

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

МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальностями D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Л. В. Тешева – доктор економічних наук, професор кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

К. Ю. Величко – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і права Народної української академії.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 7 від 28 лютого 2025 року)*

М 50 Менеджмент : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальностями D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля» [Електронний ресурс] / укладачі М. М. Кудінова, Г. Б. Тимохова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 154 с.)

В конспекті лекцій розглянуті теоретичні та практичні особливості менеджменту в сучасних організаціях. До складу основних тем увійшли сутність менеджменту та його види, модель та якості сучасного менеджера, школи менеджменту, методи менеджменту, елементи середовища організації, ділова та корпоративна культура організації, функції менеджменту – планування, організація, мотивування та контролювання, керівництво та лідерство, влада та відповідальність, інформація та комунікації в організації, процес прийняття управлінських рішень.

Видання розраховано на здобувачів вищої освіти, а також викладачів і спеціалістів.

УДК 005(075.8)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Кудінова М. М., Тимохова Г. Б., уклад., 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Тема 1 Сутність, роль та методологічні основи менеджменту.....	5
Тема 2 Менеджер в системі менеджменту.....	13
Тема 3 Організація як об'єкт менеджменту.....	21
Тема 4 Школи менеджменту.....	30
Тема 5. Методи менеджменту.....	38
Тема 6. Середовище організацій.....	50
Тема 7. Культурний контекст менеджменту.....	61
Тема 8 Функція планування.....	69
Тема 9 Функція організування.....	81
Тема 10. Функція мотивування.....	97
Тема 11. Функція контролювання.....	111
Тема 12. Керівництво в системі менеджменту.....	120
Тема 13. Інформація і комунікації в менеджменті.....	131
Тема 14. Прийняття і реалізація управлінських рішень.....	140
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	150

ВСТУП

Дисципліна «Менеджмент» є базовою, яка формує основи для опанування спеціальних дисциплін, що вивчаються у процесі підготовки спеціалістів з менеджменту, маркетингу та підприємництва.

Метою курсу «Менеджмент» є формування сучасного управлінського мислення та системи знань з менеджменту, формування компетентностей щодо управління діяльністю людей в організаціях і ефективного та результативного менеджменту організацій.

Конспект лекцій містить узагальнення визначень сутності менеджменту, а також його порівняння з бізнесом та підприємництвом, виділено на прикладах схожі та відмінні риси менеджера та бізнесмена. Розглянуто модель сучасного менеджера, виділено його якості. Узагальнено ролі менеджерів за І. Адісесом. Дано визначення організації, виділено її ознаки та загальні риси, проаналізовано життєвий цикл організації за І. Адісесом. Наведено характеристики основних шкіл менеджменту. Досліджено методи менеджменту – економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Розглянуто складові елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації, виділено основні методики їх оцінки – SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Конкретизовано контекст ділової та корпоративної культури, дана характеристика їх типів. Дана характеристика основних функцій менеджменту – планування, організування, мотивування та контролювання. Досліджено сутність керівництва та лідерства, їхні основні теорії та типи, розкрито взаємозв'язок між владою та відповідальністю менеджера. Приділено увагу формуванню комунікацій в сучасних організаціях, механізму комунікаційного процесу, його бар'єрам, особливостям процесу ведення переговорів. Узагальнено сутність та класифікацію управлінських рішень, охарактеризовані технології прийняття управлінських рішень, а також методи розробки і обґрунтування рішень, виділено алгоритм організації виконання управлінських рішень.

Конспект лекцій підготовлено для вивчення дисципліни «Менеджмент» відповідно до спеціальності D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

ТЕМА 1 СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Передумови виникнення менеджменту
2. Сутність та види менеджменту
3. Сутність бізнесу
4. Бізнесмен та менеджер: тотожності та відмінності

1. Передумови виникнення менеджменту

Жоден суб'єкт господарювання не може досягти успіху без управління. Проте управління як вид діяльності та як наука у такому розумінні, в якому ми сприймає його нині, з'явилося не відразу.

Історія менеджменту починається з передісторії (від стародавніх цивілізацій до нової історії) зародження менеджменту як особливого наукового знання та виду діяльності.

Зародження та розвиток менеджменту формувався під впливом:

- розвитку реального суспільного, а згодом і промислового виробництва;
- появи новаторів і теоретиків-ідеологів, що узагальнювали досвід та прокладали нові орієнтири;

- розвитку внутрішньої (власної) логіки менеджменту, що призводить у сукупності з двома вищезазначеними причинами, до зміни парадигми (системи принципів і підходів в менеджменті як науці).

Управління зародилося приблизно сім тисяч років тому, але тільки з кінця XIX століття та особливо у XX столітті, з розвитком соціального ринкового господарства, менеджмент виділився у самостійну сферу знань, тобто в науку. Західний менеджмент – це, перш за все, особлива субкультура зі своїми цінностями, нормами та законами. З іншого боку – це сукупність технічних процедур і методів, сума певних практичних дій по плануванню, організації, мотивації та контролю, необхідних для досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим, обсяг і зміст понять управління та менеджмент дещо не співпадають, оскільки менеджмент можна трактувати як «успішне управління», як досягнення мети з урахуванням ресурсних обмежень.

Термін менеджмент застосовується до будь-яких типів господарюючих суб'єктів. Водночас, якщо йдеться про суспільний сектор, то використовується вираз «державне управління (регулювання)», «муніципальне управління», а для позначення абстрактнішого рівня управління застосовується поняття «адміністрування». В умовах сучасності, наука менеджменту посприяла появі цілої низки спеціалізацій – фінансовий менеджмент, інноваційний менеджмент, соціальний менеджмент, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент і зовсім нещодавно – регіональний (місцевий) менеджмент. Ця тенденція до виокремлення напевно буде закріплюватися. Тому ми, якщо особливо не вдаватися в деталі, користуватимемося термінами «управління» та «менеджмент» як синонімічними поняттями, що наближаються та не ставати на позицію

ортодоксальності (існує лише класика – менеджмент суб'єкта господарювання).

Менеджмент не виник спонтанно. Активний розвиток процесу розпочався у середині XIX в., а поштовхом до цього послужила англійська промислова революція. Проте, ідея, що менеджмент здатний внести серйозний внесок у розвиток та успіх організації, вперше зародилася у США. Пов'язано це було з тим, що, на відміну від інших капіталістичних країн, тут була створена система, яка дозволяє здібній людині просуватися вгору по кар'єрних сходах за рахунок своїх знань і компетентності, а не походження та соціального статусу.

Крім того, до кінця XIX століття у високорозвинутій американській економіці було створено безліч крупних компаній, яким було необхідне ефективне управління.

Підсумовуючи викладене слід підкреслити, що основними джерелами формування менеджменту як управління особливого роду є:

- індустріальний спосіб організації виробництва;
- розвиток ринкових відносин, основними елементами яких є попит, пропозиція і ціна.

2. Сутність та види менеджменту

Поняття менеджменту має американське походження і не перекладається на іншу мову дослівно. Англійське слово «to manage» (керувати) походить від латинського слова «manus» (рука). Спочатку це поняття використовувалося для визначення вміння керувати конем, пізніше – вміння володіти зброєю. З часом воно закріпилося у військовій практиці та почало означати вміння керувати підрозділом чи групою людей.

В сучасній світовій літературі це поняття трактується досить широко. Наприклад, у фундаментальному Оксфордському словнику англійської мови менеджмент визначається як спосіб (манера) спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, особливого роду уміння та адміністративні навички, орган управління, адміністративна одиниця.

У спеціальній літературі з управління термін «менеджмент» також трактується широко та багатосторонньо. Але між ними немає протиріч, навпаки, вони доповнюють один одного, що дозволяє з'ясувати сутність менеджменту, як основного принципу соціального управління. Необхідно зауважити, що «управління» як поняття, є значно ширшою категорією ніж поняття «менеджмент», так як застосовується у різних сферах людської діяльності (наприклад, управління автомобілем, управління регіоном, управління в біосистемах тощо). Поняття менеджменту застосовується лише до управління соціально-економічними процесами на рівні підприємства, діючого в ринкових умовах господарювання, з метою отримати прибуток, незалежно від характеру діяльності.

Можна виділити декілька узагальнених підходів до визначення поняття менеджменту.

Менеджмент як інтеграційний процес – за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації й управляють ними через встановлення цілей і розробку способів їх досягнення.

Менеджмент як функція управління – здійснюючи яку, менеджери забезпечують і умови для ефективної праці зайнятих в організації працівників, і одержання результатів, що відповідають цілям.

Менеджмент як люди, які управляють організацією – це певна соціальна категорія професійно підготовлених управляючих – менеджерів, робота яких полягає в організації та керівництві зусиллями всього персоналу для досягнення цілей.

Менеджмент як органи або апарат управління – це особа або група осіб, що утворили специфічний орган або апарат управління, що відповідає за вивчення, аналіз і формулювання цілей, а також ініціює відповідні дії в інтересах організації.

Менеджмент як наука – це самостійна галузь знань, що має свій предмет, свої специфічні проблеми, методи та способи вирішення.

Менеджмент як мистецтво – це вміння досягати поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект і поведінку людей, які працюють в організації.

Отже, узагальнюючи дані поняття, доходимо розуміння, що найбільш лаконічним можна вважати визначення: «Менеджмент – це управління суб'єктом господарювання з метою отримання прибутку».

Таблиця 1

Визначення поняття «менеджмент»

Автор (-и)	Визначення
П. Друкер	це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу
М.П. Фоллет	це забезпечення виконання роботи з допомогою інших осіб
М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі	– це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей; – це діяльність, яка відповідно до цілей та завдань бізнесу розробляє плани, визначає не лише, що і коли робити, але й як і хто буде виконувати те, що намітили, формує робочі процедури по всіх стадіях управління та здійснює контроль; – це не управління предметами, а організація і управління роботою людей; – діяльність щодо знаходження найкращих способів досягнення цілей організації; – наука управління; сукупність принципів, методів, засобів та форм управління з метою підвищення ефективної діяльності та збільшення прибутків
Оксфордський словник	– це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками); – це влада та мистецтво керувати;

Автор (-и)	Визначення
англійської мови	– це вміння та адміністративні навички організовувати роботу апарату управління; – це органи управління, адміністративні одиниці, служби та підрозділи
Сучасний економічний словник	сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом і виробничим персоналом з використанням досягнень науки управління. Основна мета менеджменту – досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства, фірми, компанії; керівництво підприємства, фірми, компанії; керівний орган; організація виробництва
Гірняк О.М., Лазановський П.П.	– це складова процесу управління, яка забезпечує координацію дій персоналу підприємства (організації) на всіх його рівнях з раціонального використання тих наявних ресурсів із застосуванням наукового підходу, психологічних норм керівництва
Орлов О.І.	– процес управління, що передбачає виконання таких функцій, як прогнозування, планування, створення організаційних структур, командування, координація, стимулювання (мотивація) діяльності, контроль і аналіз; – організаційна структура, призначена для управління тією чи іншою організацією, регіоном, країною
Осовська Г.В., Осовський О.А.	– це вплив на колектив, який направлений на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи; – організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку; – керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень; – найкращий розподіл ресурсів, цілеспрямована переробка інформації; – функція, вид діяльності з керівництва людьми в різних організаціях
Сладкевич В.П., Чернявський А.Д.	– інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти-менеджери формують організації і управляють ними шляхом встановлення цілей і розробки способів їх досягнення
Шегда А.В.	– активний вплив на параметри будь-якого об'єкта з метою усунення небажаних відхилень від заданих режимів роботи, підтримання стану впорядкованості, плановості та динамічної рівноваги з навколишнім середовищем

Розрізняють наступні види менеджменту:

1. Загальний (генеральний), що включає в себе керівництво підприємством на рівні президента, або віце-президента;
2. функціональний, який може бути: адміністративним, комерційним, фінансовим, інноваційним.

У повсякденній практиці кожна людина критично оцінює свої цілі, завдання, результати. Цей процес називається самоменеджментом.

На будь-якій стадії розвитку підприємства ми маємо справу з менеджментом різного типу: фінансовий, стратегічний, операційний тощо.

Сутність фінансового менеджменту проявляється в управлінні фінансами з метою підвищення ефективності виробництва та розподілу продукту. Він включає, зокрема, фінансовий аналіз і систему прийняття рішень; планування використання короткострокових і довгострокових фінансових ресурсів, аналіз імовірного ризику; прийняття рішень щодо використання фінансових ресурсів і контроль за їх виконанням.

Стратегічний менеджмент - управлінська діяльність підприємства або суб'єкта господарювання щодо розробки цілей і політики довгострокових орієнтирів стосовно закріплення позицій на ринку принципово нових напрямів.

Операційний менеджмент - управлінська діяльність менеджерів нижчої ланки управління (бригадири, майстри), яка полягає у безпосередньому керівництві роботою службовців і робітників, виконанні оперативних планів, графіків випуску продукції і надання послуг.

3. Сутність бізнесу

Бізнес і менеджмент – це широка сфера, яка охоплює планування, організацію, керування та контроль діяльності компанії. Це передбачає розуміння бізнес-принципів, ефективне управління ресурсами, прийняття стратегічних рішень і керівництво людьми до досягнення цілей організації.

Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи послуг.

Управління бізнесом (business management) – це управління комерційними, господарськими організаціями.

Термін «business» походить від староанглійського «bisig» – активний, зайнятий роботою, діловий.

Бізнес – це не тільки діло (справа), це ділові відношення між людьми, це відносини між учасниками діла. Беручи участь у ділі люди стають діловими людьми, або бізнесменами.

Ділові відношення – це вираження того суспільного явища, яке в класичній політекономії прийнято називати виробничим відношенням. Кожна діяльність кожного із суб'єктів виробничих відношень є його особиста справа, а обмін діяльністю і результати діяльності, який має місце в усякій формі суспільного виробництва, є обмін ділами, діловий контакт, інакше кажучи – угода.

Бізнес часто визначають як діяльність, спрямовану на одержання прибутку.

Бізнес – це самостійна, здійснювана на свій страх і ризик і під особисту майнову відповідальність діяльність окремих громадян та об'єднань громадян, яка спрямована на одержання прибутку або економічної вигоди в іншій формі.

Бізнес – це діяльність, яку здійснюють приватні особи або організації з метою для здобутку природних благ, виробництва або надання послуг в обмін

на інші товари, послуги, гроші, яка веде до взаємної вигоди заінтересованих осіб, організацій.

Сучасний бізнес – це система знань, умінь і навичок поведінки людей, що здійснюють комерційну діяльність у суспільстві. Бізнес є джерелом створення практично всіх економічних благ суспільства – від житла, одягу, продуктів харчування до інтелектуального дозвілля.

У господарській практиці категорії «підприємництво» і «бізнес» часто ототожнюють. Разом з тим, це не тотожні, хоча дуже близькі за значенням поняття. Підприємництво як економічний феномен є категорією бізнесу. Бізнес – поняття ширше, ніж підприємництво, і охоплює всі відносини, що виникають між усіма учасниками ринкової економіки, включаючи у дію не тільки підприємців, а й споживачів, найманих працівників, державні структури.

До ознак бізнесу належать:

- обмін діяльністю між суб'єктами економіки;
- прагнення кожного учасника обміну діяльністю реалізувати свої інтереси незалежно від того, реалізуються при цьому інтереси контрагентів чи ні;
- прагнення нав'язати свої інтереси в тому випадку, коли контрагенти відмовляють приймати не влаштовуючи їх умови ділового спілкування (угоди);
- виявлення особистої чи колективної ініціативи в процесі підготовки та проведення угоди;
- здатність і готовність іти на особистий (чи колективний) ризик заради проведення угоди на вигідних умовах;
- здатність, готовність та вміння проводити різні прийоми ділового спілкування, які переслідують ціль найбільшої вигоди;
- здатність приймати різні кроки в різних напрямках, щоб забезпечити вигідну позицію для наступного проведення обраних прийомів ділового спілкування;
- здатність диференціювати ймовірні та дійсні результати угод, визначати пріоритети діяльності та підкоряти їм логіку ділового спілкування.

Стратегічна мета бізнесу – максимізація вигоди (наживи, прибутку) в процесі здійснення різних угод.

Тактична мета бізнесу – реалізація стратегії бізнесу у відношеннях з кожним конкретним контрагентом по кожному конкретному випадку з використанням конкретних умов здійснення, строків та предметів угоди.

Отже, бізнес – це системно організований процес, цілісна діяльність, зміст якої виходить за рамки окремої, нехай навіть самої успішної комерційної операції (тобто, це не окрема угода чи ряд угод). Результатом бізнесу має бути одержання прибутку. Загалом дослідники розрізняють два етапи розвитку бізнесу: передумови бізнесу і власне бізнес.

4. Бізнесмен та менеджер: тотожності та відмінності

Бізнесмен і менеджер – поняття не тотожні.

Суб'єкт у бізнесі називається бізнесменом (businessman). Це власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає дохід. Ним може бути ділова людина,

яка не займає постійної посади в організації, але є утримувачем її акцій або членом правління.

Менеджер обов'язково займає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути окрема особа, держава або колектив акціонерів

Сьогодні тих, хто управляє підприємством, все частіше називають «менеджерами». У сучасному розумінні поняття «менеджер» означає "керівник". Менеджер – це найманий керівник-професіонал, що спеціалізується на збільшенні прибутку. Українською мовою терміни «керівник» і «управлінець» зазвичай вживаються як синоніми. Водночас поняття «управління», «керівництво», «організація» фіксують і відображають ті особливі завдання, які розв'язують керівники у своїй діяльності.

Керівник – це не той, хто обіймає певну посаду в адміністрації, а той, хто реально виконує особливі функції керівництва, управління та організації у процесах виробництва. Керувати – означає задавати перспективи зміни та розвитку, знати (і вміти), що потрібно зробити для того, щоб досягти бажаного результату.

Сьогодні тих, хто управляє підприємством, все частіше називають «менеджерами». У сучасному розумінні поняття «менеджер» означає «керівник». Менеджер – це найманий керівник-професіонал, що спеціалізується на збільшенні прибутку.

Із розвитком ринкової економіки, крім терміну «менеджер», почали широко використовуватися терміни «бізнесмен», «підприємець», між якими є суттєві відмінності. Бізнесмен – це насамперед ділова людина, яка займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку, бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом. Підприємець – це людина, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства, розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг, які пропонуються суспільству. Менеджер обіймає якусь постійну посаду і в його підпорядкуванні знаходиться та чи інша кількість виконавців.

Оскільки всі підприємці беруть активну участь у формуванні цілей підприємства та керують ними на початку діяльності, то їх усіх можна вважати менеджерами.

В таблиці 2 наведено порівняння двох прикладів – менеджер (найманий працівник, квалфікований фахівець) та менеджер (бізнесмен, власник бізнесу).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика менеджера та бізнесмена

Сатья Наделла, голова Microsoft, найманий менеджер	Джефф Безос, засновник і голова Amazon
Сатья Наделла — головний виконавчий директор (CEO) в американській компанії-гіганті Microsoft. Призначений на посаду 4	Джеффри Престон Бёзос — американський підприємець, засновник інтернет-магазину Amazon.com (1994) та аерокосмічної компанії

Сатья Наделла, голова Microsoft, найманий менеджер	Джефф Безос, засновник і голова Amazon
лютого 2014 року, змінивши Стіва Балмера. До того був виконавчим віцепрезидентом Microsoft's Cloud and Enterprise Group, відповідальний за створення і роботу обчислювальних платформ, розробницьких інструментів та хмарних сервісів. Наделла народився в Хайдерабаді (штат Андхра-Прадеш, Індія) в сім'ї телугійського державного службовця.[5] Спершу навчався в Хайдерабадській Відкритій школі Бугумпеті, а пізніше отримав ступінь бакалавра електронної та телекомунікаційної інженерії в Мангалорському університеті. Після переїзду до США став магістром комп'ютерних наук в Університеті Вісконсин-Мілвокі й Магістром ділового адміністрування в Чиказькій школі бізнесу. До того, як приєднатися до Майкрософт в 1992 році, працював в Sun Microsystems. В Майкрософт був старшим віцепрезидентом дослідницько-конструкторських робіт (так званий «R&D») у відділі Online сервісів, а також віцепрезидентом бізнес-відділу. Пізніше призначений президентом \$19-мільярдного серверного та інструментального бізнесу в Майкрософт, де зайнявся технологічною трансформацією компанії з надавання послуг клієнтам до хмарних сервісів. У 2013 базова зарплата Наделли склала \$669,167 та, в додаток, біржові бонуси, що в сумі дає близько \$7.6 мільйонів. 30 січня 2014 в новинах почали з'являтися повідомлення, що Наделла — головний претендент на заміщення Стіва Балмера на посаді головного виконавчого директора (CEO) в Майкрософт. 4 лютого 2014 Наделлу оголосили новим CEO, а також ввели в склад ради директорів компанії. На цій посаді він буде третім в історії компанії. Відразу після призначення, Наделла заявив, що пріоритетним завданням буде лідерство Майкрософт в мобільному і хмарному секторах.	Blue Origin, комерційний астронавт. Найбагатша людина світу у 2018-2021 роках за версією агентства Bloomberg. Після закінчення Принстонського університету 1986 року Безос працював на Волл-Стріт в галузі комп'ютерних наук. Після чого займався розробкою мережі для міжнародної торгівлі. З часом обійняв посаду віцепрезидента в компанії D. E. Shaw & Co, яку залишив влітку 1994 року. 1994 року Безос засновує Amazon.com, першоразові інвестиції в яку складали \$300 000. Сайт почав свою роботу 16 липня 1995 року, хоча на той час він не був закінчений до кінця. Для прикладу, на сторінці можна було замовити від'ємну кількість книг. Безос мотивував це необхідністю обігнати конкурентів. Компанія пройшла IPO 1997 року. 26 квітня 2015 року, після квартальних звітів Q1 по компанії Amazon.com, сталась безпрецедентна історія. Після опублікованого звіту, ціна акцій компанії різко пішла вгору, і до кінця торгів виросла на 14 %, що в доларовому еквіваленті \$55,11/акцію, що спричинило збільшення ринкової капіталізації компанії, та ціну акції до \$445,1. Джеффри Безос як найбільший інвестор компанії, а саме йому належать 83,9 млн (14 %) акцій Amazon.com, отримав неабиякий зиск — це зробило його багатшим на \$4,63 млрд. 9 січня 2018 року американський телеканал CNN назвав засновника Amazon Джеффа Безоса найбагатшою людиною в історії. Згідно з рейтингом мільярдерів, складеним агентством Bloomberg, його статок на 16 липня 2018 року оцінюється у 150 мільярдів доларів. 26 серпня 2020 року статки Безоса зросли до 203 мільярдів доларів і він став першою людиною в історії, в кого дохід був більшим за 200 млрд. 6 січня 2021 року Ілон Маск обігнав за статками Безоса. На той час, після росту акцій Тесли, у Маска було 188,5 млрд дол., проти 186 млрд дол. у Безоса.

ТЕМА 2 МЕНЕДЖЕР В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Модель сучасного менеджера
2. Якості сучасного менеджера
3. Додаткові якості менеджера
4. Стилi прийняття й реалізації рішень виходячи зі стилів менеджменту
5. Ролі менеджменту за І. Адізесом

1. Модель сучасного менеджера

Сьогодення вимагає від спеціалістів не лише глибоких фахових знань, а й вміння орієнтуватися у складних життєвих, політичних, економічних процесах, що відбуваються у світі. Загострення конкуренції та соціальні обставини примусили керівників займатися проблемами «людських відносин», аналізом мотивів, якими керуються підлеглі.

Одночасно компанії, підбираючи менеджерів, стали більше цікавитись мотивами їх діяльності і такими критеріями, як: здатність переконувати; терпимість до інакомислячих; схильність до аналізу соціальних ситуацій та можливих соціальних наслідків господарських рішень; бажання і здатність до подальшого навчання, динамізм у знаннях і позиціях. Керівник завжди повинен бути здатним сприймати нові ідеї та навчатися.

Сучасний менеджер повинен виконувати такі ролі:

- керівника, якщо у нього є влада і повноваження управляти організацією чи підрозділом;
- лідера, якщо у нього є здібності вести за собою інших, використовуючи свій авторитет, професіоналізм, позитивні якості;
- дипломата, якщо у нього є здібності встановлювати контакти з іншими (підлеглими, партнерами, клієнтами), вміння запобігати і переборювати внутрішні і зовнішні конфлікти;
- вихователя, якщо у нього є якості згуртовувати людей у команду і спрямовувати їхній розвиток у потрібному напрямку;
- інноватора, якщо в нього є розуміння нового, вміння оцінити «ноу-хау», впровадити його в життя;
- і, нарешті, людини, яка за своїми якостями повинна бути взірцем для інших.

Найвідоміші менеджери сучасності (Лі Якокка, Френсіс Роджерс, Джек Уелч, Акіо Моріта та ін.), управлінські консультанти (Уоррен Бенніс, Том Пітере, Філіп Кросбі), представники сучасних шкіл бізнесу (Майкл Портер, Генрі Мінцберг та ін.) малюють портрет менеджера високого класу як такого, що:

- добре знає потреби клієнта і сприяє їх задоволенню;
- стимулює використання нестандартних підходів, запалює своїми ідеями інших;
- бере на себе відповідальність тоді, коли інші собі цього не дозволяють;
- генерує нові ідеї, спрямовані на суттєві зміни;
- залучає у команду талановитих людей, вміє використовувати потенціал кожного члена команди і ставиться до нього як до партнера;

- не тільки активно поновлює свої знання та вміння, а й створює умови для поновлення знань членами команди;
- сміливо впроваджує новітні технології;
- вміло усуває психологічні бар'єри між підрозділами, окремими людьми, створює умови для доброзичливих взаємин між ними;
- формує корпоративну культуру в організації.

Як бачимо, визначені асами управлінської діяльності компоненти професійності менеджера побудовані насамперед на вмінні досягати поставленої мети, творчо використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

На сьогодні в Україні виробничі досягнення практично не залежать ні від галузі, ні від величини підприємства – вирішальну роль відіграє менеджер, його здібності та воля.

Для України проблема підготовки успішних менеджерів, які вміють ефективно взаємодіяти з іншими людьми, є вельми нагальною.

В новому тисячолітті, сповненому жорсткої конкуренції, необхідно вести людей до цілі, не командуючи ними, а запалюючи, надихаючи їх. Компаніям потрібні менеджери-лідери, які повинні бути наповнені енергією, заряджати нею інших, вміти приймати рішення й особливо доводити ідеї до успішного завершення. Треба вміти розробляти не план дій, а знаходити ключову ідею, яка дасть можливість кожному виявляти творчість, неординарний підхід, і водночас об'єднуватиме всіх, а також формувати цілі на рівні мрії, для того щоб провокувати людей на пошук нестандартних рішень.

Практично всі керівники успішно діючих компаній, відомі менеджери зі світовим іменем підкреслюють, що результати діяльності управлінця багато в чому залежать від ефективності міжособистісного спілкування, вмінь організовувати спільну діяльність інших людей. У зв'язку з цим можна сказати, що спілкування є інструментом професійної діяльності менеджера. Ефективна комунікація не лише залучить найкращих гравців у вашу команду, а й попередить конфлікти та стимулюватиме розвиток нових ідей.

Оволодіння технічними особливостями різних каналів комунікацій не лише спростить та пришвидшить саму комунікацію, а й зробить її більш зрозумілою. І що найважливіше: ефективна комунікація приводить до зростання продуктивності. Тому цей інструмент слід свідомо опановувати.

В одному з інтерв'ю Джек Уелч, який визнаний одним із найкращих менеджерів XX століття, сказав: «Швидкість прийняття і реалізації рішень останніми роками стала головною рисою, що характеризує як компанію, так і менеджера. Якщо ти хочеш мати сьогодні успіх, ти повинен постійно мінятися і підштовхувати до цього підлеглих. Ти повинен, спілкуючись з ними, ставитися до них з великою повагою. Тоді вони будуть вирощувати з маленького зернятка успішні ідеї».

Доцільно задуматись над питанням, коли взагалі спеціаліст, що закінчив певний навчальний заклад, стає менеджером у повному розумінні цього слова? Зрозуміло, що не тоді, коли отримав диплом про здобуття вищої освіти. Це

відбувається лише тоді, коли у нього з'являється відчуття відповідальності за свої дії та за дії інших людей. Менеджеру весь час потрібно робити вибір і відповідати за нього. Також менеджер повинен не тільки нести відповідальність, а й бути успішним у своїх діях, про що свідчать результати його діяльності. Звичайно, для того щоб мати успіх, менеджеру необхідно вміти ставити ціль, мати бажання для її досягнення, вірити у свої сили, мати розвинений інтелект та інтуїцію, відповідні знання та вміння.

Отже, враховуючи вище зазначене можна зробити висновок, що складовими успішної кар'єри менеджера є праця, старанність, наполегливість, захоплення справою, постійний пошук і самовдосконалення, комунікабельність, тощо. Також потрібно звернути увагу на те, що світ навколо нас змінюється з неймовірною швидкістю і разом з цими змінами змінюються вимоги до менеджера.

Загальна професіограма менеджера.

Домінуючі види діяльності:

1. робота з іншими людьми для досягнення організаційних цілей і економічного успіху;
2. служіння цілям організації, підпорядкування вищими інстанціям;
3. вивчення попиту і пропозицій на ринку;
4. планування діяльності організації;
5. комунікація (встановлення і розвиток взаємодії між персоналом, іншими установами, організаціями);
6. пошук і використання необхідних засобів і ресурсів для найкращого досягнення основних цілей організації;
7. розробка бізнес-плану і контроль над його реалізацією, керівництво (доведення інструкцій і повноважень),
8. організація і оцінка роботи підлеглих, контроль за виконанням даного завдання;
9. участь в процесі прийому, підбору і допомога в професійно-кваліфікаційному зростанні працівників;
10. проведення переговорів, бесід з клієнтами;
11. проведення презентацій.

Якості, що забезпечують успіх виконання професійної діяльності

1. високо розвинені організаторські здібності (здатність керувати);
2. комунікативні здібності (уміння входити в контакт, налагоджувати взаємини);
3. здатність управляти собою;
4. висока здатність впливати на оточуючих;
5. здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи;
6. здатність вирішувати проблемні ситуації в короткі терміни;
7. добре розвинені аналітичні здібності;
8. високий рівень понятійного мислення.

Особистісні якості, інтереси і схильності уміння прогнозувати, передбачати ситуацію:

1. упевненість в собі, в рішеннях, що приймаються;
 2. енергійність;
 3. чіткі особисті цілі (знає, чого хоче від своєї роботи);
 4. уміння підкорятися вимогам, нормам організації;
 5. ерудованість;
 6. прагнення до постійного особового зростання.
- Якості, що перешкоджають ефективності професійної діяльності:

1. відсутність організаторських здібностей;
2. страх невдачі, невпевненість в собі;
3. невміння управляти собою;
4. неорганізованість, недисциплінованість;
5. безініціативність;
6. нездатність приймати рішення; відсталість (невміння, небажання змінюватися, змінювати поведінку під впливом довкілля);
7. схильність перекладати відповідальність на інших.

2. Якості сучасного менеджера

До якостей сучасного менеджера можна віднести:

- професійні
- особисті
- ділові

До професійних належать ті, що характеризують будь-якого грамотного фахівця і володіння якими є лише необхідною передумовою виконання їм обов'язків менеджера.

Наприклад:

- високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії;
- широта поглядів, ерудиція, глибоке знання як своєї, так і суміжних сфер діяльності;
- прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності;
- пошук нових форм і методів роботи, допомога навколишнім, їхнє навчання;
- вміння планувати свою роботу тощо.

Особисті якості керівника в принципі мало чим повинні відрізнятися від особистих якостей інших працівників, які бажають щоб їх поважали, тому володіння позитивними особистими якостями теж усього лише передумова успішного керівництва

- фізичне і психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;
- чуйність, дбайливість;
- доброзичливе відношення до людей;
- оптимізм;
- впевненість у собі тощо.

Однак керівником роблять людину не професійні або особисті, а ділові якості:

- уміння створити організацію, забезпечити її діяльність усім необхідним, ставити і розподіляти серед виконавців задачі, координувати і контролювати їхнє здійснення, спонукати до праці;
- енергійність, домінантність, честолюбство, прагнення до влади, особистої незалежності, лідерства, сміливість, рішучість, напористість, воля, вимогливість, безкомпромісність;
- контактність, комунікабельність, уміння розташувати до себе людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою;
- цілеспрямованість, ініціативність, оперативність у рішенні проблем, уміння швидко вибрати головне і сконцентруватися;
- відповідальність, здатність керувати собою, своєю поведінкою, робітниками, часом, взаєминами з навколишніми;
- прагнення до перетворень, нововведень, готовність йти на ризик самому і вести за собою інших тощо.

3. Додаткові якості менеджера

Моральні якості, у тому числі повага до людей, почуття обов'язку, вірність слову й справі, чесність перед собою й перед іншими, ентузіазм відносно роботи, оптимізм, відкритість, допитливість, креативність(творчі здібності), самостійність суджень, гнучкість поведінки, безпристрасність, здатність до критики й самокритики, доброзичливість, чуйність, вимогливість, великодушність, скромність, відчуття нового тощо.

Вольові якості – наполегливість, терпіння, самовладання, здатність до тривалої концентрації уваги.

Емоційні прояви – природність поведінки, невимушеність, щирість у спілкуванні, стійкість до стресу, емоційна стабільність, здатність до співпереживання.

4. Стилі прийняття й реалізації рішень виходячи зі стилів менеджменту

Три стилі прийняття і реалізації рішень

1. Авторитарний (синонім директивний, вольовий) – стиль базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи.

При автократичному стилі відбувається виразний поділ на керівника й під-леглих, тих, які командують, і тих, що зобов'язані виконувати накази, розпорядження. Керівник-автократ сам визначає мету діяльності групи та спосіб її досягнення і лише незначною мірою дозволяє членам групи долучатися до прийняття рішень. Він монополізує більшість одержуваної інформації та право на ініціативу, сприймається оточуючими як диктатор чи деспот, не виявляє гнучкості в ставленні до подій у групі, а його сприйняття світу в даному випадку явно негативне. Наслідком такого стилю управління стає зменшення числа ініціатив і послаблення міжособових контактів. У групі

назрівають тенденції до бунту, а деколи й реальна агресія, хоча група як цілісність має загалом непогані результати.

Позитивні аспекти стилю – дисципліна, швидке реагування в екстремальних ситуаціях, негативні – низька ініціатива, можливе погіршення психологічного клімату в колективі.

Авторитарний стиль лідерства доцільно використовувати в ситуаціях, де потрібне жорстке підкорення певним вимогам (військова служба), у випадку, коли виникає потреба швидко і одноосібно вирішити кризову, конфліктну ситуацію.

2. Демократичний – базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, за можливості, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи, а також стиль наставництва.

При демократичному стилі відсутній радикальний поділ на керівника й керованих, хоча фактично конкретні структури управління в такій групі наявні. Члени цієї спілки допущені до участі в прийнятті рішень та формуванні цілей і норм колективної праці. Ініціатива стимулюється завдяки застосуванню обговорень, дискусій, самодіяльності та наголошенню на суспільних інтересах.

Позитивні аспекти стилю – гарний психологічний клімат, спроможність підлеглих до прийняття самостійних рішень, негативні – може призвести до низької дисципліни, невисока мобільність у прийнятті рішень в екстремальних умовах.

Демократичний стиль лідерства передбачає досить відчутний вплив керівника чи лідера на групу, але він координує свої дії з груповими очікуваннями. Цей стиль переважає в більшості груп в звичайних для існування умовах.

3. Ліберальний (номінальний) – керують підлегли, «вказівки не даються», «своя людина».

Для цього стилю характерне недостатнє втручання керівника в ті справи, які відбуваються в колективі, ліберальний керівник фактично не впливає на життя групи. Результатом ліберального стилю є різноманітні конфлікти, апатія, невдоволення з приводу відсутності конкретного плану дій, а головне – низька працездатність групи.

Але у деяких випадках, коли група складається з працівників, здатних до самоорганізації та самоконтролю, також у випадках ситуації неформальних стосунків (корпоративна вечірка, відпочинок групи «на природі», неформальне спілкування), використання елементів цього стилю може виявитися доречним та дієвим.

4. Синтетичний – стиль у якому поєднуються різні стилі керівництва.

Саме керівник, який має навички застосування кожного з трьох стилів керівництва в конкретній ситуації в певній групі може вважатися найбільш професійним як керівник чи лідер.

Посилення міжнародної конкуренції, розширення ринків збуту продукції, зростання міжнародних кон-тактів сприяли тому, що у 70-ті роки ХХ ст. у світі роз-почали перегляд попередніх стилів керівництва, фор-мування нових.

Серед інших виділять процес переходу від «прихованого» («анонімного») до «відкритого» («видимого») стилю керівництва.

«Прихований» («анонімний») стиль керівництва . Зміст його полягає в тому, що вища ланка керів-ництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і виз-начає життя всієї корпорації, не відома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчої і навіть середньої ланок.

«Відкритий» («видимий») стиль керівництва. Сформувався він внаслідок самодискредитації «прихованого» стилю. Йому властиві особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних одиниць, вплив на підлеглих, турбота про їхній статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації та ін.

Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до вироб-ництва і до людей.

Невтручання. Йому властивий низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник, що сповідує такий стиль, не керує, а сам багато працює, докладає мінімальних зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Цей стиль характеризують як “зубожіння” керівництва. При цьому докладання мінімальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження належності до організації.

Стиль керівництва «сільським клубом». Характеризує його високий рівень турботи про людей і низький – про виробництво, прагнення до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи тощо. Досягнення конкретних результатів керівника цікавить значно менше.

Стиль «керівництво завданнями». В основі цього стилю максимальна турбота керівника про виробниц-тво поєднана з мінімальною турботою про людей. Керівник дбає здебільшого про максимізацію виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю. За таких умов ефективність діяльності організації від підлеглих майже не залежить.

Стиль «золотої середини». Керівник, який сповідує його, прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси.

Командний стиль. Його характеризують прагнення керівника поєднати в своїй діяльності інтерес до успіху виробництва й увагу до потреб людей. Такий стиль, на думку авторів моделі, є найефективнішим. При цьому досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників, створюється система участі всіх членів організації у виробленні мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу поваги, довіри та відповідальності.

Останніми роками дослідники схилиються до думки про те, що не існує універсального стилю керівництва, будь-який із них може бути ефективним залежно від ситуації. Визнання первинності ситуації у виборі стилю управління стало передумовою формування теорії ситуативного управління. Жоден із ситуативних стилів не є універсальним, тому керівники повинні виявляти гнучкість, пристосовуючись до ситуацій.

5. Ролі менеджменту за Адізесом

За Адізесом, менеджмент – це процес, який допомагає організації бути результативною та ефективною у короткостроковій та довгостроковій перспективах. Адізес виділяє 4 ролі для менеджменту:

1. Р (producers) – виробляють результат. Роль, яка націлена на короткострокову результативність і операційні процеси. Наприклад, завдяки їй організація якісно обслуговує клієнтів.

2. А (administrators) – адміністратори. Ця функція теж пов'язана з короткостроковою ефективністю. Це здатність визначити правильну послідовність та інтенсивність дій.

3. Е (entrepreneurs) – підприємці. Орієнтовані на довгострокову результативність, готові впроваджувати інновації та ризикувати.

4. І (integrators) – інтегратори. Роль, що забезпечує здатність самовідновлення для виконання своєї місії в довгостроковій перспективі.

Усі чотири стилі однаково важливі для ефективного прийняття рішень. Головна проблема полягає в тому, що одна людина не може виконувати одночасно чотири ролі. Внаслідок цього люди вирішують проблеми через звичну їм модель, що іноді призводить до конфлікту управлінських стилів.

У моделі Адізеса діють наступні позначення: сильно виражена функція пишеться з великої літери, а її відсутність позначається нулем («0»). Якщо людині не властиво приймати рішення в певному стилі, але за необхідності вона може це зробити, використовується маленька буква. Наприклад: pAeI, pAe0, 0aEI.

Ідеального менеджера (PAEI) не існує. Хороший менеджер має одну-дві великі літери, декілька маленьких і не має жодного нуля в профілі. Це означає, що людина здатна мислити під різними кутами. Якщо у керівника є хоча б один «0», то він не зможе вирішувати завдання і сприймати інформацію, що входить в компетенцію цього стилю.

У методології Адізеса функціонують архетипи управлінських стилів: крайнощі, яких практично не буває в житті. Аналіз цих крайнощів дає розуміння закономірностей. Вони бувають такими:

P000 – «самотній рейнджер». Це людина, яка працює одна, не впроваджує інновації, не вчиться новому, готова виконувати поставлені завдання з ранку до ночі, ефективно вирішує складні проблеми.

0A00 – «бюрократ». Не готовий до змін, не йде на ризик, але приділяє багато уваги деталям.

00E0 – «палій». Представники цього типу постійно горять новими ідеями, готові йти на ризик і впроваджувати зміни, але не здатні прийняти управлінське рішення або відмовити людям.

000I – «гарячий прихильник». Його хвилює питання взаємодії людей, і він намагається їм допомогти. Але у нього немає власних ідей і бачення. До того ж «гарячий прихильник» часто не дотримується стандартів.

0000 – «мертвий пень». Тип людей, які працюють без віддачі, нічого не роблять і вміють добре маскуватися. При цьому їхній настрій пронизує весь колектив, погрожуючи перетворити продуктивних співробітників на таких самих «мертвих пнів».

ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ’ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність організації
2. Ознаки організації
3. Загальні риси організацій
4. Життєвий цикл організації за І. Адізесом

1. Сутність організації

Термін «організація» походить з грецької мови та означає поєднання, побудову, об’єднання чогось або когось у єдине ціле, приведення до жорсткої системи. Звідси під «організацією» необхідно розуміти складне виробниче утворення, сформоване із виробничо-самостійних систем, але об’єднаних спільним керівництвом підприємств. У більш широкому розумінні організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Отже, об’єктом дисципліни «менеджмент організацій» є організації (підприємства, установи, господарські товариства, банки, заклади освіти, торгівлі, тощо). Предметом дисципліни є менеджмент організації або менеджмент в організаціях.

Організації, які функціонують в суспільстві є різними за характером і метою діяльності, що дає можливість забезпечувати усі сфери людського життя, вони різні за формою власності, мають комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних принципів та правил.

Згідно з законодавством України організації, які зареєстровані і мають статус юридичної особи, мають в своєму розпорядженні майно для здійснення підприємницької діяльності, називаються підприємствами.

Підприємство – самостійний господарюючий статутний суб’єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Організація – це інституціолізована група осіб (фізичних і юридичних), які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов для досягнення поставлених цілей.

Отже, організаціями є фірми (економічні суб'єкти), 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, що їх поділяють її члени-учасники».

Надалі поняття «організація», «підприємство», «фірма» використовуватимуться як взаємозамінні.

Для здійснення своєї діяльності підприємство має розпоряджатися певними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами і засобами. Планомірне комбінування та використання цих факторів виробництва, організація виготовлення та реалізація продукції (виконання робіт, надання послуг) є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення цілей підприємства та задоволення економічних інтересів його власників.

Характерними ознаками підприємства є:

- 1) проведення підприємницької діяльності, тобто самостійна, ініціативна, систематична діяльність, яка здійснюється на власний ризик, з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та їх реалізація з метою одержання прибутку;
- 2) наявність статусу юридичної особи, ознаками якої є відокремлене майно, можливість від свого імені набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в арбітражному або третейському судах. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а промислове підприємство – ще товарний знак. Підприємство не може мати в своєму складі інших юридичних осіб.

Діяльність підприємства здійснюється, як правило, на основі статуту. Статут затверджується власником майна, а для державних підприємств – власником майна за участю трудового колективу. В статуті підприємства визначається найменування підприємства, його місцезнаходження, предмет та мета діяльності, органи управління підприємством, порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу, порядок утворення майна, характер організації трудових відносин, членства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства.

Базовим поняттям менеджменту є організація.

- організація як функція управління, тобто певний процес
- організація як підприємство, установа (заклад), тобто як організаційно-правова форма господарювання
- група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей
- специфічне соціальне утворення, систематично орієнтоване на виробництво товарів і (або) послуг.

Організації як системі притаманні такі ознаки:

- цілісність - передбачається, що система являє собою сукупність конкретних елементів із властивими тільки їм властивостями і характером взаємозв'язку.

Таким чином, система виділяється з нескінченного різноманіття об'єктів матеріального світу;

– подільність – передбачається, що система допускає розподіл її на підсистеми й елементи, що, у свою чергу, мають системні властивості. Сама ж досліджувана система входить у більш широку сукупність елементів, тобто в систему більш високого рівня.

Організація як процес є прояв суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці. Функціональним призначенням організації в цьому значенні є створення нових і удосконалення створених і функціонуючих систем будь-якого виду. Тому організувати – значить створити нову систему або поліпшити стан колишньої в процесі її функціонування відповідно до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов.

Організація як форма суспільної діяльності завжди конкретна, як і інші види праці. Конкретність організації обумовлюється її об'єктом. Для виробничої системи велике значення має організація виробництва, праці та управління.

Організація як процес здійснюється людьми. Вона сформувалася у величезний самостійний об'єкт, тому виділилася також особлива група професійних працівників, яких називають фахівцями з організації виробництва, праці та управління. У своїй практичній діяльності вони широко використовують організаційні методи, що забезпечують реалізацію організаційних впливів. Застосування заходів організації як засобу удосконалення систем припускає наявність загальних організаційних основ. Такими є об'єктивні закони організації.

Організація процесу управління, як і всяка організація взагалі, припускає розподіл і закріплення робіт по етапах, регламентування і нормування їхньої послідовності і термінів, установлення міри дисциплінарних стягнень, введення обов'язкових вимог здійснення процесу управління.

Організація процесу управління – це всебічне його упорядкування, що визначає чіткість, послідовність і припустимі межі його здійснення. Інакше кажучи, це доцільна побудова процесу управління в часі й у просторі відповідно до потреб узгодження спільної праці в соціально-економічній системі з задачами підвищення ефективності управління виробництвом.

Організація процесу управління припускає встановлення:

- необхідної послідовності виконання різних його циклів, етапів, стадій і операцій, а також можливої і необхідної у певних умовах паралельності виконання різних робіт;
- тимчасових меж виконання робіт визначеного виду і їхнє групування за факторами інтенсифікації управління;
- чіткого порядку надходження необхідної і достатньої інформації для нормального і своєчасного здійснення кожного з етапів процесу управління і всіх його операцій;
- порядку участі різних ланок системи управління в етапах процесу управління;

– процедур процесу управління як обов'язкових операцій для визначеного виду робіт (операцій узгодження, обговорення, візування, затвердження, інформування й ін.).

Організація має відносно визначені межі, що можуть мінятися згодом. Члени організації, на яких покладаються визначені обов'язки, вносять свій внесок у досягнення встановлених цілей. Перевага організованих груп полягає в тому, що людина, входячи до складу колективу, може більш успішно досягти своїх цілей, ніж індивідуально. Тому для досягнення своїх цілей вона створює інтегровані, кооперативні системи поведінки.

Визначення організації передбачає необхідність формального координування взаємодії працівників. Структура організації визначає, яким чином повинні бути розподілені задачі, хто доповідає і кому, які формальні координуючі механізми і моделі взаємодії. Для неї характерна комплексність, формалізація і визначене співвідношення централізації і децентралізації.

Важливо підкреслити, що організації заздалегідь проектуються, моделюються для формування структури, підлеглої інтересам досягнення встановлених цілей. У проектуванні організації використовується уявлення про неї як про організм, що діє раціонально і цілеспрямовано, що має апіорі встановлену мету й удосконалює методи досягнення мети. Проектування в сучасних умовах викликане до життя складністю управління організаціями, необхідністю застосування науково обґрунтованих методів для виконання функцій управління і спеціалізацією управлінської праці. Цей підхід якісно відрізняється від широко розповсюджених методів підвищення ефективності організацій – таких як традиційне розчленовування й об'єднання на науковій основі підрозділів чи сфер відповідальності керівників, їхня заміна, поліпшення тих чи інших організаційних процедур.

В основі поняття «організація» знаходиться відповідність певної групи кільком обов'язковим вимогам:

- наявність хоча б двох людей, котрі вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї мети (тобто бажаного кінцевого результату), яку приймають як загальну всі члени певної групи;
- наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягнути значущої для всіх мети

Складові успіху організації?

1. Виживання. Деякі організації планують свій розпуск після досягнення ними ряду заздалегідь запланованих завдань. Прикладом може служити будь-яка урядова комісія, яка створювалася для досягнення конкретної мети. Але виживання, можливість існувати якомога довше є первинним завданням більшості організацій. Це може продовжуватися нескінченно. Рекорд встановила римська католицька церква, яка діє уже протягом 2000 років.

2. Результативність і ефективність. Щоб успішно господарювати протягом тривалого часу, вижити й досягти мети, організація повинна бути як ефективною, так і результативною.

Популярний дослідник Пітер Друкер говорить: результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». А ефективність є наслідком того, що «правильно створюються ті ж речі». І перше, і друге однаково важливо.

3. Продуктивність. Ефективність можна виміряти і виразити кількісно, тому що є можливість визначити грошову оцінку ресурсів, які споживаються, і продуктів, що випускаються. Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Вона виражається в кількісних одиницях. Продуктивність – це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході.

Ключовою складовою продуктивності є якість.

Менеджери вирішують, якими повинні бути цілі в галузі продуктивності організації. Менеджери вирішують, які методи одержання продукції будуть використані в організації. Менеджери вирішують, які форми стимулювання будуть застосовуватися в організації для того, щоб зацікавити робітників у підвищенні продуктивності.

4. Практична реалізація. Управлінські рішення, як би добре вони не були обґрунтовані з точки зору теорії і підкріплені дослідженнями, це лише ідеї, думки. А мета управління – це виконання реальної роботи реальними людьми. Рішення є успішними тоді, коли вони реалізуються практично, результативно і ефективно, перетворюються в дію.

2. Ознаки організації

Організації можна класифікувати за такими ознаками:

- способом та метою утворення: формальні організації та неформальні;
- кількістю цілей: прості та складні організації;
- величиною виділяють великі, середні та малі організації;
- юридичним статусом: юридичні особи та неюридичні особи;
- формами підприємництва організації: ТОВ, акціонерні товариства, приватні товариства, тощо.

Організації можна класифікувати за різними ознаками, а саме, за цільовим призначенням, організаційно-правовою формою, галузево-функціональним видом діяльності, за характером адаптації до змін. Відповідно до цього вся різноманітність організацій поділяється на певні групи, які є однорідними за тією чи іншою ознакою.

Таблиця 3

Класифікація організацій за різними ознаками

Класифікаційні ознаки	Види організацій
Форма власності майна	Приватні, колективні, державні
Організаційно-правова форма та мета діяльності	Комерційні (господарські товариства, виробничі кооперативи), некомерційні (громадські організації, благодійні фонди тощо)
Організаційна форма	Одиничні (самостійні підприємства, банки, біржі тощо) та об'єднані на основі

Класифікаційні ознаки	Види організацій
	кооперації або концентрації (асоціації, консорціуми, концерни тощо)
Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові, сільськогосподарські, будівельні, торговельні, банківські та ін.
Розміри (що враховують чисельність персоналу, вартість майнового комплексу, частку та місткість обслуговування ринку тощо)	Малі, середні, великі
Час існування	Безстрокові, тимчасові
Масштаб виробництва	Одиничний, серійний, масовий
Номенклатура продукції	Моно- і поліпродуктові (спеціалізовані, диверсифіковані)
Функціональне призначення	Факторингові, інжинірингові, лізингові
Ступінь формалізації організаційних відносин	Формальні, неформальні
За характером адаптації до змін	Механістичні (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, авторитаризмом в контролі та комунікаціях) Органістичні (динамічні, гнучка організаційна структура управління, розвинутий самоконтроль)

Формальні організації – це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється з метою досягнення певної мети.

Неформальні організації виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять у склад формальної організації і фактично створюються на засадах урахування спільних інтересів.

Організація має одну ціль – то це проста організація.

Але в економіці в основному функціонують складні організації, які ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

За величиною виділяють великі, середні та малі організації.

Асоціації – договірні об'єднання, створені з метою постійною координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу і комерційну діяльність будь-кого з її учасників.

Виробничий кооператив – це господарська організація корпоративного типу, яка створюється на добровільних засадах громадянами для спільного здійснення господарської (виробничої) діяльності з метою отримання доходу і діє на підставі статуту, на засадах членства, обов'язкової трудової участі в його діяльності, самоуправління та самофінансування.

Господарські товариства являють собою об'єднання підприємців з певною залежністю від характеру інтеграції осіб чи капіталу, а та-кож мірою

відповідальності за свої зобов'язання. До них належать: повні; з обмеженою відповідальністю; командитні; акціонерні.

Громадські організації – це масові об'єднання громадян, що виникають за їх ініціативою для реалізації довгострокових цілей, мають свій статут і характеризуються чіткою структурою (профспілки; організації інвалідів; ветеранські, жіночі, молодіжні, дитячі організації; наукові, технічні, культурно-просвітницькі, фізкультурно-спортивні та інші добровільні товариства; творчі спілки; різноманітні земляцтва, фонди, асоціації, товариства та ін.).

Державне підприємство, засноване на загальнодержавній власності.

Інжинірингові фірми займаються розробкою і впровадженням новітніх технічних вдосконалень, технологічних нововведень тощо.

Колективні підприємства (кооперативи) – добровільні об'єднання громадян, створені з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного члена колективу в діяльності, використання власно-го або орендованого майна.

Консорціуми – тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети.

Концерни – статутні об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи працівників.

Корпорації – договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових, комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Масове виробництво застосовується на підприємствах, які характеризуються вузькою номенклатурою продукції, великим обсягом безперервного і тривалого виготовлення однакових виробів.

Одиничне виробництво застосовується підприємствами, які характеризуються широкою номенклатурою продукції, малим обсягом випуску однакових виробів, повторне виготовлення яких не передбачається.

Приватне підприємство є власністю однієї особи або родини. Воно відповідає за свої зобов'язання усім своїм майном чи капіталом. Таке підприємство може бути зареєстрованим як самостійне або як філія іншого. Форму одноосібних мають здебільшого підприємства з невеликою кількістю працівників.

Серійне виробництво використовується на підприємствах, які мають обмежену номенклатуру продукції, виготовлення виробів періодично випускається певними серіями і сумарний випуск може бути досить значний.

Факторингові компанії – це організації, які купують дебіторську заборгованість клієнтів, пов'язану з постачанням товарів або наданням послуг.

3. Загальні риси організацій

Загальні риси організацій:

- установлення місії та цілей;

- наявність ресурсів;
- залежність від зовнішнього середовища;
- горизонтальний та вертикальний поділ праці;
- необхідність управління;
- наявність формальних та неформальних груп;
- здійснення певних видів діяльності.

4. Життєвий цикл організації за І. Адізесом

В життєвому циклі компанії Адізес виділяє наступні етапи:

- Залицяння – це зародження самої бізнес-ідеї та віри в неї як життєздатний проєкт.
- Раннє дитинство – заснування компанії, поява зобов'язань, початок виробництва. Характерний складнощами з виробництвом, продуктами і управлінням. Тут успішно розвиватися допомагає залученість керівника, контроль на кожному кроці, нарощування продажів і робота з клієнтами.
- Активне зростання – популярність дає високий попит, який компанія не в змозі покрити, мало досвіду і компетенцій, залежність від керівника. Зараз важливо застосовувати гнучкість, постійно змінюючи та удосконалюючи процеси, почати делегування повноважень і формування відповідального колективу.
- Юність – компанія переходить від розвитку продажів до підвищення ефективності. Характерна конфліктами управління і бізнесу. Щоб розвинути, прийшов час обмежити гнучкість і працювати над чіткою регламентацією, створювати структуру, здатну забезпечити успіх. Час створювати ключові процеси.
- Розквіт – досягнення балансу між гнучкістю і контролем, оптимальне положення для компанії. Виникає ілюзія, що все вже і так добре, і це зупиняє розвиток. Важливо шукати шляхи подальшого розвитку, розширення або продовження бізнесу.
- Стабільність – спостерігається стабільна прибутковість навіть за відсутності зростання продажів.
- Спад – це перший крок до старіння, оскільки втрачається взаємозв'язок з вимогами зовнішнього світу. Втрачається інтерес до довгострокових цілей.
- Аристократизм – важкий управлінський апарат пригнічує весь інноваційний потенціал. І всі втрати обговорюються тільки в позитивному ключі.
- Салем Сіті – втрати позицій вже очевидні, і починається пошук винних. Але ще можливий варіант реструктуризації бізнесу.
- Бюрократія – щоб утримати дисципліну, застосовуються додаткові заходи регламентування та контролю, всі процеси стають інертними, а бізнес – нежиттєздатним, він тримається тільки за рахунок вливань і сторонньої допомоги.
- Смерть.

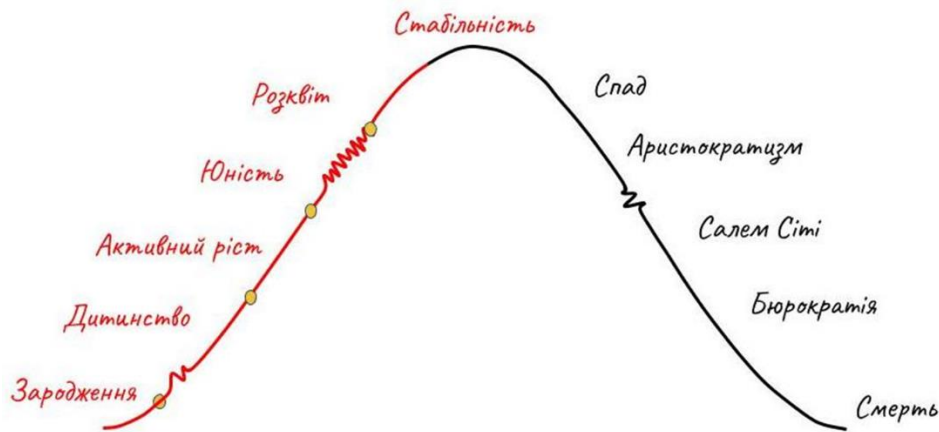


Рис.1. Крива життєвого циклу компанії Адізеси

«Швидка інтрижка» на етапі зародження

Коли компанія зароджується зі стартапу, у неї дуже висока E – підприємницька основа, велике бажання зробити продукт і випустити його на ринок. Але якщо ви, крім самої ідеї, нічого не зробите - не доклавши зусиль (P), не будете це адмініструвати хоча б мінімально (A) і не будете інтегрувати внутрішні і зовнішні ресурси (I), задум із бізнесом перетвориться на «Швидку інтрижку» і помре.

«Дитяча смертність»

На етапі дитинства відбувається становлення якоїсь бізнес-моделі, можна сказати, народження компанії. Тепер підприємництво не таке важливе, оскільки є вже перевірені гіпотези - вони працюють, і тепер потрібно активно працювати (P): виробляти і продавати.

Після того, як наростає оборот і розвивається структура, повертається функція E , для того щоб випустити оновлення: нові сервіси, додати логіку до продуктів, зайняти додаткову нішу, але паралельно з цим працює R .

Якщо в Дитинстві тільки P , але у нас загубилися всі інші літери: підприємництво (E), інтеграція (I), адміністрування наших процесів (A), настане передчасна загибель бізнесу – «Дитяча смертність», тому що P залишиться, а все інше буде в нулі.

Потрапити в «Капкан засновника»

Ще один з викликів – потрапити в «Капкан засновника» на стадії Активного зростання. Бізнес-аналітики за специфікою своєї роботи не раз стикаються з цією ситуацією. Часто навіть у великій компанії з ім'ям засновник задіяний в кожному процесі, без нього не ухвалюється жодне рішення, неможливо узгодити договір, перелік необхідних робіт, ТЗ. І це симптом: при цьому спостерігається висока виконавча дисципліна, висока позиція на ринку: виводяться нові продукти, але відсутні адміністрування (A) та інтеграція (I), тобто процеси не структуруються, і це капкан, що веде до передчасної загибелі бізнесу.



Рис.1. Крива життєвого циклу компанії Адізеси: виклики

ТЕМА 4 ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Школи менеджменту
2. Науковий менеджмент
3. Адміністративний менеджмент
4. Менеджмент людських відносин
5. Поведінковий менеджмент
6. Наука управління або кількісна школа

1. Школи менеджменту

Наука менеджменту виникла в кінці XIX ст. – на початку XX ст.

Відправною точкою розвитку наукового менеджменту можна вважати й 1886 р., коли бізнесмен Г. Таун виступив на зібранні Американського товариства інженерів-механіків з доповіддю «Інженер як економіст». У цій доповіді вперше було поставлено проблему необхідності менеджменту як професійної спеціалізації і наукової дисципліни.

До основних шкіл відносять: науковий менеджмент, адміністративний менеджмент, менеджмент людських відносин, поведінковий менеджмент, наука управління або кількісна школа

2. Науковий менеджмент

Ф.В. Тейлор – «батько наукового менеджменту».

Ф. В. Тейлор найголовнішим завданням управління підприємством вважав забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого на підприємстві працівника.

Ф. В. Тейлор першим почав розукрупнювати робочі завдання на дрібні операції і аналізувати можливості робітників, а потім, на основі отриманих результатів, шукав шляхи досягнення більш високої продуктивності праці.

Методи праці переглядалися ним для того, щоб забезпечити максимальне використання виробничих навичок працівників.

Чотири основні принципи наукового менеджменту Ф. В. Тейлора включають в себе:

1. отримання необхідних знань про процес виробництва;
2. відбір та навчання робітників;
3. застосування отриманих знань до вирішення виробничих завдань;
4. співробітництво між робітниками й адміністрацією для досягнення спільних цілей.

Механізми реалізації менеджменту за Ф. Тейлором:

- хронометраж;
- стандартизацію знаряддя праці та інструментів, а також вивчення виконання певного виду роботи на підставі аналізу рухів людини; відокремлення функції планування;
- розробку інструкційних карток для робітників; диференціювання тарифів;
- класифікацію засобів виробництва та ін.

Найповніше ідеї управління Ф. В. Тейлора було впроваджено в практику діяльності на підприємствах видатного американського підприємця Генрі Форда. Чітка система контролю і планування, конвеєрне виробництво, неперервні технологічні ланцюжки – все це було типовими рисами організації виробництва й управління автомобільними підприємствами Г. Форда

Гарінгтон Емерсон (1853—1931) – відомий американський підприємець і менеджер.

Ключове поняття його концепції – ефективність (продуктивність), під яким Емерсон розумів оптимальне співвідношення між сукупними витратами і економічним результатом.

У 1900 р. вийшла друком його книга «Продуктивність як базис для управління й оплати праці», а у 1912 р. – головна праця його життя «Дванадцять принципів продуктивності». Актуальність принципів управління Г. Емерсона й сьогодні не викликає сумнівів і є базою для організації управління персоналом.

12 Принципів продуктивності Гаррінгтона Емерсона:

1. Точно поставлені ідеали або цілі, до досягнення яких прагнуть кожен керівник і його підлеглі на всіх рівнях управління.
2. Здоровий глузд, тобто підхід з позицій здорового глузду до аналізу кожного нового процесу з урахуванням перспективних цілей.
3. Компетентна консультація, тобто необхідність спеціальних знань і компетентних порад з усіх питань, пов'язаних з виробництвом і управлінням. Істинно компетентний рада може бути тільки колегіальним.
4. Дисципліна – підпорядкування всіх членів колективу встановленим правилам і розпорядку.
5. Справедливе ставлення до персоналу.
6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік, забезпечує керівника необхідними відомостями.

7. Диспетчеризація, що забезпечує чітке оперативне управління діяльністю колективу.
8. Норми і розклади, що дозволяють точно вимірювати всі недоліки в організації і зменшувати викликані ними втрати.
9. Нормалізація умов, що забезпечує таке поєднання часу, умов і собівартості, при якому досягаються найкращі результати.
10. Нормування операцій, що пропонує встановлення часу і послідовності виконання кожної операції.
11. Письмові стандартні інструкції, що забезпечують чітке закріплення всіх правил виконання робіт.
12. Винагорода за продуктивність, спрямоване на заохочення праці кожного працівника.

Френк і Ліліан Гілбрет: основні положення:

1. Вивчення основних рухів

Френк запропонував і розробив ряд основних рухів для ефективної реалізації будь-якого завдання. Це 17, і кожен з них представляє сценарій і дії, які необхідно взяти для його подолання. Кожна з них містить в собі дію, яка повинна бути прив'язана до внутрішнього робочого потоку компанії або галузі. Для того, щоб ці дії або рухи були: пошук, вибір, прийняття, досягнення, переміщення, утримання, звільнення, розміщення в положенні, зміна положення, перевірка, збирання, розбирання, використання, неминуча затримка, можлива затримка, план і відпочинок. Ця серія кроків була реалізована Gilbreth шляхом застосування серії карт, які визначають і оцінюють достоїнства працівників відповідно до їх стадії або рівня роботи в межах запропонованого потоку.

2. Наукове адміністрування та вивчення втому

Гілбрет застосував науковий метод для консолідації своїх пропозицій. Його філософія ґрунтувалася на підвищенні ефективності за рахунок зменшення можливих рухів у техніці або стадії роботи. Через психологічну природу, яку надала Ліліан, їхній спільний підхід виявив більшу стурбованість до добробуту працівника в процесі виробничого процесу. З цього, як тільки були застосовані методи, вони змогли отримати краще уявлення про те, як скорочення рухів позитивно впливає на фізичний і моральний знос робітника протягом дня. Серед його зусиль, щоб зменшити втому, були такі методи, як скорочення необхідних рухів, редизайн інструментів, розміщення деталей і деталей, висота і комфорт робочих місць, серед інших..

Фордизму притаманний певний набір взаємопов'язаних характеристик, який протягом досить тривалого часу забезпечував рівновагу економічної системи як єдиного цілого.

Фордистської ера відрізнялася наступними основними характеристиками:

- превалювання масового виробництва;
- домінування групи промислових робітників;

- поширення масового споживання;
- економічна діяльність розвивається переважно всередині національних держав і основу економіки складають національні олігополії;
- висока роль державного планування.

Розглянемо більш докладно ці п'ять основних характеристик фордизма.

Масове виробництво. Як відомо Г. Форд вперше застосував для виробництва автомобілів потокові конвеєрні лінії, що забезпечують випуск товарів у великих обсягах по практично недиференційованим зразкам. Це викликало розвиток нових методів організації виробництва і стандартизації спочатку для машинобудування, виробництва електротоварів, а потім і для легкої промисловості і навіть сфери послуг. Масове виробництво зробило рентабельними великі підприємства. Наприклад, тільки на одному заводі Форда в Детройті працювали 40 тис. Чоловік, у Великобританії в кінці 1960-х років на моторобудівних заводах в Оксфорді та Бірмінгемі було зайнято до 25 тис. Робітників і службовців.

Конкурентоспроможність масового виробництва залежала від економії витрат, що досягалося в тому числі збільшенням кількості зайнятих на підприємстві і зниженням величини централізованих витрат на одного працівника. Це поступово призвело до появи гігантських промислових виробництв, що випускають велику номенклатуру стандартизованої продукції. Наслідком цього стало розвиток окремих зон і навіть цілих міст, відомих тією продукцією, яка в них проводилася. Ця тенденція не оминула Радянський Союз, де принципи фордизму і т. Н. наукової організації праці знайшли підтримку у вищого політичного керівництва країни. Наслідком цього підходу стала велика кількість містоутворюючих підприємств, які в даний час відчують великі соціально-економічні проблеми.

Промислові робітники. У цей період домінуючою соціальною групою в розвинених країнах Європи і США були промислові робітники. Значна частина працюючих була організована в профспілки, які визнавалися роботодавцями і брали участь в врегулювання відносин трудящих і адміністрації. Важливим позитивним моментом було те, що в цей період відбувався найтриваліший в історії капіталізму економічне зростання при мінімальному розмірі безробіття, що давало більшості населення відчуття стабільності і впевненості в завтрашньому дні.

Масове споживання. Пануюча економічна система змогла забезпечити рівновагу між масовим споживанням і масовим виробництвом. Ця рівновага забезпечувало неухильне зростання споживання, завдяки якому вдавалося гарантувати високий рівень зайнятості в результаті постійно стимулюється споживчого буму. Тим самим масове споживання стало основою постійного і стабільного масового виробництва.

Однак через деякий час почало відбуватися насичення ринку товарами масового попиту і в умовах, коли практично всі домогосподарства вже придбали меблі, холодильник, пральну машину, телевізор, автомобіль, необхідно було забезпечити стимулювання споживання. Для цієї мети

поступово сформувалася інфраструктура і методи маркетингу та дизайну, яка забезпечувала процес постійної зміни моделей автомобілів та іншої техніки, поява нових престижних товарів і послуг. Саме в цей період з'явилася швидко зростаюча рекламна індустрія, відпрацьовувалися нові методи організації торгівлі, прийом застарілих товарів з урахуванням їх ціни в обмін на нові, гнучкі умови оплати, споживчі кредити та ін. методи стимулювання попиту. Слід підкреслити, що основним економічним чинником була стабільність системи - забезпечення високої зайнятості та постійного зростання реальних доходів населення.

Національна держава і національні корпорації. Економічна діяльність в цей період розвивалася в основному усередині національних держав, і ключові важелі управління економікою належали групам національних корпорацій. Це відповідало і лінії на забезпечення впливу державної влади на економіку. Наприклад, Ф. Уебстер наводить дані, що ілюструють ситуацію в Великобританії в 1960-х роках. П'ять провідних компаній в британській промисловості мали майже 60% продажів у своїй галузі. 100 лідируючих компаній виробляли третину всієї промислової продукції, що свідчить про домінування великих корпорацій. При цьому місцеві компанії утримували внутрішній ринок: в 1968 р

87% промислової продукції реалізованої в Великобританії було вироблено англійськими компаніями.

Планування. Важливу роль в цей період мало державне планування. У ті роки в розвинених країнах Заходу активно пропагувалася ідея побудови «Держави благоденства», що передбачає широке соціальне партнерство і необхідність активного втручання держави в економіку.

3. Адміністративний менеджмент

А. Файоль розглядав шість функцій менеджменту: технічні, комерційні та фінансові операції, забезпечення безпеки (страхова функція), аналіз господарської діяльності (облікова функція) і адміністрування. За словами Файоля, «управляти – означає передбачувати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати». Саме на підставі ідей А. Файоля почали розглядати сутність управління з точки зору його функцій: планування, організації, мотивації, контролю. Функції менеджменту, виокремлені А. Файолем, універсальні і є основою процесу управління на будь-якому підприємстві.

Головний внесок А. Файоля в теорію менеджменту полягав у тому, що він розглядав управління як універсальний процес, що складається з певних взаємопов'язаних функцій.

А. Файоль запропонував 14 принципів управління, з використанням яких пов'язував успіх організації: Поділ праці. Влада і відповідальність. Відповідальність. Централізація. Єдність керівництва. Єдинокерованість. Скалярний ланцюг (ієрархія). Дисципліна. Винагорода. Корпоративний дух, тобто принцип «в єднанні – сила». Підпорядкування приватних інтересів

загальним. Порядок, тобто «Всьому (кожному) своє місце, і всі (кожний) на своєму (його чи її) місці». Стабільність робочого місця для персоналу.

Ініціатива
Розподіл праці. Поділ праці складається з фрагментації завдань, необхідних для виробництва товару чи послуги. Цей розподіл праці базується на силі, працездатності, спеціальності та характері кожної роботи. Отже, ефективність виробництва покращується.

Авторитет. Повинен бути принцип авторитету, який стверджує, що авторитет необхідний для виконання роботи. Без повноважень все було б безладно, і робота не була б виконана в належній якості та вчасно.

Дисципліна. Мало того, що існує авторитет, крім того, принцип дисципліни диктує, що всі процеси повинні дотримуватися суворої дисципліни. Даремно знати все, що нам потрібно робити, якщо тоді ми цього не виконуємо. Все завжди, під цінностями поваги та освіти.

Єдність командування. Працівник отримує накази від одного начальника. Важливість цього принципу полягає в тому, що його відсутність може негативно вплинути на інші принципи, такі як авторитет чи дисципліна.

Керуючий блок. Діяльність переслідує ту саму мету, керується тим самим планом і тим самим начальником.

Підпорядкування. Цілі компанії важливіші за особисті або індивідуальні. Іншими словами, загальні цілі завжди стоять на першому місці.

Оплата праці. Хоча ідеальної платіжної системи не існує, винагорода є важливою. Потрібно знайти баланс між спонуканням до роботи з хорошою зарплатою, але не надмірною та відповідною до продуктивності праці.

Централізація. Важливо в деяких випадках сконцентрувати керівництво компанії, оскільки це покращує результати. Однак в інших випадках зручніше проводити децентралізацію та вдаватися до делегування. Це буде залежати від типу компанії.

Ієрархія. Авторитет проходить зверху вниз. Іншими словами, це тип організації з вертикальною організацією, в якій існують різні рівні управління.

Порядок. Ресурси, необхідні для діяльності компанії, повинні знаходитись у потрібний час та на місці.

Власний капітал. Хоча для збереження злагодженості та отримання результатів, на думку Файоля, ми повинні дотримуватися таких принципів, як повноваження або єдність командування, поведження між працівниками повинно здійснюватися з колегами. Чесне і шанобливе ставлення. У компанії можуть бути різні рівні, але всі люди заслуговують однакової поваги.

Стабільність персоналу. Відповідно до розподілу праці важливо тримати персонал довгостроково. Постійна зміна персоналу призведе до навчання нових співробітників та очікування їх адаптації. Також стабільність роботи покращить продуктивність праці.

Ініціатива. Будь-хто може запропонувати ідеї, і їх можна оцінити. Чотири ока бачать більше двох.

Єднання персоналу. Повинен бути командний дух. Якщо вони всі гребнуть в одному напрямку, човен швидше дійде до хорошого порту.

Макс Вебер(1864–1920) є основоположником теорії бюрократії. Згідно з цією теорією велике виробництвом не може нормально функціонувати без розгалуженого бюрократичного апарату.

Бюрократичний тип організації здатний досягати вищого рівня ефективності шляхом більш високої раціоналізації влади над людьми.

Теорія М. Вебера була прогресивнішою порівняно з більш жорсткою практикою фабричних систем управління. Деперсоналізація влади, за якої повноваження керуючого визначалися посадовими функціями, а не особистими рисами, було і є головним результатом запровадження в практику бюрократичних моделей менеджменту.

Такий менеджмент залежить не від конкретних людей, а від сукупності певних адміністративних принципів. Важливим є здатність бюрократії досягати вищого ступеня ефективності порівняно з іншими системами адміністрації.

4. Менеджмент людських відносин

Виникла як відповідь на неспроможність класичного менеджменту повною мірою усвідомити людський чинник як основну складову ефективності організації.

Концепція управління з позицій психології і людських відносин уперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб» (Фоллетт).

У 1950-х роках ця школа трансформувалася в концепцію поведінкових наук (Дуглас Мак-Грегор, Герберт Саймон, Девід Мак-Клелланд та ін.). У рамках цієї концепції було розроблено ряд важливих теоретичних положень про індивіда і «кооперацію», формальну і неформальну системи, мотивацію і потреби, лідерство в організації та ін. Мотивація працівника має три рівні: потреби, цілі, винагороди.

Вклад школи людських відносин у теорію менеджменту пов'язаний з розробленням наукових основ вирішення проблем людського чинника в організації, умінням ефективно керувати поведінкою людей.

Мері Паркер Фоллет (1868–1933) сформулювала чотири фундаментальних принципи організації:

1. координація як взаємозв'язок усіх факторів конкретної ситуації;
2. координація за допомогою прямих контактів усіх зацікавлених відповідальних осіб;
3. координація на ранніх етапах;
4. координація як безперервний процес.

Саме М. П. Фоллетт була першою, хто визначив менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб».

Джорж Елтон Мейо

Значний внесок у розвиток соціології управління та індустріальної соціології внесли знамениті Хоторнські експерименти Мейо в компанії «Вестерн Електрик» поблизу Чикаго (1927-1932 рр.). Вивчаючи вплив різних факторів (умови і організація праці, заробітна плата, міжособистісні стосунки, стиль керівництва та інше) на підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві, Мейо довів особливу роль людського і групового фактора. Узагальнення емпіричних даних привело його до створення соціальної філософії менеджменту.

5. Поведінковий менеджмент

Основоположники:

Абрахам Маслоу (1908-1970) – вивчення потреб індивідумів;

Девід Макклелланд (1917-1998) – теорія набутих потреб;

Дуглас Мак-Грегор (1906- 1964) – сформував теорію X і теорію Y.

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

Абрахам Маслоу – видатний американський психолог, засновник гуманістичної психології.

Його модель ієрархії потреб знайшла широке застосування в економіці, займаючи важливе місце в побудові теорій мотивації і поведінки споживачів.

Дуглас Макгрегор розвинув так звані теорію «X» і теорію «Y». Теорія «X» передбачає, що середня людина має природжену нехоть до роботи і при першій нагоді прагне ухилитися від її виконання. Більшість людей вважають за краще уникати відповідальності, мати порівняно невисокі амбіції і насамперед хочуть надійності. Ось чому для того, щоб змусити людину докладати необхідні зусилля, слід застосовувати заходи примусу і контролю, наказу, загрози покарання.

Теорія «Y» передбачає, що витрати фізичних і розумових зусиль людини у процесі праці так само природні, як під час гри або відпочинку. Заходи зовнішнього контролю не є єдино можливими засобами (мотиваціями), оскільки при виконанні доручених їй завдань людина здійснює саморегуляцію і самоконтроль.

6. Наука управління або кількісна школа

Найбільш відомими представниками цієї школи є Д. Марч, Г. Саймои, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Н. Лоуренс.

Дослідження в межах кількісної школи передбачає реалізацію певних дій (процедур):

1. Виявлення операційної проблеми.
2. Вироблення моделі ситуації, яка спрощує реальність і подає її абстрактно;
3. Надання змінним моделі кількісних значень з метою описати кожну змінну та зв'язки між ними.

Через застосування економіко-математичних методів вирішуються такі задачі:

- 1) управління запасами;
- 2) задачі масового обслуговування;
- 3) розподіл обмежених ресурсів між споживачами;
- 4) заміна старого обладнання;
- 5) пошук рішень через раціональний перебір можливостей;
- 6) задачі теорії ігор;
- 7) прогнозування;
- 8) імітаційне моделювання.

Процесний підхід розглядає менеджмент як неперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій.

Системний підхід досліджує організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як персонал, структура, завдання і технології, які зорієнтовані на досягнення різних цілей в умовах постійної зміни зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід зазначає, що ефективність тих чи інших методів управління визначається конкретною ситуацією. В умовах, коли існує велика кількість факторів як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі, не існує одного найефективнішого способу управляти організацією. Найкращим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає специфіці даної ситуації.

ТЕМА 5. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність та класифікація методів менеджменту
2. Економічні методи
3. Адміністративні методи
4. Соціально-психологічні методи

1. Сутність та класифікація методів менеджменту

В соціальних системах управління це складний і динамічний процес, який направляється і здійснюється людьми для досягнення поставлених цілей.

Нехай нам відома мета. Треба ж ще знати найефективніші шляхи і методи їх досягнення, тобто виникає питання «Як найбільше раціонально досягнути мети».

Що таке метод? Методом називають прийом або сукупність прийомів в якій-небудь області людської діяльності, способи досягнення якоїсь мети, шляхи вирішення якогось завдання.

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії.

Методи менеджменту покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного її члена, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію

відхилень від накресленої програми дій. Це відрізняє методи менеджменту від технічних і технологічних методів управління, які використовуються в процесі вирішення виробничо-господарських завдань.

Методи менеджменту є засобом практичної реалізації вимог об'єктивних економічних законів розвитку суспільства і відповідних їм закономірностей і принципів менеджменту. Вони багатогранні, неперервно розвиваються і удосконалюються на основі критичного аналізу практики і експериментів.

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії

Класифікація методів менеджменту:

1. За змістом: економічні методи менеджменту; адміністративні методи менеджменту; соціально-психологічні методи менеджменту.
2. За спрямованістю дії: матеріальної мотивації (суспільні, індивідуальні, колективні); соціально-політичної мотивації (пропаганда, навчання, заохочення, виховання); владної мотивації (обов'язкове виконання завдань і замовлень).
3. За механізмом впливу: стимулюючі (матеріальні та моральні); регламентуючі – методи владного впливу (директиви, правові акти, нормативи).
4. За організаційними формами дії: прямого (безпосереднього впливу); постановки цілей; створення стимулюючих умов.
5. За прийняттям рішення: єдиноначальні; колегіальні; колективні; комбіновані.

Методи менеджменту взаємопов'язані, отже цей поділ цілком умовний.

Наприклад техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (розпорядчі методи). При цьому можливі зміни у складі працівників (соціально-психологічні методи), викликані необхідністю виконання цього плану. Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.

2. Економічні методи

Економічні методи менеджменту реалізуються через об'єктивні економічні закони і інтереси, які властиві конкретному способу виробництва. Слід розрізняти інтереси держави, колективу підприємства і особисті інтереси працівника. Свідоме використання об'єктивних законів та інтересів на основі товарно-грошових відносин на всіх ієрархічних рівнях є основою економічних методів. Сукупність прийомів, способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів і інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей називається економічними методами менеджменту.

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

Досягати фінансової стабілізації, сприяти структурним змінам в організації, активізувати інвестиційний та інноваційний види діяльності.

Фінанси як спосіб досягнення максимального достатку організації впливають на працівників шляхом отримання і використання централізованих і децентралізованих грошових коштів.

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

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

Податки сприяють регулюванню взаємовідносин держави з фізичними та юридичними особами. Одночасно податки виступають основним джерелом оформлення і поповнення доходної частини бюджету держави.

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

Основною відмінною рисою економічних методів є можливість їх кількісного вимірювання. В зв'язку з тим економічні методи дають можливість співвиміряти реакцію системи при тій чи іншій силі впливу на неї.

Економічні методи зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб; ґрунтуються на економічних інтересах людей.

Вони орієнтовані на: індивідуальні інтереси; колективні інтереси.

Економічні методи менеджменту поділяються на:

1. Методи прямого економічного впливу на працівників: організаційно-виробниче планування; цільові комплексні програми організацій; бізнес-планування; комерційний розрахунок; система внутрішніх економічних регуляторів.
2. Методи побічного економічного регулювання господарської діяльності: загальнодержавні (галузеві) комплексні цільові програми; система загальнодержавних, місцевих і внутрішніх економічних регуляторів господарської діяльності (податки, кредити, ціни і тарифи).

3. Адміністративні методи

Адміністративні методи (організаційно-розпорядчі методи) – це сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи (виробництва, надання послуг) з метою керування її стану у відповідності до умов, що змінюються.

Організаційно-розпорядчі методи інколи називають адміністративними. Однак поняття «Організаційно-розпорядчі методи» більш глибоке, ніж «адміністративні», оскільки перше поняття включає вивчення організаційних впливів у різних формах їх вияву.

Організаційне регламентування полягає в складанні сукупності правил, які встановлюють порядок роботи підрозділів або виконавців; в упорядкуванні виробничих процесів, що протікають, підпорядкування їх певним положенням. Оформляється організаційне регламентування у вигляді конкретних адміністративних актів, які розраховані на тривале користування; положення, статuti, постанови.

Положення – це юридичні документи, які визначають порядок утворення, вид діяльності, основні завдання, структуру і функції підприємств, організацій, закладів і їх структурних підрозділів. Виходячи з особливостей структури підприємства, розробляють положення про лінійні ланки (директора, начальника цеху, старшого майстра, майстра, бригадира).

Положення розробляються і по функціональних ланках управління.

Наприклад: положення про начальника відділу, його права і обов'язки. Положення про лінійних і функціональних керівників затверджується директором або одним з його заступників.

Статuti – це юридичні акти, з допомогою яких оформляється утворення організацій і підприємств і визначається їх структура, функції і правові положення. Робота новоутвореної організації починається після реєстрації статуту в органах реєстрації.

Постанови приймаються колегіальними органами державного управління, а також різними громадськими органами, з'їздами, конференціями, нарадами і зборами.

Організаційне нормування, як один із видів організаційного впливу на виробництво та й на апарат управління, проявляється в роботі, що виконується спеціалістами апарату управління по створенню нормативів:

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

Організаційно-методичне інструктування в керуючій системі проводиться шляхом розробки і впровадження інструкцій, правил.

Інструкція – це документ, який регламентує порядок виконавчих дій, на основі розпоряджувальних актів вищих органів і наказів самого підприємства. Інструкція – це обов'язкові настанови, вказівки, правила. Кожна інструкція затверджується вищим керівництвом. Правила є службовими документами, які

близькі по своїй формі і змісту до інструкцій. Інколи правила входять в інструкції. На підприємствах розробляються правила внутрішнього розпорядку, експлуатація службових приміщень, оформлення вхідних і вихідних документів тощо. Правила затверджуються керівником підприємства.

Методи розпорядчого впливу в управлінні виробництвом. Навіть в найбільш налагодженому виробництві не можна детально регламентувати, повністю запрограмувати всю діяльність керуючої і керованої підсистем. Крім того змінюється зовнішнє середовище, а це неминуче приводить до порушення зв'язків, пропорцій, узгодженості, ритмічності у виробничих процесах. Тому для ліквідації тимчасових відхилень необхідні тимчасові адміністративні впливи, тобто розпорядчий вплив.

Розпорядчий вплив – це більш гнучка, рухома і активна форма впливу на виробництво. В залежності від змісту і рівня управління розпорядчі впливи можуть бути у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок і інших розпоряджувальних актів.

Накази – це акти одноособового управління у відповідності з принципом єдиноначальності, якими регулюється діяльність підприємств або закладів. Видавати накази можуть тільки керівники підприємств (і тільки тих підприємств» для яких таке право передбачено статутами, положеннями або повноваженнями вищестоящої організації.

Заступники директора, начальники служб на підприємстві, керівники середніх і нижчих рівнів управління здійснюють розпоряджувальний вплив у формі розпоряджень.

Розпорядження – це вираження вимог до підлеглих по вирішенню окремих питань короткочасного характеру. Вони видаються керівниками в границях наданих їм прав і повноважень, і з тих питань, які входять в коло їх безпосередніх обов'язків у відповідності з положеннями про лінійні і функціональні ланки управління.

Важливою формою розпорядчого впливу є також усна вказівка, яку віддають своїм підлеглим керівники всіх рівнів управління. Вона відноситься безпосередньо до підлеглого і диктує хто, де, коли і як повинен діяти.

Переважно цю форму розпорядчого впливу використовують керівники низових рівнів управління – бригадири, майстри, начальники дільниць.

Велике значення в процесі розпоряджувального впливу мають контроль і перевірка виконання. Результати контролю можуть служити основою для коректування завдань або здійснення додаткових розпоряджувальних впливів. Організаційно-розпорядчі методи прямо впливають на волю виконавців і не поєднуються безпосередньо з матеріальною зацікавленістю, з економічними інтересами працівників. Однак вони пов'язані з економічними методами. Економічні методи діють не автоматично: вони повинні встановлюватися, стверджуватись на виробництві, доводитись до відома працівників, контролюватися. Тону організаційно-розпорядчі методи не тільки не

протирічать, а навпаки, продовжують і доповнюють їх, з формою доведення економічних важелів до відома працівників, утвердження їх на виробництві. Організаційно-розпорядчі методи пов'язані також з соціально-психологічними методами менеджменту. Колектив може бути більш або менш сприятливий до адміністративних впливів, одержані розпорядження або вказівки будуть виконуватись з більшим або меншим ентузіазмом в залежності від того, враховується роль соціальних і психологічних факторів чи ні.

Таким чином, адміністративні методи управління – це організаційно-розпорядчі методи, що охоплюють відносини у сфері управління організацією і є сукупністю прийомів, впливів, які базуються на використанні об'єктивних організаційних відносин між людьми та загальноорганізаційних принципів управління.

Адміністративні методи ґрунтуються на силі та авторитеті влади, тобто наказах, постановах, розпорядженнях, вказівках, інструкціях, і дають змогу регламентувати діяльність, забезпечують організацію нормативами й підтримують трудову дисципліну.

Загалом систему адміністративних методів можна охарактеризувати як сукупність двох рівнозначних елементів, які впливають на структуру управління (регламентація діяльності, нормування в системі управління) і на процес управління (підготовка, прийняття, організація виконання і контроль за управлінськими рішеннями).

Можна виокремити три групи адміністративних методів управління: організаційно-стабілізуючого, розпорядчого і дисциплінарного впливу.

Чільне місце посідають методи організаційно-стабілізуючого впливу, основний зміст яких полягає у встановленні міцних організаційних зв'язків між елементами системи шляхом закріплення за ними певних обов'язків перед системою загалом і її окремими ланками, тобто цей організаційний вплив спрямований на постійну зміну підсистем, їхньої структури та порядку діяльності. Методи організаційно-стабілізуючого впливу охоплюють регламентування, нормування й інструктування.

Другою групою адміністративних методів управління є методи розпорядчого впливу, які відображають поточне використання встановлених організаційних зв'язків і їх часткове коригування в разі зміни умов роботи. В основу розпорядчих методів покладено повноваження та обов'язки. До розпорядчих адміністративних методів належать: накази; розпорядження; директиви; постанови; протоколи засідань; оперативні вказівки.

Третю групу адміністративних методів становлять методи дисциплінарного впливу – це санкції за відхилення від установленого порядку та вимог державної, фінансової й договірної дисципліни, статутів. Їхньою метою є забезпечення стабільної діяльності організації через дисциплінарні вимоги, а також забезпечення відповідальності колективів і працівників.

4. Соціально-психологічні методи

Соціально-психологічні методи менеджменту – це способи впливу на колективи людей, які ґрунтуються на використанні наукових досягнень соціальної і загальної психології в правлінні виробництвом.

Соціально-психологічні методи управління можна поділити на дві основні групи методів:

1. Соціальні;
2. Психологічні.

Розглянемо групи соціальних методів управління.

Роль соціальних факторів в розвитку і удосконаленні виробництва постійно підвищується. В міру росту доходів трудящих і задоволення їх основних матеріальних потреб на перший план висуваються завдання задоволення їх соціальних потреб. Візьмемо підвищення якості продукції. Це не тільки показник науково-технічного рівня виробництва, але і рівня розвитку соціальних відносин, культури виробництва, дисциплінованості і трудової активності. Разом з тим, плинність кадрів, порушення трудової і виробничої дисципліни, нездорові взаємовідносини в колективі і т. п. свідчать про недостатню увагу до соціальних проблем, про невиконання виробництвом своїх соціальних функцій, про погані умови праці, слабому розвитку критики, недостатній участі колективу в рішенні важливих питань виробництва, що в кінці кінців знижує результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

Виходячи із сказаного соціальні методи управління відіграють виключно важливу роль в системі методів управління. Вони направлені на формування поведінки людей шляхом впливу на детермінанти їх діяльності (детермінанта - це властивість соціальної системи. В неї включаються потреби, ідеали, цілі, інтереси, задатки, нахили і т. п.).

По своїй направленості соціальні методи управління можуть бути умовно поділені на підгрупи.

1. Методи управління соціально-масовими процесами.
2. Методи управління організованими групами.
3. Методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами.
4. Методи управління індивідуально-особистою поведінкою.

1. Перша група методів на управління рухом кадрів в народногосподарських і галузевих масштабах шляхом регулювання процесів міграції населення в географічні зони, які багаті сировинними і енергетичними ресурсами, але не вистачає трудових ресурсів. Направлення міграції досягається шляхом раціонального розміщення виробництва, плановим розподілом спеціалістів після закінчення училища, технікуму, вузу

2. Управління організованими групами може здійснюватися авторитарним, ліберальним і демократичним методами.

Авторитарний метод базується на формуванні і прийнятті керівником тільки одноособових рішень на основі власного досвіду і суб'єктивних оцінок, які враховують або ігнорують загальну думку або думку окремих працівників.

Авторитарне рішення сприймається членами колективу по-різному. Для одних – це заданий напрямок, в якому необхідно проявити свою виконавчість, для руху – це звільнення від необхідності самостійно думати, для третіх насаджений зовні тиск.

Ліберальний метод керівництва базується на представленні підлеглим права вести роботу за власним розсудом, без втручання в її зміст і технологію.

За керівником залишається координація і ув'язка різних напрямків робіт, контроль якості і своєчасне одержання результатів. Цей метод бажаний для замкнутих працівників, які привикли завдання виконувати самостійно. Більш комунікабельні працівники, які орієнтовані на колектив, таким методом не задоволені.

Демократичний метод керівництва базується на залученні до управління всього складу колективу. Колективна думка кладеться в основу рішення, яке приймається керівником. Колективно прийняте рішення сприймається членами колективу як особисто прийняте і тому виконується з великим бажанням і цікавістю. Демократичним рахується також колегіальний метод, який передбачає в прийнятті рішень участь найбільш авторитетних, кваліфікованих спеціалістів і представників громадських організацій без залучення всього колективу. В окремих випадках керівник може прийняти самостійне рішення, якщо думки по принципіальних питаннях розходяться або протирічать інтересам підприємства або суспільства в цілому.

Вибір методу управління групою залежить від цілого ряду обставин: суті питання ділових особистих якостей підлеглих, строків вирішення завдань тощо.

Дуже важливо, щоб вибраний метод відповідав характеру завдання і конкретній ситуації. Встановлення цієї відповідності мистецтво управління. Тут велику роль відіграє особистий досвід керівника і його вміння застосувати теорію на практиці.

3. Особливу групу складають методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами. Вони направлені або на розвиток позитивних, або на обмеження негативних процесів і явищ в колективі.

Методи розвитку позитивних зрушень:

- метода підвищення соціально-виробничої активності (новаторство, обмін досвідом, моральне стимулювання, розвиток соціальних потреб і інтересів);
- для згуртування колективу використовують методи соціальної спадковості. Вони направлені на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій в колективі. Традиційними стали присвячення в робітники, професійні свята, конкурси на звання кращого за професією, урочисті збори, вшанування передовиків;
- метод зміни соціального статусу професії. Цей метод направлений на підвищення соціальної ролі даної професії. Підвищення соціальної ролі породжує у робітників почуття гордості і заставляє дорожити вибраною професією. Як наслідок виникає більш свідоме відношення до праці;

- соціально-психологічні методи. Вони являють собою сукупність методів і способів формування ідейної впевненості, гуманістичної моралі, патріотичної активності мас (політична пропаганда і агітація, контроль
- за діяльністю адміністрації тощо).

Методи, які направлені на обмеження негативних процесів і явищ:

- методи соціальної профілактики – громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки, попередження, порука, переключення інтересів на трудову діяльність;
- дисциплінарна допомога - обговорення недостойної поведінки на зборах і в громадських організаціях, критичні статті і карикатури в стінній і місцевій пресі, накладання санкцій на одержання окремих видів соціального забезпечення тощо;
- захист соціальних інтересів – виступи, лекції органів правопорядку, забезпечення консультацій з юридичними органами тощо.

Методи управління індивідуально-особистою поведінкою:

- методи заохочення працівника за результатами його праці. (Нагородження грамотою, вітальними листами, присвоєння почесних звань, нагородження орденами, грамотами;
- метод переконань. Тут використовується обширний арсенал впливу: лекції, бесіди, логічні і психологічні доводи, роз'яснення;
- метод особистого прикладу, розрахований на ефект наслідування осіб, які демонструють зразкове відношення до праці, дисциплінованість, принципіальність тощо;
- метод навіювання, який використовується у виробничих ситуаціях конфліктного характеру для безпосереднього впливу на волю і почуття підлеглого. Ефект навіювання залежить від ситуації і
- особистих якостей керівника і підлеглого;
- метод примусу, який застосовується до працівників, які не виконують покладених на них обов'язків. Порушнику виробничої і трудової дисципліни може бути винесена догана, зменшена сума премії, він може бути переведений на іншу ділянку роботи, понижений в посаді, звільнений з роботи.

Група психологічних методів управління.

Кожний керівник може приймати правильне рішення лише в тому випадку, якщо він володіє мистецтвом управління, буде знати і враховувати в своїх діях психологію колективу і окремих виконавців.

Актуальність визначення психологічних аспектів взаємовідносин обумовлюється рядом причин. По-перше, психологічні фактори в значній мірі зумовлюють фізичний, душевний і моральний стан людини, по-друге, продуктивність праці (в поєднанні з іншими факторами) залежить від цих факторів. При доброму настрої робітника, як показує хронометраж, одні і ті ж операції на верстаті виконуються за 1.5-2.5 хвилини, а якщо настрої поганий внаслідок неприємної розмови з майстром - тільки за 2.5-3 хвилини. Настрій працівника впливає на його продуктивність праці в досить значних границях - від зниження до підвищення на 10-15%.

На психологічний стан людний - його відчуття, сприйняття, мислення, увагу, уяву тощо - впливає велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів.

Група внутрішніх факторів пов'язана з індивідуальними психологічними властивостями людини.

Зовнішня група факторів може бути поділена на виробничі і невиробничі.

Невиробничими факторами можуть бути: умови життя, обстановка в сім'ї, стан сфери торгового і побутового обслуговування, транспорт і ін.

Виробничі фактори: умови праці, оснащення робочого місця, взаємовідносини людей в колективі тощо.

Управління людьми може бути успішним лише в тому випадку, якщо воно не буде суперечити законам психології, а навпаки буде використовувати фактори психологічного впливу на стан людини як інструмент управління.

Для цього необхідно мати достатньо повну інформацію про особистість працівника, його психологічні властивості, особливості поведінки, мораль і ідеологічні постановки, його загально освітню і професійну підготовку тощо.

Серед психологічних методів, які широко використовуються в управлінні виробництвом, виділяють наступні:

1. Методи психологічного спонукання (побудження).
2. Методи формування соціально-психологічних відносин.
3. Методи гуманізації праці.
4. Методи професійного відбору і навчання.

Методи психологічного спонукання.

Центральне завдання управління полягає у формуванні в працівників внутрішніх стійких мотивів до високопродуктивності праці. (Мотиви - це сукупність психологічних моментів, які визначають поведінку людини).

Формування мотивів базується на використанні інтересів і бажань людини: його матеріальних інтересів і нематеріальних (духовних). Створити мотиви - значить перетворити потреби людини в стимули до трудової діяльності. Якщо нема потреб, то не може бути і мотивів.

За ступенем впливу на людину його потреби можна розділити на декілька рівнів. Ієрархія потреб лежить в основі побудови системи спонукання. При цьому органи управління повинні враховувати, на задоволення яких потреб направлена система спонукання і чи охоплює вона проблеми того рівня, який володіє найбільшою спонукальною силою в даний момент.

Відомо, наприклад, що з ростом життєвого рівня населення і задоволення основних матеріальних потреб заробітна плата, як матеріальний стимул, спонукач до праці, дещо втрачає своє значення. В очах працівника всезростаючого значення набувають мотиви, які характеризують громадську цінність роботи, її зміст, умови праці, психологічний клімат в колективі, відстань до місця проживання тощо.

Ці обставини мотивують не тільки вибір спеціальності і роботи, але й рівень вимогливості до себе при виконанні роботи.

Потреби людини різноманітні. З часом структура потреб міняється, міняється властивість кожного елементу структури. Це викликає необхідність проведення систематичних соціологічних досліджень для виявлення повної картини потреб працівників.

Необхідно це для виявлення найбільш діючих в цей момент стимулів трудової діяльності.

Методи формування соціально-психологічних відносин.

В процесі трудової діяльності члени виробничого колективу вступають між собою у відносини, характер яких в багатьох випадках визначає результати їх праці. Вплив взаємодії людей на їх психіку в процесі праці вивчає соціальна психологія. На даних соціальної психології і основані методи формування соціально-психологічних відносин, метою яких є покращання взаємовідносин людей і формування дієздатного трудового колективу. Трудовий колектив - це система працівників, які об'єднані єдністю мети і спільністю інтересів.

На формування колективу впливає багато факторів. Відчуття колективності залежить в першу чергу від рівня спілкування працівників один з одним. Інтенсивне спілкування дає змогу членам колективу вивчити психологічні особливості один одного, виявити спільні інтереси їх діяльності, освідомити загальні цілі. З освідомлення спільної мети і з'являється в людей відчуття колективності.

Згуртованість колективу значно залежить від просторового розміщення робочих місць. Ті, які рядом працюють, спілкуються частіше і швидше утворюють згуртований колектив.

Одним з важливих факторів, які впливають на рівень колективізму, є чисельність первинних колективів. По чисельності робітників розрізняють:

- малі бригади - 3-5 чоловік;
- середні бригади - 6-19 чоловік;
- великі бригади - 20 і більше чоловік.

Вітчизняні і зарубіжні спеціалісти по соціальній психології вважають, що первинний колектив, в якому забезпечується безпосередній контакт працівників, повинен складатися з 7-15 чоловік, але краще якщо чисельність не перевищує 10 чоловік. Однак в ряді випадків оправдано створення бригад чисельністю і до 30 чоловік. В апараті управління чисельність колективів відділів у відповідності з нормами керованості на думку більшості дослідників, повинна складати 5-7 чоловік, в проектних і конструкторських організаціях від 7-9 до 15-20 чоловік. Відносини працівників один до одного утворюють систему міжособових відносин. Психологічні методи управління направлені на формування здорових відносин в колективі, що в свою чергу впливає на продуктивність праці.

По характеру міжособових відносин прийнято розрізняти формальні і неформальні групи. Наявність неформальних груп в колективі впливає на психологічні відносини.

Значну частину свого життя людина проводить на роботі, де його психіка підлягає впливові великої кількості факторів виробничого середовища. На

підставі впливу цих факторів побудовані психологічні методи гуманізації праці.

Гуманною можна вважати таку працю, яка враховує психологічні особливості людини і дає рівномірне навантаження на всі психологічні процеси, в тому числі на мислення і уяву, і приносить людині задоволення.

Тому важливим завданням є створення комфортних умов праці, які справляють стимулюючий вплив на психіку людини, розкривають її творчі здібності і таким чином сприяють росту продуктивності праці при умові збереження і зміцнення здоров'я.

На гуманізацію праці позитивно впливають ергономіка, спеціалізація праці працівників, питання техніки безпеки, системна організація управлінської праці.

Психологічні методи професійного відбору і навчання.

Практично кожна здорова людина може оволодіти будь-якою професією, але кількість часу і сил на це для різних людей витрачається різно. Ці обставини необхідно враховувати при підборі кадрів, виборі різних професій.

Для виявлення особистих якостей і оцінок здібностей людей з метою визначення їх придатності для виконання певної роботи використовуються профорієнтаційні бесіди, психологічні тести.

Таким чином, соціальні методи управління – це система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, трудову та соціальну активність працівників. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі шляхом задоволення соціальних потреб працівників – розвитку особистості, соціального захисту тощо.

Види соціальних методів управління:

1. Соціальне прогнозування – це конкретне уявлення про стан колективу в майбутньому, інформація про цілі соціально-економічного розвитку та засоби, необхідні для їх досягнення.
2. Соціальне нормування – науково обґрунтоване регулювання соціальних процесів за допомогою соціальних норм і нормативів, які визначають спосіб поведінки окремих осіб та груп у колективі.
3. Соціальне регулювання – це заходи соціального впливу керівника і колективу на окремих працівників та їх групи для активізації соціальної ролі, трудової активності та продуктивності, підтримання соціальної справедливості в організації.
4. Соціальне планування – це конкретизація цілей соціального розвитку колективу організації та розроблення стратегії й тактики їх досягнення. Реалізується шляхом складання плану соціального розвитку колективу організації (підприємства).

Психологічні методи управління – це способи регулювання відносин між людьми з метою формування сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів регулюються міжособистісні стосунки як між керівниками та підлеглими, так і між членами колективу.

Види психологічних методів управління:

1. Методи формування і розвитку колективу – дають можливість підтримувати оптимальне кількісне співвідношення працівників з урахуванням їхньої психологічної сумісності.
2. Методи гуманізації стосунків у колективі – охоплюють стиль керівництва, культуру управління, етику управлінської діяльності.
3. Методи психологічної мотивації – полягають у формуванні у працівників мотивації до ефективної праці.
4. Методи професійного відбору і навчання – забезпечують відповідність психологічних характеристик людини роботі, яку вона виконує.

ТЕМА 6. СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЙ

1. Складові елементи середовища організації
2. Зовнішнє середовище
3. SWOT-аналіз
4. PEST – аналіз

1. Складові елементи середовища організації

Кожне підприємство функціонує у певному середовищі.

Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів:

- внутрішнє середовище
- зовнішнє середовище: макросередовище; мікросередовище

Внутрішнє середовище – це елементи та фактори, що визначають внутрішній стан, сильні і слабкі сторони і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства.

Елементи:

- Цілі
- Структура
- Завдання
- Технологія
- Люди

За визначенням відомих американських вчених М. Мескона, М. Альберета і Ф. Хедоурі основними змінними внутрішнього середовища організації (підприємства) є цілі, структура, завдання, технологія та люди. Цей підхід є дуже відомим в теорії менеджменту, тому вважаємо за необхідне більш детально розглянути кожну змінну.

Цілі – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат організації (групи), тобто те, заради чого створювалася організація. Цілі визначаються у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється керівництвом з урахуванням різних чинників, починаючи від особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і закінчуючи тими, які впливають і впливатимуть на функціонування системи з боку зовнішнього середовища. Для забезпечення досягнення цілей

підприємства необхідно відповідним чином координувати діяльність усіх його елементів (структурних підрозділів, окремих людей).

Таким чином, саме з огляду на поставлені цілі підприємство вибудовує свою структуру.

Структура підприємства – це логічний взаємозв'язок та взаємозалежність рівнів управління і підрозділів, побудована в такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації. Структура має у своїй основі горизонтальний та вертикальний розподіл праці, у відповідності до якого визначаються завдання для кожного структурного підрозділу та конкретного виконавця виробничого процесу.

В свою чергу завдання – це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом в заздалегідь обумовлені терміни. З технічної точки зору, завдання пропонуються не працівнику, а його посаді. На основі рішення керівництва про структуру, кожна посада включає ряд завдань, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації.

Технологія – це взаємозв'язок кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для виконання бажаних змін в матеріалах, інформації або людях. Це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації, людей) у вихідні (продукти, вироби, послуги). Основною характеристикою технології у сучасному світі стає її мінливість.

Люди (персонал) виступають найбільш непередбачуваною складовою внутрішнього середовища, оскільки кожній людині притаманні індивідуальні властивості, що лежать в основі її організаційної поведінки. Кожна людина характеризується власними здібностями, потребами, можливостями, мотивацією поведінки, цінностями, належністю до неформальних груп, ставленням до виконуваних задач, керівництва, оточуючого середовища тощо. Необхідно зазначити, що розуміння і успішне управління людської змінної є найбільш складною складовою всього процесу управління.

Кадровий зріз внутрішнього середовища охоплює такі процеси, як – взаємодія менеджерів і робітників, наймання, навчання і просування кадрів, оцінка результатів праці і стимулювання, створення і підтримка відносин між працівниками тощо.

Організаційний зріз містить у собі комунікаційні процеси, організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування. У виробничий зріз входить виготовлення продукту, постачання і ведення складського господарства, обслуговування технологічного парку, здійснення досліджень і розробок.

Маркетинговий зріз внутрішнього середовища складається із таких аспектів діяльності, які пов'язані з реалізацією продукції: це стратегія продукту, стратегія ціноутворення, стратегія просування продукту на ринку, вибір ринків збуту і систем розподілу.

Фінансовий зріз включає процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів в організації. Зокрема це підтримка ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей і т. ін.

Таблиця 4

Групування складових внутрішнього середовища підприємства

Підсистема внутрішнього середовища	Найважливіші чинники
Кадрова	кваліфікація персоналу, досвід, стимулювання персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці персоналу, потенціал працівників, підвищення кваліфікації, організація праці
Організаційно-управлінська	організаційна структура, керівний склад підприємства, ієрархія підпорядкування, організація системи комунікацій, організаційна культура, організаційний клімат
Виробнича	структура виробництва, технології, розміри і потужності виробництва, інтенсивність виробництва, постачання виробництва, організація виробництва, умови праці, ефективність виробництва
Фінансова	джерела фінансування підприємства, наявність грошових коштів у підприємства, забезпечення прибутковості, підтримка ліквідності, управління фінансами
Маркетингова	просування продукту (послуги) підприємства на ринок, ринки збуту, стратегія ціноутворення, реклама, конкурентна стратегія, результати дослідження ринку
Інформаційна	організація збору, обробки та контролю інформації; кількість і якість інформації, що надходить; організація використання інформації; інформаційне та програмне забезпечення
Інноваційна	інноваційні проекти, можливості для нововведень, результати розробок нових технологій, результати розробок нового продукту, результати розробок щодо удосконалення організації виробництва та праці

Зовнішнє середовище підприємства – сукупність активних сил, які діють за межами підприємства і можуть суттєво впливати на його діяльність.



Рис.3. Зовнішнє середовище організації

Автори поділяють всі фактори (елементи) зовнішнього середовища на дві групи: прямого і непрямого впливу. В першу групу включаються споживачі, конкуренти, постачальники, урядові інститути, посередники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів. У другу групу - загальний стан економіки, соціально-культурні, політичні, національні та деякі інші фактори.

Кожен з факторів може представляти в різний час для одного підприємства або для різних підприємств в один час або загрозу, або нову можливість. Тому стан зовнішнього середовища повинно постійно аналізуватися, а результати аналізу – використовуватися при виборі альтернатив рішення проблем.

У складі конкурентних факторів зовнішнього середовища слід враховувати майбутні цілі конкурентів, оцінювати їх поточну стратегію, перспективність положення в галузі, вивчати сильні і слабкі сторони.

Корисна інформація про ступінь задоволеності конкурент своїм поточним станом, його вразливість, наміри щодо використовуваної стратегії.

Слід мати на увазі, що конкурентна боротьба не обмежується завоюванням ринку збуту та покупців. Вона включає і боротьбу за сировинні ринки, капітал, кадри, науково-технічні нововведення. В останні десятиліття є факти не тільки різкого протистояння конкурентів, але і їх взаємодії на ринку. Ринкові фактори проявляються в змінах життєвого циклу товарів і послуг, рівня конкуренції, ціновому механізмі, рекламних компаніях, розподілі доходів населення, демографічної ситуації. Вміле використання впливу даних факторів дозволяє уникнути небажаних явищ, а часом і добитися процвітання.

Вивчення міжнародних факторів необхідно, так як з ними пов'язані потенційні зміни і на внутрішньому ринку. Зокрема, доцільно оцінювати прийняття політичних рішень у країнах-партнерах, зміна валютного курсу, поява нових сировинних джерел в країнах-інвесторах. Облік цих і інших факторів даної групи дасть можливість своєчасно приймати рішення з метою уникнення небажаних наслідків для діяльності підприємства. Конкретно це може виражатися в клопотанні перед урядовими органами щодо захисту внутрішнього ринку від іноземних конкурентів, або в посиленні міжнародної ділової активності на зовнішньому ринку.

У цілому вивчення і аналіз факторів зовнішнього середовища дозволяє скласти картину того, на якому якісному рівні знаходиться підприємство стосовно конкурентів, що воно в змозі досягти і що для цього необхідно зробити. А найважливіше – своєчасне виявлення зовнішніх чинників і визначення інтенсивності їх впливу дає вигравш у часі, у гіршому випадку – для прийняття «профілактичних» заходів щодо усунення, запобігання або ослаблення небажаних впливів (загроз), в кращому – для ефективного використання представилися можливостей.

2. Зовнішнє середовище

Характеристики зовнішнього середовища:

- Складність
- Невизначеність
- Мінливість
- Взаємопов'язаність факторів зовнішньої сили впливу (далі ЗСВ).



Рис.4. Зовнішнє середовище організації: фактори впливу

ЗСВ прямого впливу

Середовище прямого впливу представлене силами, що мають безпосереднє відношення до підприємства і його підприємницьким можливостям.

До нього відносяться:

Постачальники – це різні суб'єкти господарювання, що забезпечують підприємство матеріально-технічними та енергетичними ресурсами, необхідними для виробництва конкретних товарів або послуг.

Посередники – це фірми, що допомагають підприємству в просуванні, збуті і розповсюдженні його товарів серед клієнтів. До них відносяться торгові посередники, фірми - фахівці з організації руху товару, агентства з надання маркетингових послуг і кредитно-фінансові установи.

Конкуренти – суперники підприємства в боротьбі за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів, за отримання найвищого прибутку.

Основними клієнтами підприємства є споживачі на різних клієнтурних ринках:

- виробників (організації, які купують продукцію виробничо-технічного характеру);
- споживачів (населення, яке купує товари та послуги для особистого споживання);
- державних установ (оптові покупці продукції для державних потреб);
- міжнародному (іноземні покупці).

Контактні аудитори – це організації, що проявляють реальний або потенційний інтерес до підприємства або мають вплив на його здатність досягати поставлених цілей. Це фінансові кола (банки, інвестиційні компанії, фондова біржа, акціонери), засоби інформації, різні державні установи представницької і виконавчої влади, населення та громадяни групи дій (громадські організації).

ЗСВ непрямого впливу

Під зовнішнім середовищем непрямого впливу розуміють фактори, які не впливають негайно, позначаються на його функціонуванні

Економічні чинники:

- зростання і спад промислового виробництва,
- рівень і темпи інфляції,
- коливання курсу гривні щодо валют ін. держав,
- система оподаткування та кредитування,
- попит і пропозиція на ринку,
- платоспроможність контрагентів,
- рівень і динаміка цін,
- безробіття та ін.

Екологічні фактори:

- зростання забруднення навколишнього середовища,
- посилення державного контролю за якістю та безпекою товарів.

Природні фактори:

- дефіцит деяких видів сировини,
- подорожчання енергії.

Політичні фактори: законодавче регулювання підприємницької діяльності, рівень політичної стабільності в суспільстві.

Науково-технічні фактори: фундаментальні, теоретичні дослідження, прикладні дослідження, конструкторсько-технологічні розробки, створення зразків нової техніки, її освоєння і промислове виробництво, а також впровадження нової техніки в економіку

Культурні фактори: життєві цінності і традиції, релігійні норми, стандарт поведінки.

Міжнародні фактори:

- більш низькі витрати ведення бізнесу за кордоном,
- прагнення піти від торгових обмежень усередині країни,
- інвестиційні та виробничі можливості інших країн.

Класифікація чинників господарської діяльності:

- керовані (регульовані) – чинники, що характеризують якість роботи колективу (рівень організації виробництва і праці, якість управлінської роботи, ступінь використання ресурсів і ін);
- умовно керовані (ті, що складно регулюються) – чинники і умови, що володіють великою інерцією, тобто залежні в основному від передісторії функціонування керованого об'єкта і насилу піддаються впливу з боку ОПР (обсяг і структура основних виробничих засобів, характеристики технічного рівня виробництва, структура промислово-виробничого персоналу);
- некеровані (нерегульовані) – фактори та умови, які не можуть бути змінені суб'єктом керування (кліматичні та геологічні умови, умови реалізації продукції та ін).



Рис.5. Зовнішнє середовище організації: фактори непрямого впливу

3. SWOT-аналіз

Організації, як і будь-які системи, ізольовані від зовнішнього середовища і в той же час пов'язані з зовнішнім середовищем таким чином, що із зовнішнього середовища вони отримують необхідні їм ресурси і передають в ніс продукти життєдіяльності, тобто зовнішнє середовище – необхідна умова існування систем. Тому функціонування організації визначається рівнем знання про довкілля.

Зовнішнє середовище являє собою сукупність таких об'єктів, які не є елементами даної системи, взаємодія з якими враховується при вивченні системи. Взаємодія виступає чинником, за допомогою якого відбувається об'єднання частин у ціле. Без взаємодії частин система перестає існувати.

Взаємодія забезпечує передачу інформації від одного елемента системи до іншого, від входу впливу із зовнішнього середовища до передачі в зовнішнє середовище відповідної інформації.

Зовнішнє середовище сприймається організацією одночасно і як система, що містить сприятливі для організації параметри, і як система, що включає несприятливі фактори. Сприятливі параметри організація розуміє як можливості розвитку, підвищення ефективності і т. д.), а несприятливі – як загрози.

Навряд чи можна назвати інший метод аналізу стану організації, який міг би зрівнятися зі SWOT-аналізом по ефективності і простоті застосування. Аббревіатура методу утворена за допомогою з'єднання початкових літер слів повного найменування: Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats (сила – слабкість – можливості – загрози).

Під силою організації розуміють сукупність умінь працівників організації, їх навичок, досвіду, організаційних ресурсів, конкурентних можливостей і т. д. Все перераховане – це активи організації в конкурентній боротьбі.

Слабкість являє собою відсутність чогось важливого для функціонування організації або щось, що ставить се несприятливий умова. Це – пасиви.

Деякі сильні сторони організації більш важливі, ніж інші. Вони можуть бути використані для формування стратегії. В той же час сильна стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін. Головні переваги організації полягають у перетворенні ноу-хау (умінь і досвіду у всіх сферах діяльності організації) в її ключові переваги; в розробці нової продукції, послуг і нового сервісу; в розумінні потреб споживачів і організації ефективної збутової системи.

Можливості організації полягають у що надаються зовнішнім середовищем умовах діяльності і проявляються у використанні сильних сторін організації та зміцнення слабких сторін. Слід зауважити, що можливості, які організація не може реалізувати, – це ілюзії.

Загрози проявляються:

– в наявності більш дешевих технологій конкурентів;

- у впровадженні конкурентами виробництва і реалізації кращих продуктів;
- погрози з боку іноземних організацій;
- в нових правилах, що завдають шкоди організації більше, ніж іншим;
- підвищення процентних ставок, можливе поглинання;
- демографічні зміни, зміни курсів іноземних валют;
- політичні зміни в країні і т. д.

Аналіз сили і слабкості організації дасть можливість встановити зв'язок між потенціалом і проблемами організації, з одного боку, а з іншого - між її сильними і слабкими сторонами, що дозволяє визначити варіанти успішного існування і перспектив розвитку організації.

Принципово слабкі сторони організації можуть полягати:

- у відсутності чіткого бачення перспектив розвитку і застарілих методах управління;
- нестачі умінь і таланту ОПР і низькою реалізації прийнятих рішень;
- недостатньої кваліфікації виконавців і значному дефіциті бюджету організації;
- недостатній імідж серед населення; незадовільною інформаційної роботи.

П. Дженстер і Д. Хассі виділяють такі параметри внутрішнього середовища організації, як гнучкість, ефективність, ресурси, потенціал працівників організації та вразливі місця, а також динаміку результативності бізнесу організації, види її діяльності, функціональні стратегії (політики), проєкти і програми.

Під уразливими місцями вони розуміють ризики діяльності організації, а під гнучкість – здатність організації швидко адаптуватися до змін.

Незважаючи на універсальність такого показника діяльності організації як «ефективність», слід розрізняти ефективність поточну і стратегічну, оцінки кожної з яких можуть містити як сильні, так і слабкі (проблемні) параметри.

Внутрішні ресурси, як правило, обмежують можливості розвитку організації (їх не вистачає для реалізації стратегічно важливих рішень), і до них в першу чергу відносяться фінанси, люди, матеріали та обладнання.

Здібності, знання і кваліфікація, що виділяються фахівцями в області аналізу параметрів організації, визначають оцінку потенціалу працівників організації.

Крім зазначених параметрів слід встановити відповідність (або невідповідність) очікувань споживачів тієї цінності, яку для них представляє продукція організації, а також оцінити показники рентабельності з позицій власників організації та порівняти їх з показниками конкурентів.

SWOT-аналіз.

- I. Strengths – сильні сторони
- II. Weaknesses – слабкі сторони
- III. Opportunities – можливості
- IV. Threats – загрози

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Заходи, які необхідно провести щоб використовувати сильні сторони для реалізації можливостей	Заходи, які використовують сильні сторони для уникання загроз
Слабкі сторони	Заходи, які необхідно провести для подолання слабких сторін. Використовуючи можливості	Заходи, які мінімізують слабкі сторони для уникання загроз

Рис.6. Матриця SWOT-аналіз

4. PEST – аналіз

Абревіатура PEST утворена за допомогою з'єднання початкових літер слів повного найменування: Policy – Economy – Society – Technology (політика – економіка – соціум – технологія). Політична складова зовнішнього середовища справляє потужний вплив на всі сторони життєдіяльності оптимізації і проявляється не лише у зміні становища держави у міжнародному співтоваристві, але і у відносинах організації з усіма гілками влади.

Економічні аспекти впливу зовнішнього середовища на організацію проявляються у зміні темпів курсу національної валюти, темпів інфляції (дефляції), податкових ставок тощо.

Соціальні фактори зовнішнього середовища значною мірою пов'язані зі зміною базових соціокультурних параметрів населення, його життя і середовища проживання, а також з демографічною ситуацією в країні та в конкретному регіоні зокрема. Щодо впливу змін на організацію необхідно відзначити, що воно проявляється у прагненні організації випередити конкурентів за рахунок своєчасного використання результатів науково-дослідних дослідно-конструкторських робіт (НДДКР).

Всі чотири перераховані компоненти зовнішнього середовища взаємопов'язані, тому аналіз їх впливу на організацію повинен бути скоректований з урахуванням того, що зміни одного з факторів можуть як створити нові можливості для організації, так і нести нові загрози.

Пріоритетність зазначених факторів для кожної організації має свою специфіку.

В ході PEST-аналізу підприємство намагається виявити сприятливі і несприятливі тенденції по кожному з основних чинників середовища непрямого впливу (політичні, економічні, соціальні та технологічні), і на цій основі вирішити питання про продовження своєї роботи (наприклад, здійснення інвестицій в розробку нового продукту) або, навпаки, про відхід з даного ринку.

Основні фактори PEST – аналізу

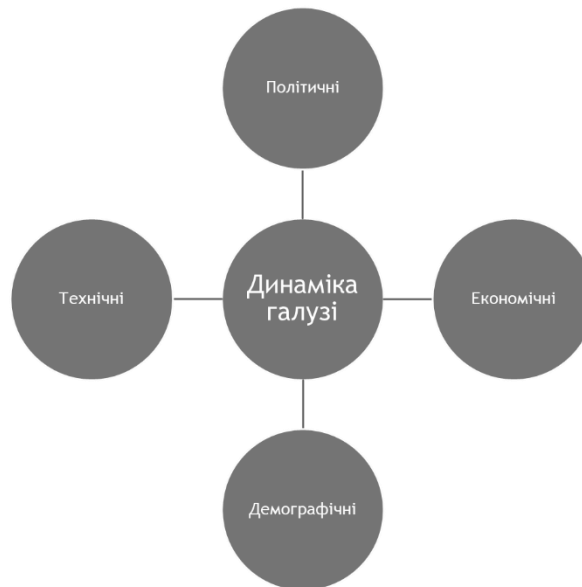


Рис.7. Основні фактори PEST – аналізу

Політичні (Political)

Вивченню підлягає:

- національна та світова політична ситуація;
- передумови до змін;
- втручання держави у сферу діяльності компанії;
- податкова політика;
- рівень бюрократії та корупції;
- тенденції до виникнення політичної кризи.

Економічні (Economic)

Аналізують:

- показники доходів громадян;
- рівень інфляції;
- стан ринку праці, зокрема й рівень безробіття;
- динаміку внутрішнього валового продукту;
- зміни в курсі валют;
- зміни на ринках, від яких залежить компанія;
- динаміку економічного розвитку;
- вартість енергоносіїв та сировини.

Соціально-культурні (Social)

Розгляду підлягають:

- демографічні показники та їхня динаміка;
- розвиток та зміна споживчих вподобань;
- специфіка менталітету та низка цінностей, притаманних середовищу;
- ступінь освіченості населення (зокрема й кваліфікація кадрів).

Технологічні (Technological)

Аналіз стосується:

- політики держави в галузі інноваційних розробок;
- рівня стану технологій в індустрії;

- впливу нововведень на бізнес;
- появи відкриттів, патентів, продуктів тощо;
- доступу компанії до технологій;
- розвитку інтернету, мобільних пристроїв, їхній вплив на компанію.

ТЕМА 7. КУЛЬТУРНИЙ КОНТЕКСТ МЕНЕДЖМЕНТУ.

1. Сучасні виміри ділової культури в менеджменті
2. Поняття корпоративної культури
3. Функції корпоративної культури та її основні типи

1. Сучасні виміри ділової культури в менеджменті

Дефініцій культури існує понад 100. Серед найзрозуміліших для бізнес-задач є надана Копенгагенською бізнес-школою: "Культура – це колективний соціально сконструйований феномен, що складається з наявних упереджень, установок та припущень, які розділяються групою людей і слугують орієнтиром того, що є прийнятним та неприйнятним у суспільстві – через почуття, думки, поведінку та переконання та передаються через соціальну взаємодію. Культура динамічна та змінюється з часом".

Також влучно описав культуру Геерт Хофштед як «колективне програмування свідомості». Тобто культура – колективне явище, сильно вкорінене в історичні обставини, спосіб життя та мислення сталих груп людей (нація, місто, країна, регіон). Фактично, культура подібна до кольорових лінз на сонячних окулярах: якого кольору лінзи, такого кольору навколишній світ для того, хто носить окуляри.

У бізнесі культура слугує «фільтром» для оцінки ситуацій та людей і для прийняття рішень, щоб коректно діяти у наявних обставинах. Наприклад, ви запізнюєтеся на важливі переговори (хоча краще так не робити). Залежно від культури іншої сторони це буде сприйнято як знак неповаги, ваша професійна недолугість або – не вартий уваги інцидент.

Класифікацій культури існує понад десять, і всі вони відрізняються обсягом проведених з ними наукових та емпіричних досліджень та назвою «вимірів», «складових» чи «осей», на які кожен автор поділяє культуру.

Культура – це послідовні, надбані, спільні уявлення групи людей про життя, що визначають ступінь важливості того чи іншого явища, що забезпечують ставлення до того, що є доречним і диктує поведінку.

Спосіб роботи й ведення бізнесу у всіх організаціях перебуває під впливом ділової культури, що їх оточує. Деякі культурні впливи йдуть від націй чи регіону, у якому базується організація. Інші культурні впливи пов'язані з галуззю промисловості чи ринком, на якому працює організація.

Дослідження показали, що існує два самостійних типи культури, суттєві для діяльності організацій:

- національна культура, що охоплює всі характеристики й впливи на людину чи групу, незалежно від того, чи мають вони національне, соціальне, робоче чи релігійне походження;
- ділова культура, що охоплює тільки ті характеристики й впливи, які стосуються роботи чи бізнесу, індивідуума чи групи.

Ділову культуру можна вільно визначити як атмосферу, що пронизує бізнес. Ділова культура – це ділове «чуття», або те, як бізнес відчувається. Оскільки неможливо дати точне визначення діловій культурі, багато власників підприємств і менеджерів думають, що розмови про ділову культуру не заслуговують на увагу. Однак, той факт, що ми не можемо дати чомусь визначення через його різноманітність, зовсім не означає, що цього не існує.

Флагманські класифікації культур на сьогодні це: GLOBE Project, Lewis LMR Culture Model, Schwartz Basic Values Theory, Trompenaars Culture Model, Hofstede.

Lewis LMR Culture Model поділяє культури на три види: сині (линейно-активні), червоні (мульти-активні), жовті (реактивні) та розташовує усі країни світу на осях між ними. Уявіть собі трикутник, вершинами якого є синя, червона та жовта кульки. А на кожній з трьох сторін розташовані країни, залежно від того, між яких двох типів культур вони знаходяться.

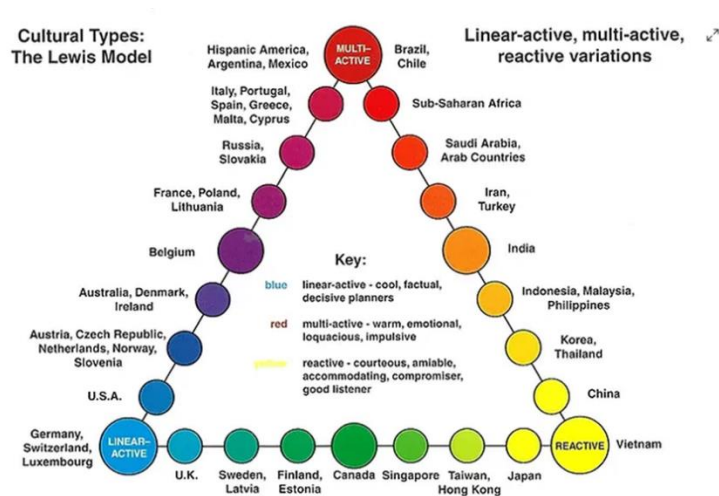


Рис.8. Lewis LMR Culture Model

Різниця між культурами за цією моделлю – у фокусі (що найголовніше), орієнтації на дані чи на діалог, підґрунті для формування довіри, підході до збору інформації та способу взаємодії з зовнішнім світом (конфронтація, співпраця, авторитет, час, мова лідерства, стиль командної взаємодії).

«Сині» (линейно-активні) культури – результат-орієнтовані. Яскраві представники - Швейцарія, Люксембург, Німеччина, США, Великобританія. У цих культурах людські взаємини вторинні відносно бізнес-результату, планування та пунктуальність – вагомими цінностями, а зворотний зв'язок та розв'язання диспутів мають відбуватися на основі фактів та переконанні у

тому, що є «правда» і «неправда», є «добро» і «зло». Умовний лейтмотив – порядок та правила понад усе.

«Червоні» (мульти-активні) культури – взаємно-орієнтовані. Характерні країни – Бразилія, Португалія, Іспанія, Венесуела, Італія, Південна Франція та інші середземноморські держави. Для цих культур пріоритет – людські відносини, а потім бізнес-результат. Переговори та зворотний зв'язок – дуже емоційні, і часто не згідно порядку денного, пунктуальність – не критерій якості роботи, а у «правди» може бути чимало «але», «однак» і «доповнень по ситуації». Умовний лейтмотив – хороші стосунки понад усе.

«Жовті» культури (реактивні) – спостерігання-орієнтовані. Це азійські країни: Китай, Японія, В'єтнам, Корея. Ці культури рефлексують про навколишній світ, спостерігаючи за ним. Також реагують на його сигнали і поєднують важливість результату та виконання зобов'язань зі «збереженням обличчя» та підкресленою повагою. Жовті культури не розуміють категоричного розподілу світу на «чорне» та «біле» – для них будь-яка бізнесова ситуація є «градієнтом сірих відтінків», залежно від інтересів залучених сторін. Умовний лейтмотив – баланс інтересів понад усе.

Усі інші країни розташовані на одному з трьох відрізків: синє-червоні (наприклад, Україна майже посередині, ближча до червоних), червоні-жовті (наприклад Індія, Арабські країни) та жовті-синє (наприклад, Скандинавія та країни Балтії).

Наприклад, компанія готує проєктну пропозицію клієнту з Бельгії. Бельгія – переважно лінійно-активна (синя) культура, хоча розташована трохи нижче середини «синьо-червоного» спектру, тобто вона має риси і лінійно-, і мульти-ктивних культур, але «сині риси» домінують. До тендерних умов у такому випадку треба ставитися як до обов'язкових та непохитних для виконання. Інакше ніхто по суті пропозицію навіть не розглядатиме – адже ви не виконали правила, які є первинними. Однак, у випадку обумовленого процедурами живого спілкування, варто приділити увагу налагодженню емоційного зв'язку з присутніми.

Якщо ж ви прилетіли на переговори в Італію чи Іспанію (мульти-активні культури) з попередньо надісланою пропозицією, вас може очікувати сюрприз. Ви почуєте, що «це не те, що нам треба», попри на 100% виконані вимоги та витриману структуру – надану замовником. І всі спроби повернутися до «умов тендеру» чи «попередньої переписки» зменшуватимуть ваші шанси порозумітися. Бо первинно – налагодити стосунки, показати, що ви розумієте що цікавить чи надихає іншу сторону. І якщо особиста взаємодія на зустрічі не склалася, інтерес до співпраці пропаде надовго.

Hofstede Culture Model

Модель Хофстеде, або 6-D модель національної культури, – це спосіб розуміння культури країни на основі її культурних цінностей. Розроблена професором Гертом Хофстеде, ця модель допомагає організаціям покращити комунікацію та співпрацю між представниками різних культур. Модель може

стати корисною основою для розуміння того, як культурні відмінності можуть впливати на ділові стосунки.

Модель складається з шести вимірів: Дистанція влади (PDI)Цей вимір виражає ступінь, до якого менші впливові члени суспільства приймають і очікують, що влада розподілена нерівномірно. Індивідуалізм (IDV)Висока сторона цього виміру, що називається Індивідуалізм, може бути визначена як перевага слабко згуртованої соціальної структури, в якій люди повинні піклуватися лише про себе і своїх найближчих родичів. Маскулінність vs Фемінінність (MAS). Маскулінність у цьому вимірі відображає перевагу в суспільстві досягнень, героїзму, напористості та матеріальної винагороди за успіх. Суспільство в цілому є більш конкурентним. Його протилежність, Фемінінність, означає перевагу співпраці, скромності, турботі про слабких і якості життя. Суспільство в цілому більш орієнтоване на консенсус.

Дистанція влади

Індекс дистанції влади враховує ступінь толерантності до нерівності та влади.

Високий індекс дистанції влади вказує на те, що культура приймає нерівність і відмінності у владі, заохочує бюрократію і демонструє високу повагу до рангу і повноважень.

Низький індекс дистанції влади вказує на те, що культура заохочує пласку організаційну структуру, яка характеризується децентралізованою відповідальністю за прийняття рішень, партисипативним стилем управління та акцентом на розподіл влади.

Наприклад, у країнах з високим індексом дистанції влади батьки можуть очікувати, що діти будуть слухатися і не ставитимуть під сумнів їхній авторитет. І навпаки, в країнах з низькою дистанцією між батьками і дітьми існує тенденція до більшої рівності між батьками і дітьми, і батьки з більшою ймовірністю сприймають те, що діти сперечаються або ставлять під сумнів їхній авторитет.

Індивідуалізм проти колективізму

Вимір індивідуалізму та колективізму розглядає ступінь інтеграції суспільства в групи, а також його сприйняття зобов'язань і залежності від груп.

В індивідуалістичних суспільствах акцент робиться на особистих досягненнях і правах, пріоритетними є потреби людини та її найближчого оточення.

Колективізм вказує на те, що більше значення надається цілям і добробуту групи. Образ «Я» людини в цій категорії визначається як «Ми», і люди з колективістського середовища часто надають більшого значення відносинам і лояльності, ніж люди з індивідуалістичних культур.

Індекс уникнення невизначеності

Цей вимір показує, як респонденти ставляться до невідомих ситуацій, невизначеності та неочікуваних подій.

Високий індекс уникнення невизначеності вказує на низьку толерантність до невизначеності, неоднозначності та ризику. Невідомість

мінімізується за допомогою суворих правил, норм тощо. Як інституції, так і окремі особи в цих суспільствах прагнуть зменшити невизначеність, застосовуючи жорсткі правила, норми та інші подібні заходи.

Низький індекс уникнення невизначеності вказує на високу толерантність до невизначеності та неоднозначності. Невідоме сприймається більш відкрито, існують слабкі правила, норми тощо. Особи та культури з низьким рівнем уникнення невизначеності сприймають і почуваються невимушено в ситуаціях, яким бракує структури, або в мінливому середовищі.

Маскулінність проти фемінності

Вимір маскулінності та фемінності часто називають диференціацією гендерних ролей і досліджує ступінь, до якого суспільство цінує традиційні чоловічі та жіночі ролі.

Маскулінність включає такі характеристики: чіткі гендерні ролі, визнання напористості, мужності, сили та конкуренції.

Фемінність включає такі характеристики, як гнучкість гендерних ролей, скромність, турботливість і зацікавленість у якості життя.

Високий показник фемінності свідчить про те, що традиційні жіночі гендерні ролі мають значну цінність у суспільстві, і, наприклад, країна з високим рейтингом, ймовірно, пропонує покращені виплати по вагітності та пологах і більш доступні послуги з догляду за дітьми.

З іншого боку, країна з нижчим показником фемінності, швидше за все, відзначатиметься більшим представництвом жінок на керівних посадах та більшою поширеністю жіночого підприємництва.

Довгострокова орієнтація vs короткострокова орієнтація

Вимір довгострокової та короткострокової орієнтації враховує те, наскільки суспільство бачить свій часовий горизонт.

Суспільства, які наголошують на довгостроковій орієнтації, надають пріоритет майбутнім результатам, відкладаючи негайний успіх заради досягнень у довгостроковій перспективі. У таких культурах такі цінності, як наполегливість, витривалість, ощадливість, заощадження, постійне зростання та адаптивність займають центральне місце.

Короткострокова орієнтація демонструє зосередженість на найближчому майбутньому, передбачає досягнення короткострокового успіху або задоволення і робить більший акцент на сьогоденні, ніж на майбутньому. Короткострокова орієнтація наголошує на швидких результатах і повазі до традицій.

Потурання чи стриманість

Вимір «потурання чи стриманість» розглядає ступінь і тенденцію суспільства до виконання своїх бажань. Іншими словами, цей вимір стосується того, як суспільство може контролювати свої імпульси та бажання.

Потурання вказує на те, що суспільство дозволяє відносно вільне задоволення, пов'язане з насолодою життям і розвагами.

Стриманість вказує на те, що суспільство пригнічує задоволення потреб і регулює його за допомогою соціальних норм. У суспільстві, що

характеризується високим рівнем поблажливості, ви можете побачити, що люди виділяють більше коштів на розкіш і насолоджуються більшою свободою у проведенні свого дозвілля. І навпаки, у стриманому суспільстві люди схильються до ощадливості, заощаджень і практичних потреб. Залежно від того, наскільки важливий контекст для спілкування осіб однієї культури одна з одною, розрізняють висококонтекстні та низькоконтекстні культури.

Висококонтекстна культура – культура, орієнтована на діалог, яка здобуває інформацію через встановлення професійних та особистих зв'язків. У висококонтекстуальних культурах багато сказано і визначено немовним контекстом – поведінкою, реакцією, зовнішнім виглядом, ієрархією, статусом. Представники висококонтекстуальних культур більш стримані в емоціях – для них нетипове відкрите вираження невдоволення або ненависті

До висококонтекстуальних культур відносять Південну і Західну Європу (Грецію, Італію, Португалію, Іспанію), Францію, Угорщину, Ірландію, Туреччину, країни Сходу (Китай, Філіппіни, Індію, Індонезію, Японію, Корею, Непал, Пакистан, Таїланд, В'єтнам), Латинську Америку (Бразилію), а також африканські країни. Англія, Австрія, Бельгія, Швейцарія займають проміжне положення

Низькоконтекстуальною є культурою, де переважає більш вільна мережа зв'язків у соціальному оточенні і менший обсяг інформації. Велике значення надається словам, а не контексту розмови – люди часто висловлюють свою думку і бажання словесно, не припускаючи, що це буде зрозуміло із ситуації спілкування. Представникам культур із низьким контекстом властиво говорити прямо, відкрито, по суті, називаючи речі своїми іменами, висловлюватися на обговорювану тему, не залишати своїх думок при собі.

Класичним прикладом низькоконтекстуальної культури є США. Людина оцінюється тут майже винятково на основі власних вчинків і досягнень. Крім США до країн із низькоконтекстуальною культурою належать скандинавські країни (Швеція, Норвегія, Данія), Фінляндія, Голландія, Німеччина, Австралія, Англія, Ізраїль, Нова Зеландія, Швейцарія, Канада

2. *Поняття корпоративної культури*

Корпоративна культура (КК) – це сукупність моделей поведінки в організації. Вона формується з її розвитком і розділяється всіма членами колективу.

Говорячи простою мовою, це система цінностей, правил, традицій, якої дотримується персонал.

Культура компанії – це не список правил, не спортивні змагання, не дрес-код і не корпоративні вечірки. Усе це може бути лише відображенням культури, але не зможе замінити її там, де утворився брак цінностей.

Культура компанії – це не корпоративна етика. Точніше – не тільки етика. Якщо етика задає стандарти того, що вітається в компанії, а що є неприйнятним, то корпоративна культура відповідає на питання «Хто ми і які ми?». Як і на рівні суспільства, етичні норми поведінки у компанії визначають,

що можна, а що ні, а культура розповідає ширшу історію: хто ми, звідки прийшли, що цінуємо і якими сенсами живемо.

Плюсів у корпоративній культурі чимало. До них належать:

- забезпечення командної роботи;
- швидка адаптація нових членів колективу;
- підвищена продуктивність роботи;
- легший перехід колективу до змін;
- покращений сервіс роботи з клієнтами;
- добрий мікроклімат усередині команди.

Складові елементи КК

Організаційні:

- система лідерства;
- норми поведінки;
- формування робочого процесу;
- способи вирішення конфліктів;
- система комунікацій;
- корпоративний стиль.

Ідейні:

- традиції;
- особистісні цінності;
- цінності компанії;
- вектор розвитку.

3. Функції корпоративної культури та її основні типи

Функції корпоративної культури:

- формування іміджу організації;
- створення мотивації для колективу;
- підвищення залученості;
- підвищення значущості співробітників;
- допомога новим працівникам в адаптації та онбордингу;
- формування норм поведінки, які допомагають ефективно управляти компанією;
- упорядкування роботи відділів.

Основні типи корпоративних культур

Теорія Дона Бека і Кріса Кована:

- Культура приналежності – колектив сприймається як одна сім'я, а на першому місці стоїть комфорт психологічного клімату.
- Культура домінування – пріоритетними вважаються сила і дана лідерам влада.
- Культура регламенту – базується на зведенні норм і правил. Її недолік полягає в необхідності великої кількості узгоджень для прийняття рішень, що загрожує породженням бюрократичних труднощів.

- Культура успіху – ключовою цінністю стає результат. У такій компанії поважають співробітників, у яких вийшло досягти успіху і високих показників і продемонструвати ефективну роботу.
- Культура згоди – в основу покладено ідею синергії, а ключовою цінністю в такій компанії є здатність співробітників досягати консенсусу при вирішенні важливих питань.
- Культура синтезу – працівника оцінюють з точки зору його професіоналізму та креативності підходу до вирішення завдань. На високому рівні підтримується командний дух.

Типи корпоративної культури по Джеффрі Зонненфельду:

- «Бейсбольна команда» – тип культури, де є ключові співробітники, за яких ведеться боротьба на ринку праці. Ці працівники відчують себе вільно, тому керівництво робить все, щоб утримати їх в компанії. При цьому співробітники з невисокими особистими і професійними даними на довгий час на підприємстві не затримуються.
- «Клубна культура» – тип корпоративної культури по Джеффрі Зонненфельду, при якому співробітники відносяться лояльно як один до одного, так і до своєї компанії. В організації сприятливі, стабільні умови, заохочуються працівники з великим стажем. Кожен співробітник розвивається планомірно і завдяки цьому дізнається всі тонкощі роботи фірми.
- «Академічна культура» – цей тип корпоративної культури по Джеффрі Зонненфельду характеризується великим числом молодих багатообіцяючих працівників, які націлені на довгострокове співробітництво з компанією. Втім, в такій корпоративній культурі становлення особистості працівника досить обмежена, а міграція співробітників між різними відділами присікається.
- «Оборонна культура» – такий тип корпоративної культури по Джеффрі Зонненфельду відрізняється відсутністю гарантій стабільності працевлаштування і службового зростання. Подібні компанії нерідко проводять реструктуризацію і звільняють службовців, для того щоб адаптуватися до мінливих зовнішніх умов.

Типи корпоративних культур по Терренс Ділу і Аллану Кеннеді:

- «Культура жорстких хлопців» – властива компаніям, які функціонують на швидко мінливих ринках, що пов'язано з високими ризиками і потребою в оперативному прийнятті рішень.
- «Став на свою компанію» – такий тип корпоративної культури формується під впливом ризиків і умов, при яких робота підприємства дає видимі результати через тривалий період часу.
- «Робота в задоволення» – тип корпоративної культури, при якому розвиток підприємства базується на особистій зацікавленості кожного співробітника. Як правило, цей тип культури притаманний великим торговельним компаніям, де робота не пов'язана з ризиками.
- «Процесна культура» – до такого типу корпоративної культури в більшій мірі відносяться великі державні компанії.

Типи корпоративних культур по Чарльзу Хенді:

- «Влада» – тут центральним суб'єктом є лідер, який зосереджує в своїх руках основні управлінські ресурси. Компанія з таким типом корпоративної культури шукає працівників, які орієнтовані на досягнення високих результатів, готові ризикувати, домагатися поставлених цілей і вміти виживати в умовах жорсткої конкуренції.
- «Ролі» – в даному випадку організаційна культура компанії ґрунтується на розподілі ролей і строгому зводі правил. У такому типі корпоративної культури кожен співробітник займає своє певне місце в ієрархії і має чіткі інструкції. Це дозволяє компанії ефективно розвиватися. Однак успіх досягається за умови правильного підбору кадрів і розподіл ролей серед них.
- «Завдання» – цей тип корпоративної культури спрямований на успішне втілення в життя різних ідей. Позитивний результат в такій компанії досягається за рахунок кооперативного ефекту і професіоналізму кожного співробітника.
- «Особистості» – ця культура базується на індивідуальних якостях співробітників, їх креативності, прагненні до відкриттів і готовності впроваджувати нові ідеї для досягнення компанією бажаних результатів.

ТЕМА 8 ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ

1. Сутність та переваги планування
2. Класифікація планування
3. Етапи процесу планування
4. Бачення та Місія як елементи планування
5. Етапи стратегічного планування
6. Групи стратегій організації
7. Класифікація стратегій
8. Класифікація стратегій по функціональних видах діяльності фірми
9. Методи планування

1. Сутність та переваги планування.

Планування – це процес визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення.

Переваги планування:

- дає можливість передбачити різні майбутні ситуації та заздалегідь підготувати альтернативні варіанти плану розвитку підприємства;
- поліпшує координацію дій в організації;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
- чітко розмежовує обов'язки та відповідальність працівників підприємства за виконання планових завдань;
- поліпшує контроль в організації та інші

Об'єктами планування на підприємстві є всі напрями його діяльності:

- маркетингова;

- інноваційна;
- комерційна;
- економічна;
- соціальна;
- виробнича;
- екологічна.

2. Класифікація планування.

Процес планування передбачає розробку цілої низки планів, які можна класифікувати за різними ознаками:

- за обов’язковістю планових завдань (директивне та індикативне планування);
- за строками, на які складається план, і ступенем деталізації планових розрахунків (довгострокове, середньострокове, короткострокове);
- за напрямом діяльності підприємства (план виробничої діяльності, інвестиційної та інноваційної діяльності, план маркетингу і збуту, план соціального розвитку тощо);
- за способом адаптації до змін навколишнього середовища (жорсткий план, гнучкий план);
- за ієрархією планування (стратегічні, тактичні, оперативні плани).

Директивне планування передбачає процес прийняття рішень, які мають обов’язковий характер для об’єктів планування. Директивні плани, як правило, мають адресний характер і вирізняються надмірною деталізацією. Таке планування може слугувати ефективним засобом вирішення багатьох завдань, надто загальнонаціонального значення, наприклад, у сфері охорони довколишнього середовища, оборони, соціальної політики.

Індикативне планування вважається найпоширенішою в цілому світі формою державного планування макроекономічного розвитку. Індикативне планування є протилежним директивному, тому що цей план не є обов’язковим до виконання, хоча в ньому можуть бути й обов’язкові завдання. Назагал він має рекомендаційний характер.

Довгострокове (перспективне) планування охоплює період понад 5 років. Такі плани визначають довгострокову стратегію підприємства, його соціальний, економічний та науково-технічний розвиток. Довгострокове планування конкретизує стратегічні прогнози випуску продукції, інвестиційні плани підприємства, що забезпечують можливості такого випуску. Термін часу розробки довгострокових планів залежить насамперед від тривалості періоду, необхідного для розробки та впровадження у виробництво нових моделей і видів продукції.

Середньострокове планування проводиться на період від 1 до 5 років. Завданням середньострокового планування є створення передумов для реалізації довгострокових програм виробничої, реалізаційної, фінансової, інноваційної діяльності підприємства.

Короткострокове (поточне) планування охоплює період до 1 року – піврічне, квартальне, місячне, декадне, тижневе і добове планування. Мета короткострокового планування – передбачити розвиток виробництва та реалізації продукції підприємства протягом кожного місяця, визначити можливі відхилення результатів роботи від запланованих, розробити заходи щодо зміни в обсягах та асортименті випуску продукції з метою усунення цих відхилень. Окрім цього, такий вид планування є засобом корекції середньострокового та довгострокового планування.

3. Етапи процесу планування

Процес планування передбачає певні етапи:

- I. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства. В ході реалізації завдань першого етапу з'ясовуються основні компоненти зовнішнього середовища, які дійсно є важливі для підприємства.
- II. Визначення основних орієнтирів діяльності: місії підприємства, стратегічної мети його діяльності. На цьому етапі формулюються головні стратегічні цілі діяльності підприємства. Загальні цілі уточнюються, конкретизуються та узгоджуються, будується «дерево цілей».
- III. Проведення стратегічного аналізу, визначення стратегічних альтернатив. На цьому етапі серед можливих шляхів вирішення проблемної ситуації обирається найкращий та розробляються необхідні дії.
- IV. Вибір альтернативної стратегії діяльності підприємства та її опрацювання. Отримані у процесі пошуку альтернативні планові показники формують основу для наступної фази планування – оцінки та прийняття планів.
- V. Оцінивши всі альтернативні варіанти розвитку підприємства, їхню ефективність та продуктивність, вибирають один оптимальний варіант. Оптимальним вважається той план, який задовольняє обмеженим чи достатнім значенням параметрів стратегії розвитку підприємства з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства та прийнятним рівнем ризиків.
- VI. Тактичне планування діяльності підприємства. Розробка середньострокових планів та програм, у яких встановлюються послідовність і терміни досягнення окремих цільових стратегічних показників у рамках окремих часових періодів, визначаються планові параметри діяльності окремих структурних підрозділів підприємства, що мають бути досягнуті, обсяги використання окремих ресурсів, рівень результативності діяльності.
- VII. Розробка внутрішньофірмових бюджетів, короткострокових календарних планів діяльності. На основі середньострокових планів розробляються річні, квартальні, місячні плани та бюджети діяльності, тобто здійснюється оперативне поточне планування.
- VIII. Реалізації планових рішень – це діяльність, наслідком якої є фактичне виконання планових завдань та отримання реальних господарсько-фінансових результатів діяльності.

4. Бачення та Місія як елементи планування

«Бачення» компанії може бути сформульовано через набір тез, які окреслюють наміри компанії, або це може бути розлогий опис мотивації та амбіції організації.

Фактично, це відповіді на наступні питання:

- Навіщо ця компанія існує?
- Куди прямує \ хоче прямувати компанія?

Ключовими елементами «бачення» є чіткість та однозначність тез. «Бачення компанії» функціонує як документ для натхнення. Він задає напрям для компанії. Формулювання заохочують до реалізації. Бачення мотивує працювати та досягати результатів.

З іншого боку, цей документ мотивує фундаментальну логіку прийняття рішень в організації на стратегічному рівні.

Поняття «місія компанії» є розширеним поясненням бачення компанії. Відмінність від «бачення» полягає в наступному:

- «бачення» описує для чого існує організація та куди вона рухається,
- «місія компанії» описує як реалізуються основні цілі бачення в конкретних термінах.

Фактично, «місія компанії» відповідає на питання

- що компанія робить зараз?
- як компанія це робить?
- що відрізняє цю компанію від конкурентів?

На відміну від «бачення», яке орієнтоване на абстрактне прийдешнє, «місія» базується на фактичному стані речей з якого формулюється план дій для реалізації бачення. Через це «місія компанії» трансформується з часом та адаптується під умови, в яких працює компанія.

В місію компанію можуть входити наступні елементи:

- Основні цілі компанії та їх складові
- Ключові показники успішності організації
- Цільова аудиторія компанії

Якщо «бачення» та «місія» з різних боків покривають питання «що?», то цінності відповідають на питання «як саме?»

Таблиця 5

Приклади бачення та місії компаній

ДТЕК	НАШЕ БАЧЕННЯ Ми – українська компанія, що динамічно розвивається та прагне до лідерства на європейських енергетичних ринках. В основі нашого успіху – люди, ефективність, передові технології. НАША МІСІЯ Ми працюємо в ім'я прогресу та процвітання суспільства. Наша енергія несе людям світло та тепло.
KRKA	Місія Жити здоровим життям Візія

	Ми послідовно закріплюємо наші позиції як одного з провідних виробників генеричних препаратів в світі
KERNEL	БАЧЕННЯ Ми прагнемо стати лідером глобального агробізнесу та зробити наш регіон ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок. МІСІЯ Ми розкриваємо унікальні можливості агробізнесу, розвиваючи потенціал наших людей.

5. Етапи стратегічного планування

Стратегічне планування – це процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з визначенням його цілей і їх змін в умовах нестабільності ринкового середовища, а також знаходження способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей.

Стратегічний план підприємства складається з таких розділів:

- 1) цілі й напрямки діяльності;
- 2) поточні й довгострокові завдання;
- 3) генеральна стратегія;
- 4) функціональні стратегії;
- 5) опис найважливіших програм;
- 6) опис зовнішніх операцій;
- 7) обсяг капітальних вкладень і розподіл ресурсів;
- 8) формулювання резервних стратегій

6. Групи стратегій організації

По рівнях ієрархічної структури організації (компанії) всі стратегії розділяються на чотири групи:

1. Головна стратегія (стратегія організації в цілому).
2. Стратегії бізнес-одиниць або стратегії на рівні бізнесу, (СБО – стратегічна бізнес-одиниця).
3. Функціональні стратегії, їх також називають забезпечуючими.
4. Стратегії команд, робочих груп і працівників.

Головна (корпоративна) стратегія організації.

Ця стратегія описує розвиток організації як єдиного цілого, формулюється на вищому рівні і є обов'язковою для всіх підрозділів організації, незалежно від ступеня їх автономії та децентралізації. Організація може зберігати свою цілісність і успішно розбудовуватися тільки за умови ефективної головної стратегії. У ній описуються загальні дані розвитку компанії, наприклад, загальний прибуток, загальний обсяг продажів тощо. Лише по найбільш важливих, ключових видах бізнесу та стратегічним бізнес-одиницям можуть приводитися їхні головні характеристики результатів діяльності, наприклад, обсяги продажів, рентабельність, внесок бізнес-одиниці в загальні результати компанії.

Стратегії бізнес-одиниць

Ці стратегії розробляються в тому випадку, коли в компанії існують самостійні види бізнесів і автономні або напівавтономні стратегічні бізнесові одиниці.

Бізнес-одиниця – це підрозділ компанії, що здійснює повний цикл – маркетинг, виробництво, збут, а в ряді випадків – і дослідження та розробки. Бізнес-одиниці мають велику самостійність, їх менеджери самостійно визначають стратегії виробництва, ціноутворення й збуту, стимулювання й добору персоналу, розвитку виробництва.

Функціональні стратегії організації

Призначення цих стратегій – забезпечити виконання стратегій бізнес одиниць і компанії в цілому. При їх розробці враховуються загальнокорпоративні завдання та одночасно завдання розвитку підрозділів у цілому. У багатьох компаніях помилково вважають за можливе не розробляти дані стратегії і обмежуватись головною стратегією та стратегіями бізнес-одиниць. Але в цьому випадку мета та завдання, поставлені в них «повисають у повітрі», тому що виникає неясність у тому, хто за що відповідає, які завдання потрібно вирішувати в першу чергу, як координувати виконання завдань та інші.

Стратегії команд, робочих груп і працівників

Досвід стратегічного менеджменту показав, що стратегія компанії буде ефективно реалізована, лише коли загальні стратегічні цілі верхнього рівня перетворюються в стратегічні цілі працівників нижніх рівнів, особливо тих, від яких залежить впровадження стратегій

Значимість стратегій четвертого рівня збільшується у зв'язку з розвитком самоврядування та самоорганізації в компаніях, коли центр ваги управлінських дій і рішень переноситься на структури команди, робочих груп і безпосередньо на працівників, які реалізують стратегії.

7. Класифікація стратегій

З урахуванням різних типів розвитку організацій, стратегії можна розділити (рис.9):

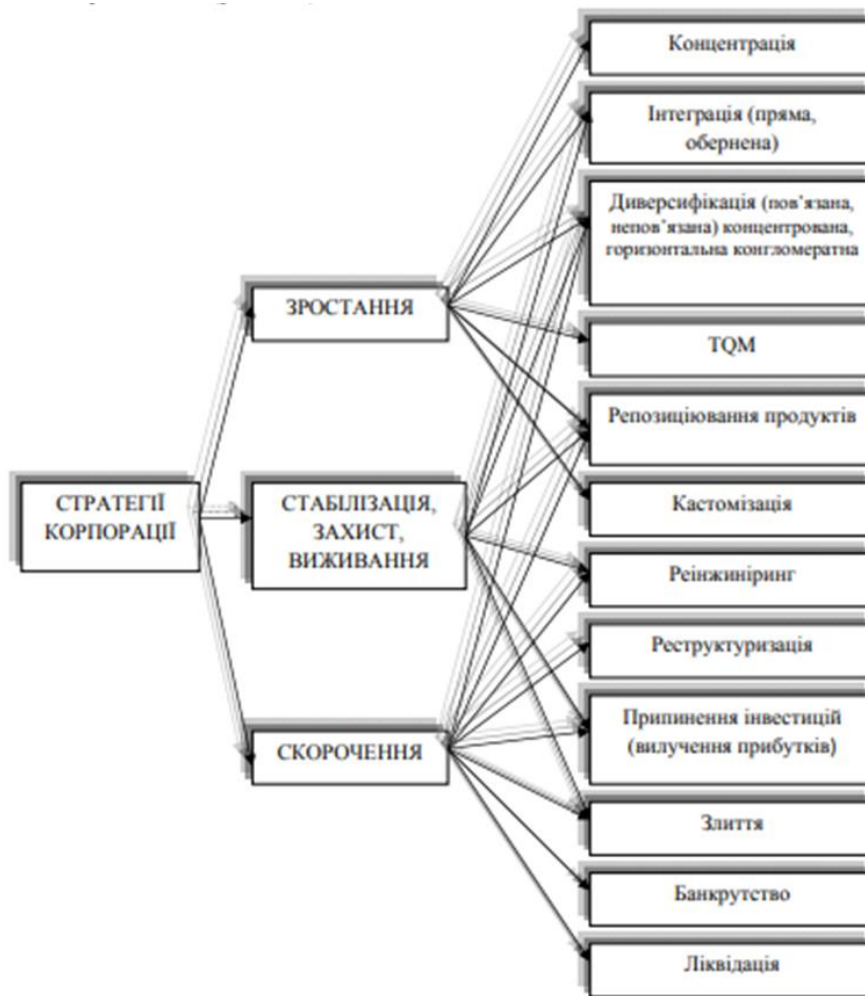


Рис.9. Класифікація стратегій організації

Стратегії зростання націлені на розширення ринкової діяльності, збільшення активів компанії, зростання обсягів інвестування. У багатьох випадках менеджмент компанії свідомо вибирає стратегії зростання, пов'язані з високим рівнем ризику, тому що ніхто не може гарантувати, що швидке збільшення товарів і послуг принесе очікувані прибутки в умовах гострої конкуренції.

Залежно від темпів розвитку компанії (темпів росту її прибутків, продажів, активів) можуть бути:

- Стратегія суперзростання або гіперзростання, до них відносять компанії, які протягом 10 років набирають високі темпи розвитку та досягають сумарних продажів на суму більш 1 млрд. дол. або займають домінуюче положення на ринку.
- Стратегія динамічного зростання, коли компанія входить у групу лідируючих компаній по темпах розвитку, але домінуючого положення не займає. Обов'язкова умова — це перевищення середніх темпів росту ринку та прискорення темпів розвитку.
- Стратегія стрибкоподібного зростання (стрибка), коли компанія раптово протягом короткого проміжку часу збільшує темпи розвитку.

- Стратегія помірного зростання означає адаптацію компанії до середніх темпів росту ринку.
- Стратегія повільного зростання означає збільшення економічного потенціалу компанії, темпи її розвитку є нижчими від ринкових можливостей і середніх темпів збільшення ринку.
- Стратегія уповільнення зростання, коли відбувається зростання економічних показників прибутку, продажів, активів в абсолютному значенні, але при цьому темпи збільшення цих показників у порівнянні з минулими періодами знижуються. Така стратегія може бути пов'язана як з вичерпанням можливостей самої компанії, так і зі зниженням потенціалу розвитку ринку, досягнення ним зрілості та насичення.

Стратегії стабілізації, захисту й виживання спрямовані на збереження ринкової ніші та частки ринку. У цих умовах головне завдання – пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику.

Стратегії скорочення мають на меті звести до мінімуму витрати компанії на види бізнесу, які наносять їй збитки. У цих умовах прибутки компанії мінімальні, рентабельність низька, найчастіше вона зазнає збитків. Завдання менеджерів полягає в проведенні радикальних змін в компанії, її повній реорганізації, зміні видів діяльності, переходу до стратегій 1 або 2. Якщо це не вдається, то ставиться завдання вийти з ринку з мінімальними втратами при закритті бізнесу.

Ріст, стабілізація та скорочення фірми можуть реалізовуватися різними шляхами за допомогою стратегій наступних видів:

- 1) концентрації – зростання обсягів випуску основної продукції або послуг. Можливі варіанти цієї стратегії: горизонтальна концентрація на основі придбання або відкриття компаній, що роблять таку ж продукцію, концентрація на основі розвитку ринку – збільшення частки ринку, підвищення ринкового рейтингу компанії, концентрація на основі розвитку продукту – підвищення його якості, збільшення сімейства продуктів;
- 2) інтеграції (пряма та зворотня), іноді її називають вертикальна інтеграція, означає ріст контролю компанії над споживачами та постачальниками за рахунок придбання або створення компаній, що перебувають у верхній і нижній ланці технологічного ланцюга виробництва та збуту;
- 3) диверсифікація – передбачає виробництво товарів і послуг, які відрізняються від базових. Розрізняють пов'язану та непов'язану диверсифікації. Стратегія пов'язаної диверсифікації означає виробництво нових товарів і послуг прямо або опосередковано аналогічних базовим. Непов'язана диверсифікація означає виробництво товарів і послуг, зовсім не пов'язаних з основою діяльністю компанії. Приклад непов'язаної диверсифікації: компанія по виробництві машинобудівного устаткування відкриває виробництво харчових продуктів.
- 4) TQM (Всеосяжний менеджмент якості) – стратегія розвитку компанії на основі висування якості продукції та послуг, як головної мети і пріоритетного критерію оцінки ефективності розвитку. Стратегія підвищення якості пронизує

всю компанію від керівництва до рядових виконавців. Кожне нововведення оцінюється, насамперед, з точки зору його впливу на ріст якості продукції та послуг. Рівень якості контролюється щодня. Головним завданням персоналу компанії в умовах TQM є перехід до нульового рівня шлюбу. У компанії розробляється складна система внутрішнього планування, контролю й регулювання якості продукції на всіх етапах її створення, від вибору постачальників до поставок клієнтам. Здійснюється безперервна підготовка персоналу й періодично проводиться аудит якості всієї компанії і її підрозділів;

5) стратегія репозиціонування – ґрунтується на зміні позиції продукту у свідомості споживачів за рахунок реклами, зміни його деяких властивостей, ціни. У результаті продукт переміщається з одного сегмента в інший. Ця стратегія відображає принцип переходу на більш високі позиції в новому сегменті. Якщо продукт не може добитися лідерства у своєму сегменті, він може стати одним з лідируючих у нових сегментах;

6) кастомізація – передбачає збільшення цінності продукту за рахунок прив'язки його до індивідуальних потреб і характеристикам споживачів. Кастомізація має різні форми. Так, вона може здійснюватися у вигляді залучення споживачів до участі у виробництві продукту або послуги, шляхом індивідуального добору компонентів товару або послуги, залучення до дизайну кінцевого продукту;

7) реінжиніринг – передбачає повне перепроєктування існуючого бізнесу. Ревізії зазнають всі продукти та послуги, бізнес-процеси, функції управління. Головна мета створити нове більш ефективне виробництво, збут і систему управління. На відміну від модернізації або інновацій, що впливають на окремі підсистеми компанії, реінжиніринг докорінно змінює її вигляд. Слід зазначити, що багато компаній не можуть одержати ефект від його використання, тому що не ризикують іти на радикальні зміни, а частковий реінжиніринг недостатньо ефективний;

8) реструктуризація – зміна внутрішньої структури компанії, насамперед, за рахунок звільнення від малорентабельних і непрофільних виробництв, усунення надлишкових ланок в управлінні. У результаті реструктуризації, як правило, скорочується чисельність працівників на 20 - 40%, часто приходять нові власники та менеджери, створюється нова структура фірми;

9) припинення інвестицій (вилучення залишкових прибутків) – ця стратегія заснована на припиненні інвестицій у розвиток фірми і її підрозділів, з компанії вилучаються прибутки та її готують до продажу, реорганізації або ліквідації. Така стратегія застосовується в умовах, коли важко конкурувати та компанія втрачає ринкові позиції а також немає можливості залучати нові інвестиції;

10) злиття – ця стратегія побудована на об'єднанні фірм. Часто ця стратегія є єдиним виходом для неефективної компанії уникнути банкрутства. Але нерідко ця стратегія приймає форму поглинання або захоплення, коли одна фірма з метою усунути конкурента здобуває його контрольний пакет акцій і позбавляє його самостійності. Проблема ворожих поглинань стоїть гостро в

глобальній економіці, коли угоди та фінансові операції укладаються із різко зростаючими швидкостями в умовах електронних засобів комунікацій. Злиття від поглинання відрізняє добровільний характер рішення обох сторін. Поглинання з іншої сторони вважається неетичним засобом конкурентної боротьби;

11) банкрутство – ця стратегія застосовується фірмами, що перебувають у складному фінансовому становищі, коли компанія не може розрахуватися повністю по своїх боргах. У цьому випадку у світовій практиці визнання банкрутства означає можливість через суд одержати відстрочку виплати боргів і заморожування вимог кредиторів на певний період, іноді до 3-х років, що дає можливість компанії одержати перепочинок і підвищити свою ефективність;

12) ліквідація – остання стадія життєвого циклу організації. При ліквідації компанія повністю втрачає активи, припиняє діяльність, здійснюється виплата заборгованості кредиторам. Стратегія ліквідації має сенс для фірм в умовах, коли вигідніше створити нове виробництво, ніж вкладати кошти в реорганізацію збиткового.

8. Класифікація стратегій по функціональних видах діяльності фірми

Класифікація стратегій також проводиться по функціональних видах діяльності фірми (рис.10):

Ресурсна стратегія визначає, які види ресурсів будуть застосовуватись, потреби в обсягах ресурсів, альтернативні можливості їх використання, склад постачальників і контроль якості матеріалів і сировини, шляхи економії ресурсів та інші їх техніко-економічні характеристики.

Інноваційна стратегія – визначає інноваційну політику організації, які інновації та у яких підрозділах компанії будуть розроблятися і запроваджуватись, строки й витрати на їхню розробку і впровадження.

Логістична стратегія – визначає загальну логістичну модель компанії, оптимальні маршрути поставки її ресурсів і доставки товарів клієнтам, найбільш ефективні варіанти складування запасів і товарів, внутрішньозаводських перевезень.

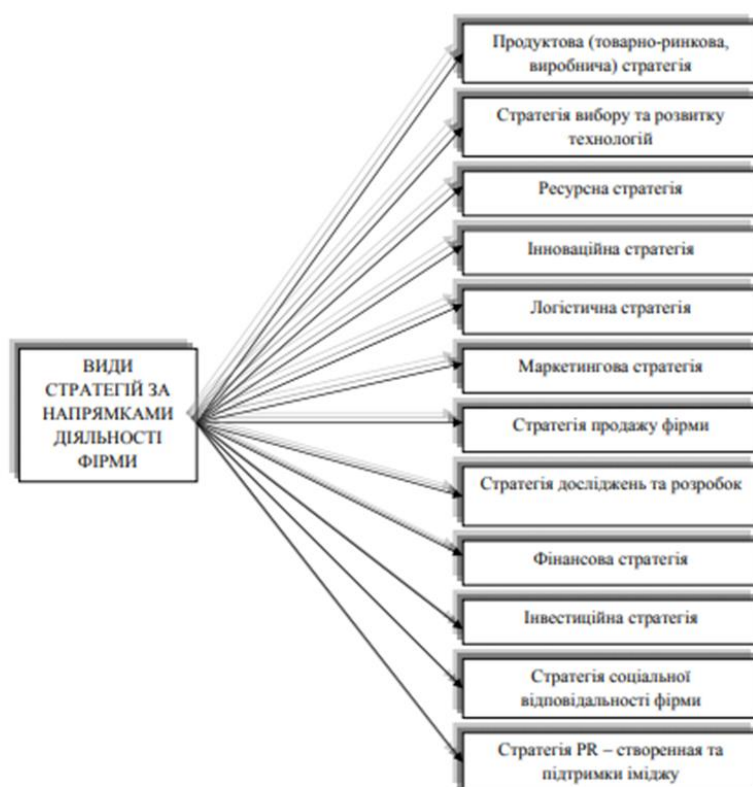


Рис.10. Класифікація стратегій організації по функціональних видах діяльності фірми

Маркетингова стратегія – визначає принципи розробки та збуту товарів і послуг, цінову політику, відносини з клієнтами, поведінка стосовно конкурентів, рекламу і просування товарів та інші характеристики, що забезпечують компанії найбільш успішний збут і зростання.

Стратегія продажів – тісно пов'язана з маркетинговою стратегією, розробляється для збутових підрозділів компанії, визначаючи для них обсяги і рафіки продажів, ціни, знижки, післяпродажне обслуговування та інші фактори, що впливають на збут.

Стратегія досліджень і розробок – визначає вибір ключових напрямків розробки нових продуктів і послуг, стратегічні альянси по спільних розробках, цільові показники нових продуктів та їх життєві цикли.

Фінансова стратегія – визначає способи залучення і обсяги залучених фінансових ресурсів, співвідношення між власним і позиковим капіталом, основні показники ефективності фінансово-економічної діяльності, принципи управління грошовими потоками, розрахунки з кредиторами та інші ключові фінансові характеристики.

Інвестиційна стратегія – визначає джерела інвестиційних ресурсів, характер фінансування інвестиційних проектів, напрямки інвестування, розподіл інвестиційних ресурсів між підрозділами компанії, показники віддачі інвестицій, економічні результати інвестиційних процесів.

Стратегія соціальної відповідальності – визначає принципи поведінки компанії і її зобов'язання перед державою та суспільством, клієнтами, персоналом компанії, конкурентами, постачальниками.

Стратегія формування й підтримки іміджу (стратегія PR – Public Relations) – ця стратегія, спрямована на створення позитивного іміджу компанії в суспільній свідомості шляхом її участі в діяльності, спрямованій на соціальний прогрес, підтримку малозабезпечених верств населення, виробництво товарів і послуг, що відповідають заявленим у рекламі характеристикам.

9. Методи планування

Ресурсний метод планування – характерний для монополістичного типу ринку, коли монополіст, який володіє ресурсами, самостійно планує обсяги продукції до випуску. При цьому ймовірними можуть бути два варіанти планування. За першим варіантом до випуску планується велика кількість продукції, а ціна встановлюється залежно від попиту на заданому ринку. За другим варіантом ціну (зазвичай високу) встановлює сам монополіст, а продукція до випуску планується невеликими партіями, щоб не знизити ціну.

Цільовий метод планування – характерний для ринку досконалої конкуренції. План формується залежно від потреб підприємства і ємності ринку.

Екстраполяційний метод планування – передбачає встановлення планових завдань із врахуванням тенденцій у змінах основних показників діяльності підприємства за попередній період.

Пофакторний метод планування враховує вплив різноманітних чинників на зміну тих чи інших планових показників.

Нормативний метод планування – найбільш точний, позаяк базується на науково обґрунтованих нормах витрат основних видів ресурсів

Балансовий метод планування, з одного боку, визначає планові величини ресурсів, необхідних для діяльності підприємства у наступний плановий період, а з іншого – визначає джерела покриття цих ресурсів. На підприємствах розробляються баланси: основних фондів, робочої сили, матеріальний, фінансовий, енергетичний.

Матричний метод планування є більш ускладненим видом балансового планування, в якому, окрім планування ресурсів і джерел їхнього покриття, можуть бути вказані й інші обставини, що впливають на формування плану, наприклад, терміни виконання тих чи інших показників тощо

Одноваріантний метод планування – це метод планування, що розрахований однією з науково обґрунтованих методик.

Багатоваріантний метод планування передбачає декілька варіантів планування, і за допомогою методів економіко-математичної оптимізації обирається найефективніший варіант.

Ручний метод планування – реалізується з використанням простих засобів для розрахунку (скажімо, за допомогою калькулятора).

Механізований метод планування реалізується з використанням засобів (наприклад, ПЕОМ), що автоматизують окремі планово-розрахункові операції і здійснюються за безпосереднього втручання у цей процес працівника.

Автоматизований метод планування реалізується за допомогою засобів, що повністю автоматизують процес планування (автоматизовані системи управління). За табличного методу планування планові показники формуються у відповідних таблицях, які можуть містити алгоритм розрахунків.

Лінійно-графічний метод планування означає, що планові показники відображаються за допомогою графіків, діаграм, гістограм тощо.

Мережевий метод планування – метод, при якому будується мережевий графік, який відображає основні моменти планування, терміни їхньої реалізації, а також найбільш оптимальний шлях досягнення основних планових показників

Крім перерахованих методів, дедалі ширше застосовують евристичні методи розробки та прийняття планових рішень на базі методів «мозкового штурму», «експертної оцінки», «дерева рішень» та ін.

ТЕМА 9 ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗУВАННЯ

1. Сутність процесу організовування.
2. Основи організаційного проектування та департаменталізація
3. Делегування повноважень
4. Організаційна структура

1. Сутність процесу організовування.

Організація – процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Організаційна діяльність (процес) – процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності) (рис.11)

<i>поділ праці</i>	поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
<i>департаменталізація</i>	групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);
<i>делегування повноважень</i>	підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;
<i>встановлення діапазону контролю</i>	визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерів;
<i>створення механізмів координації</i>	забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності

Рис.11. Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності)

2. Основи організаційного проектування та департаменталізація

Поділ праці

- 1) Технологічний поділ праці передбачає поділ виробничого процесу за видами, фазами і циклами.
- 2) Поопераційний поділ праці означає закріплення за працівниками окремих операцій для скорочення виробничого циклу.
- 3) Функціональний поділ праці відбувається між різними категоріями працівників, які входять до складу персоналу (робітники, керівники, спеціалісти і службовці), а також між основними і допоміжними робітниками.
- 4) Професійний поділ праці відбувається між групами робітників за ознакою технологічної однорідності виконуваних ними робіт і залежить від знарядь і предметів праці, технологій виробництва. Під впливом розвитку цих чинників відбуваються зміни в професійному поділі праці, що характеризуються зростанням кількості професій механізованої праці, скороченням переліку вузьких професій і спеціальностей та збільшенням кількості професій широкого профілю.
- 5) Кваліфікаційний поділ праці зумовлюється різним ступенем складності виконуваних робіт і полягає у відокремленні складних робіт від простих. Водночас враховується технологічна складність виготовлення продукції, складність функцій з підготовки і здійснення трудових процесів, а також контролю за якістю продукції.

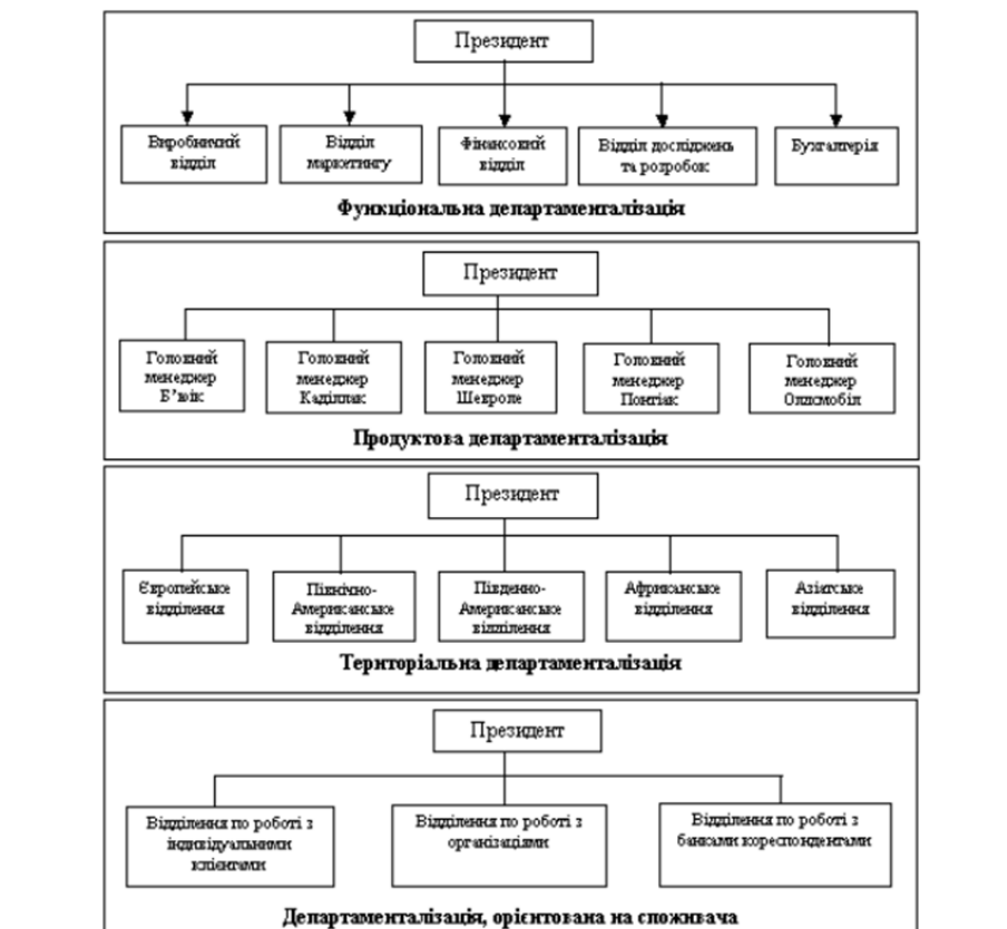


Рис.12. Департаменталізація

3. Делегування повноважень

Делегування повноважень – це усвідомлений розподіл задач між членами команди, незалежно від кількості працівників у штаті.

причини делегувати обов'язки:

1. Нестача часу. Найчастіше потреба делегувати роботу виникає тоді, коли власник бізнесу фізично вже не в змозі виконати всі завдання самостійно. З ростом компанії, закономірно, збільшується і кількість задач. Щоб бізнес продовжував розширюватися, керівнику доводиться шукати помічників.
2. Поява нових галузей. Делегувати повноваження варто й тоді, коли на підприємстві з'являються нові галузі. Для бізнесу завжди буде вигідніше делегувати завдання між фахівцями, які вже є спеціалістами в необхідній сфері і знаються на конкретних процесах.
3. Завдання, які не мають прямого стосунку до основної діяльності компанії. Здається, що делеговані повноваження з прибирання офісу або ведення бухгалтерської звітності – не викликають питань. Однак, багато підприємців вважають недоцільним найняти фахівця для адміністрування ІТ-інфраструктури, вважаючи за краще самостійно придбати техніку, а потім доручити секретарці встановлення й налаштування комп'ютерів і периферії. Проте, це неефективно.

Кілька явних ознак того, що правила делегування не дотримуються:

- ви не встигаєте зробити все, що запланували;
- доводиться постійно затримуватися, щоб виконати роботу, яку, як вам здається, краще від вас не зробить ніхто;
- ви заздалегідь впевнені в невдачі співробітників і постійно переробляєте задачі за іншими;
- ви безперервно відволікаєтесь на контроль підлеглих і те, як вони виконують поставлені завдання;
- співробітники не хочуть брати на себе ініціативу, через страх покарання, бояться відповідальності;
- у колективі висока плинність кадрів.

Види делегування:

Лінійні – передаються від керівника до підлеглого по ієрархічному ланцюжку.

Апаратні або штабні – компанія вдається до послуг сервісного або консультаційного характеру. Наприклад, використовує рекомендації експертів у вузькопрофільних питаннях або виробляє координаційні спільні рішення.

Принципи делегування будуються на чітких правилах і враховують кілька типових елементів:

1. Єдиноначальність. У кожному бізнесі є тільки один керівник. Це не виключає кураторів проміжних вертикальних ланок. Але делегувати повноваження може тільки безпосередній начальник.
2. Безумовна відповідальність. Той, хто призначив завдання несе відповідальність і за кінцеве виконання задачі.

3.Очікувані результати. Конкретний кінцевий результат від роботи повинен бути сформульований вже на момент постановки завдання.

4.Рівні повноважень. Кожний співробітник повинен розуміти, що від нього вимагається і знати межі своїх повноважень.

5.Визначення прав і обов'язків. Учасники процесу повинні знати права і обов'язки не тільки для себе, а й для інших членів команди. Це необхідно для того, щоб під час форс-мажорів робітники знали, до кого можуть звернутись по допомогу.

6.Розподіл відповідальності. Обов'язки робітника не повинні виходити за межі його повноважень. Співробітник несе відповідальність тільки в рамках своїх обов'язків і не відповідає за інших учасників, якщо вони не є його безпосередніми підлеглими.

Делегування всередині компаній може відрізнятися залежно від сфери їх діяльності і складності завдань, але, як правило, цей процес завжди включає такі етапи:

1.передачу замовлення виконавцю або підряднику;

2.забезпечення виконавця ресурсами і визначення меж його повноважень;

Перелік обов'язків, які не варто перекладати на інших:

- нагляд і контроль за ключовими співробітниками;
- підбір й оцінка нових працівників на керівні посади;
- вибір підрядників;
- переговори із життєво важливими для компанії клієнтами;
- робота, невиконання якої може завдати будь-яку шкоду для іміджу компанії;
- питання мотивації співробітників. Вибір стимулів, заохочень і покарань – прерогатива власника бізнесу;
- стратегічне планування.
- прийняття та звільнення з роботи.
- покарання / заохочення

Визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеріві (встановлення діапазону контролю). На нижчих рівнях управління норма керованості (діапазон контролю) може сягати 30, на вищих - обмежується 3 – 7. Діапазон контролю – параметр, який визначає високу чи пласку побудову організації. Кожна з них має свої переваги та недоліки:

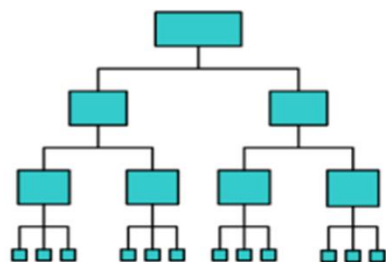


Схема високої структури організації

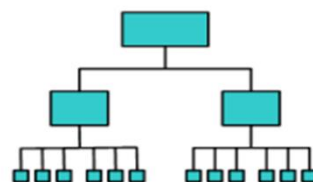


Схема плоскої структури організації

Рис.13. Діапазон контролю

Забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації). Координація роботи здійснюється: шляхом підпорядкування (вертикальна координація); шляхом встановлення зв'язків між підрозділами одного організаційного рівня (горизонтальна координація)

4. Організаційна структура

Організаційна структура являє собою внутрішньосистемний порядок, форму організаційних відносин і елементів.

Вона створюється суб'єктом управління для оптимізації зв'язків і відносин.

Організаційна структура завжди формальна і закріплена правовими нормами.

В них відображаються всі її основні характеристики й елементи, а саме:

- поділ (спеціалізація) праці за посадами (директор, начальник цеху, майстер);
- групування посад за підрозділами (відділ, бюро); склад посад і підрозділів (інженер-конструктор, економіст);
- компетенція та ієрархія посад (директор, головний інженер, головний конструктор, конструктор та ін.);
- порядок зв'язків між посадами, підрозділами.

Вимоги до формування організаційної структури управління

- 1) чітко формулюється мета підприємства;
- 2) досягається максимальна простота структури. Чим простіше й чіткіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти своє місце в ній, пристосуватися до даної форми управління: і брати активну участь у реалізації цілей підприємства;
- 3) забезпечується, чітка передача, інформації і відповідний зворотний зв'язок;
- 4) встановлюється єдина підлеглисть. Одержання наказу або розпорядження тільки від одного начальника – необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль. Подвійне командування не тільки зайве, а й шкідливе;
- 5) обмежується кількість підлеглих. Норма управління визначається діапазоном контролю, який залежить від; типу виробництва, його складності;
- 6) обмежується кількість ланок управління: чим їх більше, тим довше йде інформація знизу вгору і розпорядження зверху вниз, чим більше можливостей перекручування їх у процесі передачі;
- 7) чітко розрізняються і координуються функції лінійного керівництва і функціональних служб;
- 8) вищим керівництвом координується відповідальність служб.

Основними елементами організаційної структури є:

- склад та структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл зв'язків між ними;

– інформаційні зв'язки тощо.

Одним із найважливіших завдань менеджменту будь-якої організації є проєктування і перепроєктування організаційної структури управління для адаптації до мінливих умов бізнес-середовища і відповідності розвитку організації.

Організаційне проєктування (від англ. project – задум) – процес розробки і впровадження структури та процесів організації.

Головною метою організаційного проєктування є формування системи забезпечення ефективності підготовки і проведення всього комплексу процесів організації.

Формати організаційного проєктування (рис.14):

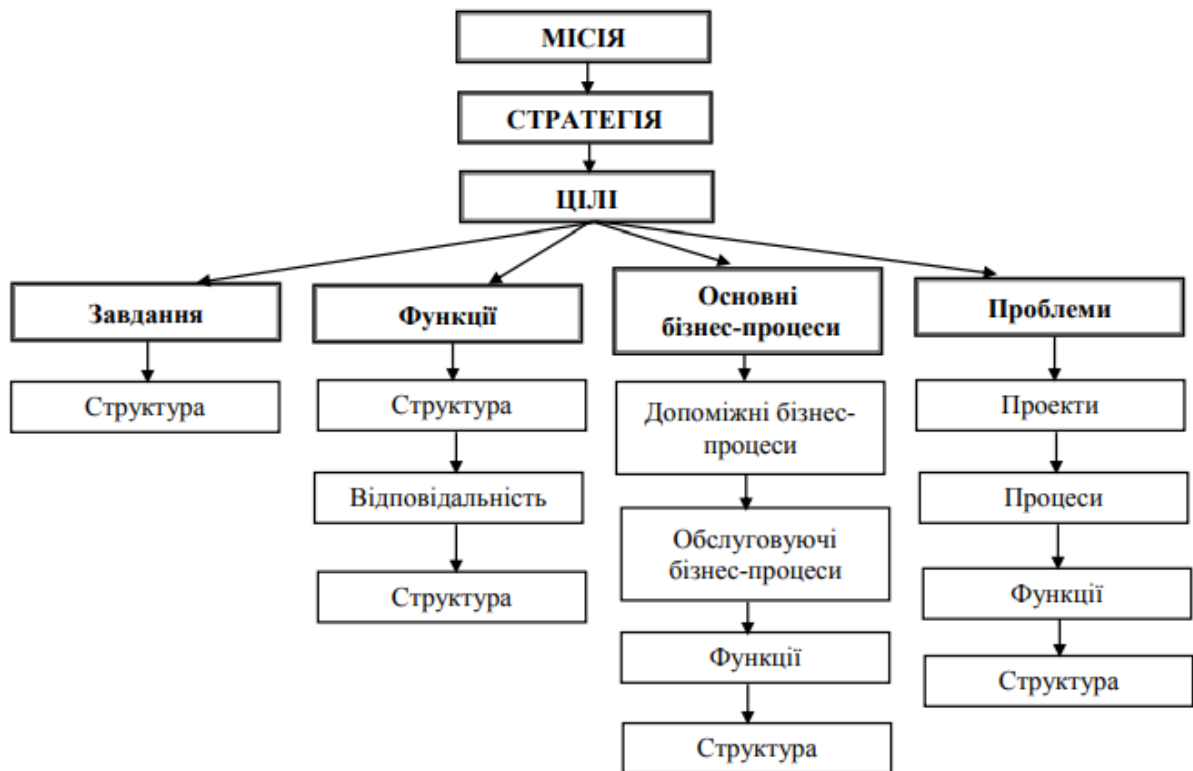


Рис.14. Формати організаційного проєктування

Ієрархічна організаційна структура компанії це одна з класичних типів організаційних систем. Вона встановлює чітко визначені функції, права та обов'язки працівників. За управління відповідає центральний «вузол».



Рис.15. Ієрархічна організаційна структура

За своєю суттю ієрархічна структура належить до пірамід: найвищий рівень влади знаходиться на вершині, а подальші рівні влади зменшуються зверху вниз.

При цьому методі організації прийняття рішень також здійснюється зверху вниз. Керівники або вище керівництво приймають важливі рішення, а потім передають їх керівникам середньої ланки, а ті далі – співробітникам нижчого рівня для реалізації.

Існують ієрархічні організації з різними рівнями управління, влади чи повноважень. Це найпоширеніший вибір для великих традиційних організацій, таких як уряди та організовані релігії.

Переваги

- Проста та зрозуміла організаційна структура;
- Прозора ієрархія та звітування;
- Просте управління;
- Ефективна для невеликих компаній.

Недоліки

- Негнучка та повільна у прийнятті рішень;
- Комунікація між відділами обмежена;
- Не підходить для компаній, які швидко зростають.

Лінійна організаційна структура

Це один із найпростіших і дуже поширених типів організаційних систем, що складається з ланцюгів, де кожен рівень управління має чіткі повноваження над наступним рівнем. Рішення йдуть по ланцюжку зверху від керівника до заступників, потім до начальників відділів і спеціалістів. Ланцюг командування дозволяє кожному керівнику відділу контролювати свої відділи.



Рис.16. Лінійна організаційна структура

Простими словами, лінійні організації мають чіткі лінії повноважень (ланцюг командування), що проходять від верхівки організації до найнижчих рівнів. Лінійні керівники можуть приймати самостійні рішення завдяки своїй єдиній структурі.

На відміну від інших структур, допоміжні послуги в цих організаціях не надаються. Основною перевагою лінійної структури можна назвати стабільність компанії.

Переваги

- Проста взаємодія;
- Права та обов'язки чітко прописані;
- Дисципліна та контроль на високому рівні;
- Виконавці мають перспективи кар'єрного зростання.

Недоліки

- Менеджерам доводиться працювати з великою кількістю задач, що розсіює їх увагу;
- Індивідуальні рішення учасників, зокрема помилкові, впливають на роботу всієї компанії;
- Немає прямої комунікації між виконавцями та найвищим керівництвом;
- Дає можливість утисків з боку вищої ланки керівництва.

Функціональна організаційна структура

Цей тип організаційної структури передбачає розподіл обов'язків відповідно до професійних навичок. Співробітники групуються залежно від функцій, які вони виконують. Крім генерального директора, є директори, відповідальні за окремі напрямки: продажі, виробництво, директор з маркетингу та ін.



Рис.17. Функціональна організаційна структура

Функціональна структура є однією з найпоширеніших серед видів організаційних структур. Ця структура встановлює чіткі очікування та має чітко визначений ланцюг команд. Однак ця структура ризикує виявитися занадто обмеженою, вона може перешкоджати зростанню співробітників, а також спілкуванню та співпраці між відділами.

Водночас функціональна структура сприяє спеціалізації, масштабованості та підзвітності. Цю модель традиційно використовують холдинги – підприємства з багатьма сферами діяльності та широким асортиментом продукції.

Переваги

- Високий рівень кваліфікації співробітників;
- Ефективне застосування ресурсів;
- Роботу спеціалістів легко координувати.

Недоліки

- Бюрократія та повільність;
- Комунікація між різними підрозділами обмежена;
- Не підходить для динамічних ринків.

Лінійно-функціональна структура управління

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.



Рис.18. Лінійно-функціональна структура управління

Горизонтальна, або плоска організаційна структура

Система управління з мінімальною кількістю керівників середньої ланки. Рішення в таких типах організаційних систем приймаються переважно лінійними співробітниками з відповідним досвідом і компетенціями.

Компанія з Горизонтальною структурою має короткий ланцюжок командування. Це дозволяє співробітникам зосереджуватись і витрачати час на великі цілі, оскільки вони мають більше автономії, свободи та незалежності для виконання своїх ролей і обов'язків.



Рис.19. Горизонтальна, або плоска організаційна структура

Цей тип корпоративної структури в основному прийнятий невеликими компаніями та стартапами на ранній стадії, оскільки їхня робота та зусилля в невеликій компанії відносно прозорі. Таким чином, повноваження приймати рішення розподіляються, і працівники несуть відповідальність за свої рішення.

Горизонтальна або плоска організаційна структура майже неможлива або просто марна для великих компаній з великою кількістю проєктів і співробітників. Швидше за все, у міру зростання вашого бізнесу вам доведеться вибирати іншу організаційну систему.

Переваги

- Швидке прийняття рішень;
- Комунікація та координація без перешкод;
- Співробітники добре мотивовані.

Недоліки

- Вимагає дуже кваліфікованих та дисциплінованих співробітників;
- Не підходить для великих компаній
- Складно управляти розгалуженими задачами.

Дивізіонна організаційна структура

У цій організаційній структурі генеральний менеджер відповідає за стратегію та розвиток компанії, а керівники підрозділів – за оперативне управління. Обов'язки, відповідальність і завдання кожного керівника залежатимуть від специфіки бізнесу.



Рис.20. Дивізіонна організаційна структура

Дивізіонна організаційна структура використовується корпораціями та великими організаціями частіше, ніж інші типи організаційних систем, через їх ширший спектр продуктів і послуг. Кожна філія має власний підрозділ, який

відповідає або продукту, або географії та містить необхідні ресурси та функції, необхідні для підтримки продуктової лінії та географії.

Дивізійна структура дозволяє таким корпораціям краще зосереджуватися на різних підрозділах. Головною перевагою цієї структури є незалежність операційної діяльності, тобто проблеми однієї компанії не загрожують існуванню інших.

Переваги

- Швидка адаптація до змін ринку;
- Автономія філій;
- Відповідальність менеджерів зростає.

Недоліки

- Дублювання функцій;
- Великі витрати та збільшення податків;
- Складна координація між підрозділами.

Матрична організаційна структура

Складна організаційна структура, де виконавець одночасно звітує і функціональному менеджеру, і керівнику проєкту. Вузкий спеціаліст може бути тимчасово підпорядкований керівнику конкретного проєкту. Проте від основної роботи його в цей час не звільняють.



Рис.21. Матрична організаційна структура

Наприклад, спеціаліст зі зв'язків із громадськістю може мати зобов'язання звітувати в командах маркетингу та продукту. Або складніший приклад для великої компанії: усі інженери можуть бути в одному інженерному відділі та підпорядковуватися його керівнику. Але ті ж самі інженери можуть бути прикріплені до різних проєктів і звітувати також перед керівниками цих проєктів.

Матрична Організаційна структура дещо складніша за інші типи організаційних систем, тому може викликати певну плутанину щодо підзвітності та спілкування, особливо серед нових працівників. У такій організаційній структурі існує кілька видів звітності.

Переваги

- Гнучка та адаптивна організаційна структура;
- Ефективне використання ресурсів;
- Дозволяє втілювати складні проєкти.

Недоліки

- Складна та заплутана через поєднання декількох структур;
- Вимагає дуже уважної координації дій;
- Може провокувати непорозуміння.

Командна організаційна структура

Командна організаційна структура базується на командах, які працюють над спільною метою, одночасно виконуючи свої індивідуальні завдання. Кожна команда самостійна, незалежна і несе повну відповідальність за результати своєї роботи. Такі команди включають різних спеціалістів (менеджерів, постачальників, майстрів виробництва, технологів, фінансистів), які одночасно працюють і над спільною метою, і над власними спеціалізованими завданнями.



Рис.22. Командна організаційна структура

Оскільки всі вони в одній команді та регулярно взаємодіють один з одним, вони передають ідеї швидше порівняно з іншими типами організаційних систем. Крім того, професіонали можуть звернутися по інформацію до інших відділів організації.

Командні Організаційні структури змінили спосіб роботи багатьох галузей товарів і послуг у всьому світі. Вони менш ієрархічні та більш гнучкі, тому сприяють розв'язанню проблем, ухваленню рішень і командній роботі.

Переваги

- Співробітники добре мотивовані і залучені до роботи;
- Швидке прийняття рішень;
- Гнучкість та адаптивність.

Недоліки

- Потребує сумісних команд;
- Підходить не для всіх задач;
- Роботу різних команд буває складно узгодити.

Мережева організаційна структура

Гібридне рішення, що поєднує дивізійний і матричний типи організаційних систем, їх адаптивність й універсальність основних функцій управління. Мережева структура надає пріоритет співпраці та позитивним стосункам, аніж ієрархії.

У порівнянні з іншими типами організаційних систем, мережеві організації не мають ієрархічної організаційної схеми. Натомість вони створюють кластери, що складаються з різних відділів, бізнес-підрозділів або місцевих офісів, які за потреби працюють разом і використовують усі ресурси організації для досягнення цілей клієнтів.



Рис.23. Мережева організаційна структура

Мережева організаційна структура є найбільш вигідною, коли компанія має багато підрозділів у різних географічних локаціях. Ця система передбачає взаємодію з внутрішніми та зовнішніми сторонами для надання продуктів чи

послуг. Зосереджуючись на основних компетенціях, кожна організація може запропонувати свої найкращі продукти чи послуги.

Переваги

- Гнучкість та адаптивність;
- Помірні витрати;
- Дозволяє швидко виводити на ринок нові продукти.

Недоліки

- Складне керування;
- Обмежена узгодженість;
- Може використовуватись не у всіх нішах.

Процесно-орієнтована організаційна структура

Основною особливістю організаційної структури, заснованої на процесах, є пріоритет процесів, а не функцій. Для такої компанії бізнес є набором процесів, стратегічних планів і стійкої системи вдосконалень. На відміну від функціональної структури та деяких інших типів організаційних систем, які часто розділяють роботу по категоріях, процесний підхід надає пріоритет саме взаємозв'язку завдань у загальній картині.



Рис.24. Процесно-орієнтована організаційна структура

Отже, структуру, засновану на процесах, організовано так, щоб слідувати життєвому циклу продукту чи послуги. Наприклад, цю організаційну структуру можна представити як послідовні дослідження та розробку, створення продукту, виконання замовлень, виставлення рахунків і обслуговування клієнтів.

Організація, заснована на процесах, спирається на ідею, що кінцеві продукти або послуги є результатом послідовності внутрішніх процесів. Всі ці внутрішні процеси повинні бути організовані якомога краще. Процес залучення клієнтів не може розпочатися, доки у вас не буде повністю розроблений продукт для продажу. Таким же чином, процес виконання

замовлення не може розпочатися, доки не буде залучено клієнтів і не буде замовлень продуктів для виконання.

Залучення клієнтів і виконання замовлення є дві сторони однієї медалі, одна з яких підживлює іншу в безперервному циклі. Ці процеси танцюють у тандемі, де залучення клієнтів створює основу, а виконання замовлення забезпечує ефективність. Безперебійне виконання вимагає планування та координації обох процесів.

Переваги

- Можливість зменшити витрати;
- Зростання ефективності та швидкості;
- Кожен учасник проєкту розуміє свою важливість у загальному процесі.

Недоліки

- Можливі конфлікти між різними процесами;
- Може спричиняти втрату комунікації.

Кругова організаційна структура

Кругова організаційна структура базується на демократичній ієрархії. Менеджери тут не командири, а керівники. Вони знаходяться в центрі організації, поширюючи своє бачення назовні. Рішення приймаються колегіально всіма членами організації.



Рис.25. Кругова організаційна структура

На відміну від відокремленої природи традиційних типів організаційних систем, де відділи працюють певною мірою незалежно, циркулярна модель позиціонує кожного як взаємопов'язані частини єдиного цілого.

Циркулярна організація сприяє довгостроковій співпраці та творчості, прагне розширити можливості людей. Soft skills, такі як комунікабельність, здатність працювати в команді, відповідальність та здатність приймати рішення, є критично важливими для кругової організаційної структури.

Переваги

- Інформація вільно циркулює у компанії;
- Індивідуальне об'єднується заради спільної більшої мети;
- Співробітники мотивовані взаємодіяти між підрозділами.

Недоліки

- Може бути складною, особливо для нових співробітників;
- Підпорядкування не завжди зрозуміле новим учасникам.

ТЕМА 10. ФУНКЦІЯ МОТИВУВАННЯ

1. Основні поняття мотивації
2. Внутрішня та зовнішня мотивація
3. Теорії мотивації. Теорія «Х-Y-Z»
4. Змістовні теорії мотивації
5. Процесуальні теорії мотивації
6. Види мотивації - в залежності від потреб
7. Види мотивації – за способами, що використовуються
8. Види мотивації - за джерелами виникнення мотивів
9. Види мотивації щодо методів стимулювання персоналу
10. Системний підхід до мотивації працівників: розробка та впровадження
11. Види стимулювання персоналу

1. Основні поняття мотивації

Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації. Поведінка людини визначається мотивами..

Мотив – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином. Мотиви проявляються у вигляді реакції людини на фактори його внутрішнього стану або впливу зовнішнього середовища, зовнішніх обставин, ситуацій, умов. Мотиви починають діяти під впливом стимулів.

Стимул – це зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети.

У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлена багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо. У людей у різному співвідношенні знаходяться рухомі сили і регулятори поведінки: інстинкти, інтереси, потреби. Інстинкт - являє собою нижчу форму спонукання людини до дії. В інтересах проявляються актуальні потреби тих чи інших соціальних груп. Інтереси виникають на основі потреб, але не зводяться до них. Потреби - це необхідність, яку відчуває людина у певних умовах життя і розвитку. Потреби виникають разом із народженням людини і розширюються в міру її розвитку. Потреби є мотивами до дій. Потреби є основою бажання. Бажання стають

причиною дій. Дії дають змогу отримати результат. Результати винагороджуються задоволенням потреб.

Винагорода – це результат якого прагне досягти людина для задоволення потреби. Винагорода існує двох типів: внутрішня і зовнішня.

Процес управління мотивацією є досить складним, оскільки потребує вивчення потреб і мотивів кожного співробітника і розробки персоніфікованої системи винагород і покарань, в основі якої має бути покладений ціннісно-особистісний підхід. Складність формування мотивації праці в системі служби пов'язана з проблемою співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації.

2. Внутрішня та зовнішня мотивація

Сенс внутрішньої (інтровертної) мотивації полягає в наступному: те що робиться потрібно самій людині. Виходячи із значущості мети розрізняють особистісні цілі (задоволення інтересів людини, самореалізація, розвиток творчого потенціалу) та професійні цілі (навчання, підвищення кваліфікації, розвиток професіоналізму, задоволеність від цікавої роботи, кар'єрне зростання)

Сенс зовнішньої (екстравертної) мотивації: те, що робиться, буде оцінено іншими. Зовнішню мотивацію поділяють на моральні стимули (подяка, почесна грамота, нагороди, соціальне визнання, почесне звання), матеріальну винагороду (оплата праці, преміювання, соціальне страхування, пільги) та покарання (санкції, які погрожують у випадку ухиляння від діяльності або її неякісного виконання).

3. Теорії мотивації. Теорія «X-Y-Z»

Теорію «X» розробив Ф. Тейлор, а згодом розвинув і доповнив її Д. Мак Грегор, додавши теорію «Y». Теорія «Z» була запропонована пізніше В. Оучі.

Теорія «X» передбачає, що людина ледача і намагається уникати роботи. Людей потрібно примушувати до праці; вони хочуть, щоб ними керували; вони не хочуть відповідальності, не терплять змін; їм не можна довіряти.

На думку Макгрегора, люди зовсім інакші від природи і їм притаманні протилежні якості (теорія «Y»). Теорія «X» акцентує увагу на тактиці контролю, на процедурах і методах, що дають можливість наказувати людям, що їм належить робити, визначати, чи виконують вони це, і застосовувати заохочення і покарання. Оскільки в основі лежить припущення, що людей необхідно примушувати робити те, що необхідно для успіху підприємства, увагу, природно, направлено на методи управління і контролю. У теорії «Y» особлива увага приділяється природі взаємин, створенню середовища, яка сприяла б виникненню відданості, організаційних цілей, які представляють можливість максимального прояву ініціативи, винахідливості і самостійності при досягненні їх.

Згідно теорії «Z»:

– в мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби;

- люди прагнуть працювати в групі і групового методу прийняття рішень;
- повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;
- кращим буде неформальний контроль за результатами праці;
- на підприємстві повинна існувати постійна ротація кадрів і самоосвіта, повільна службова кар'єра;
- адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найм, а людина – основа будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх підприємства.

4. Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації – це теорії, які ґрунтуються на формуванні, аналізі, виявленні структури мотивів і потреб працівника та пропонують ієрархічну класифікацію цих мотивів. Зазначимо, що до змістовних теорій мотивації відносять такі: теорія потреб А. Маслоу; теорія двох факторів Ф. Герцберга; теорія потреб Д. Мак-Клелланда.

Теорія потреб А. Маслоу

У 1943 році Абрахам Маслоу вперше представив концепцію ієрархії потреб у своїй статті «Теорія людської мотивації», а потім через 11 років у своїй книзі «Мотивація та особистість». Ця ієрархія припускає, що у кожної людини є різні рівні потреби: на найнижчому рівні знаходяться базові потреби – необхідність їжі, безпеки, тепла, а на найвищому високі – бажання самореалізації та самоактуалізації. Згідно Маслоу, люди вмотивовані задовольняти спочатку найбільш базові потреби, перш ніж переходити до інших, більш високих.

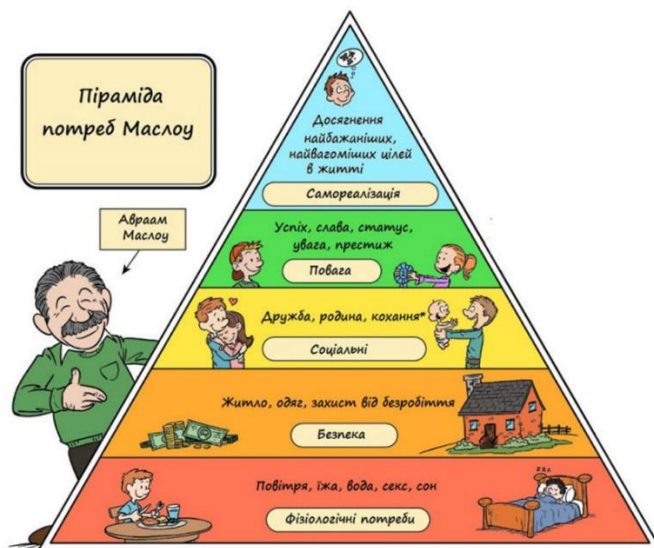


Рис.26. Теорія потреб А. Маслоу

Теорія двох факторів Ф. Герцберга:

1) фактори гігієни (гігієнічними фактори). Самі по собі гігієнічні фактори не викликають задоволеності, але їх погіршення породжує незадоволеність працею. Сюди відносяться: відносини з колегами, начальством і підлеглими; моральний клімат в організації; здібності керівника.

2) мотиватори безпосередньо викликають задоволеність працею, високий рівень мотивації і трудових досягнень. До них відносяться: досягнення цілей, визнання, цікавий зміст праці, самостійність (свою ділянку роботи) і відповідальність, професійно-посадовий зростання можливості особистісної самореалізації.

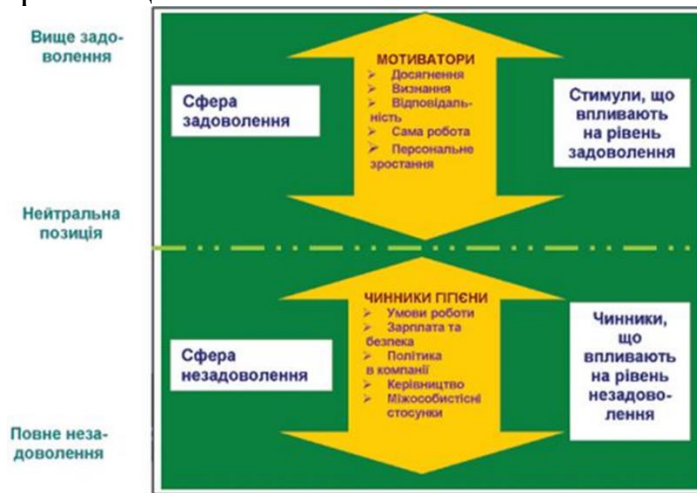


Рис.27. Теорія двох факторів Ф. Герцберга

Теорія потреб Д. Мак-Клелланда

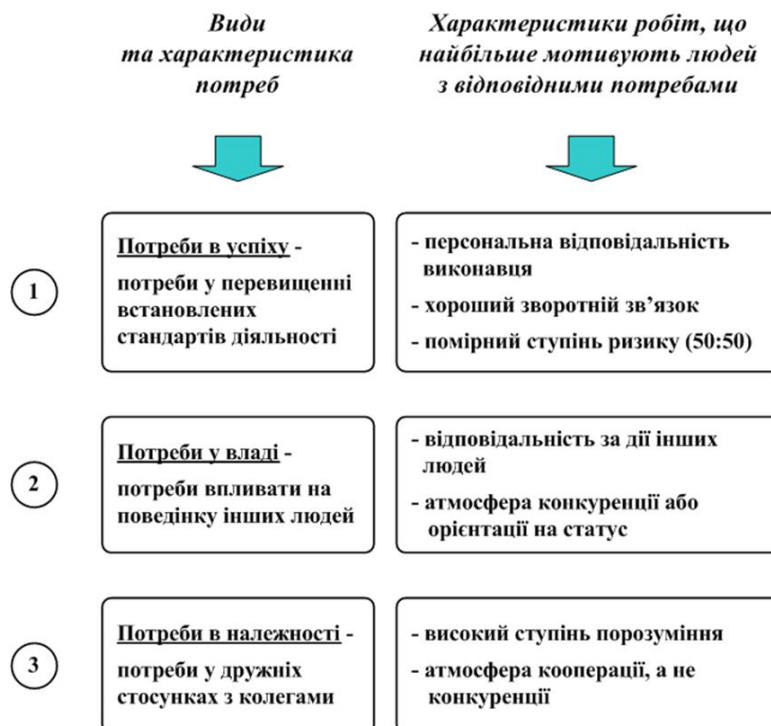


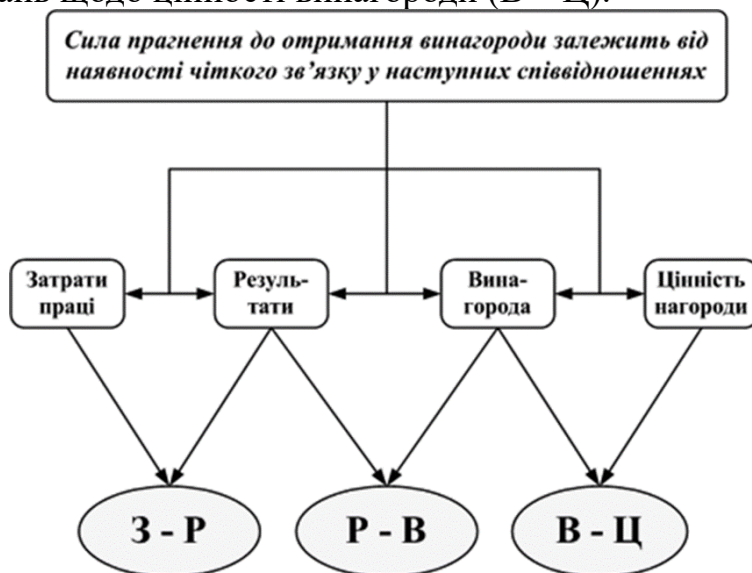
Рис.28. Теорія потреб Д. Мак-Клелланда

5. Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії мотивації – це теорії, в основі яких вивчається вплив на мотивацію працівника сукупності зовнішніх факторів: теорія очікувань (сподівань) В. Врума; теорія справедливості С. Адамса; модель Портера - Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

- наявність зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (З – Р). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;
- реальність отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні (Р – В). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;
- цінність винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (В – Ц).



$$(З - Р) \times (Р - В) \times (В - Ц) = \text{Мотивація}$$

Рис.29. Теорія очікувань В. Врума

Теорія справедливості С. Адамса

Ключову роль в ній займає людина, яка має почуття справедливої нагороди, і люди, з якими вона порівнює себе, завдяки чому знає і розуміє, що отримана винагорода є вірною по відношенню до інших.

Ця теорія про справедливій винагороді за виконані обов'язки. Кожна людина оцінює справедливість, співставляючи свій внесок в покладені на неї завдання з роботою і внеском людей, з якими себе порівнює.

Теорія справедливості говорить, що ваше задоволення винагородою за виконану роботу залежить від того, чи буде це справедливим по відношенню до зусиль, які ви докладаєте до своїх обов'язків.

Люди схильні порівнювати себе з іншими, тому ви також робите це із точки зору навичок і заробітної плати. Якщо ви знаєте, що тут немає рівноваги, але є справедливість, то мотивація максимально скоротити різницю відразу зростає.

Модель Портера - Лоулера

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну теорію мотивації, яка об'єднує елементи теорії очікування і теорії справедливості. Ця модель включає п'ять аргументів: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, задоволеність.

Згідно з теорією Портера-Лоулера, результати, досягненні працівником залежать від трьох обставин, які постійно змінюються: зусиль (3), здібностей і характеру людини (4), а також від усвідомлення їм своєї ролі в процесі (5). Рівень зусиль, у свою чергу, залежить від цінності винагородження (1) і того, наскільки людина вірить в існування тісного зв'язку між зусиллями і можливою винагородою (2). Досягнення необхідного рівня результативності (6) може притягнути внутрішнє винагородження (7а) – такі як почуття задоволеності від виконаної роботи, упевненості у своїй компетентності і самоповага, а також зовнішня винагорода (7б) – похвала керівника, премія, просування по службі. Задоволеність (9) – це результат зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Задоволеність – це мирило того, наскільки цінна винагорода (1). Ця оцінка впливатиме на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Головний висновок Портера і Лоулера: почуття виконаної роботи веде до задоволення і сприяє підвищенню результативності. Теорія Портера-Лоулера показала, як важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагородження, задоволеність і сприйняття в рамках єдиної теорії мотивації.

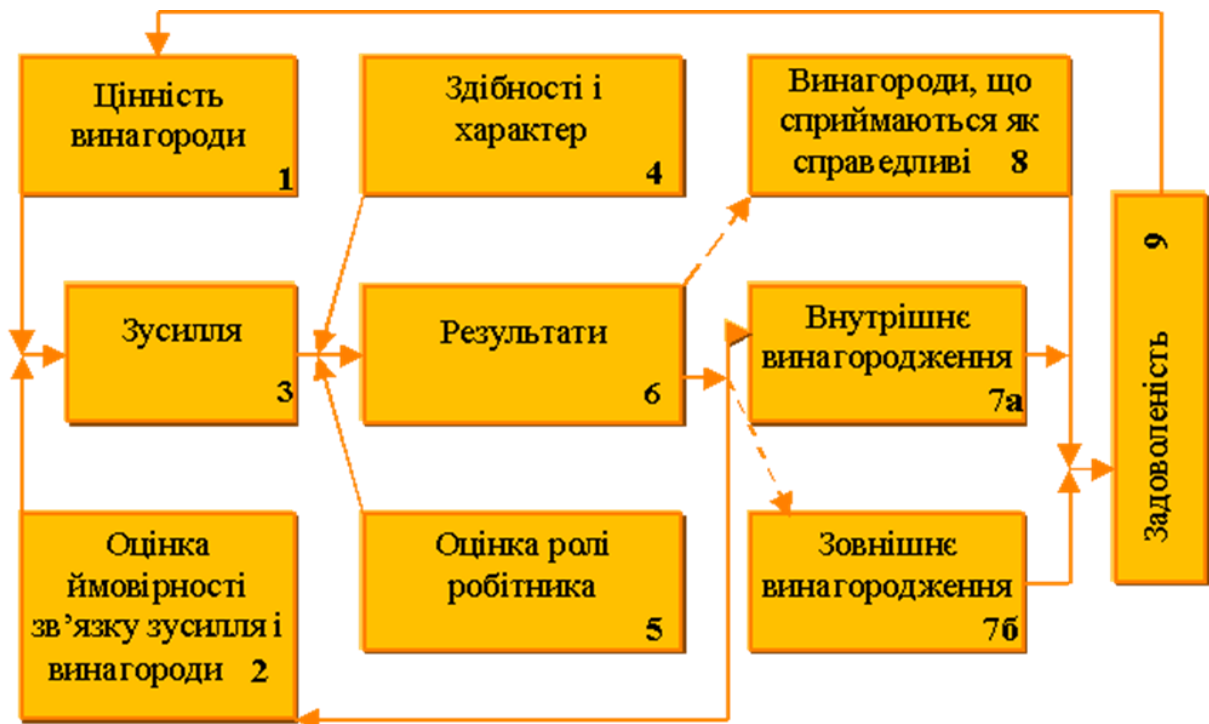


Рис.30. Модель Портера – Лоулера

12. Види мотивації – в залежності від потреб

Матеріальна мотивація праці – це заохочення із застосуванням різноманітних матеріальних благ. Буває грошовою й негрошовою. Саме такий різновид заохочення працівників застосовується найчастіше.

Грошові заохочення – це всі типи фінансових відзнак:

- заробітна платня;
- премії, надбавки, бонуси;
- відсоток від продажів.

Такі заохочення бувають фіксовані (наприклад, оклад) чи змінні (залежать від ефективності праці).

Якщо говорити про те, що таке негрошова матеріальна мотивація персоналу, то можна навести такі приклади:

- страхування;
- соціальний пакет;
- пільги, що отримують працівники компанії;
- путівки;
- подарунки до свят;
- оплата компанією абонементу у фітнес-клуб, оренди житла тощо.

У наш час фахівці здебільшого мріють знайти роботу саме в компанії, де застосовують як грошову, так і негрошову матеріальну мотивацію.

Нематеріальна мотивація – це сукупність інструментів, що дають можливість створити на роботі психологічно комфортні умови. До цієї категорії заохочення персоналу належать:

- різноманітні відзнаки працівників (грамоти, подяки тощо);

- коригування робочого графіка для зручності працівника;
- переведення до зручнішого кабінету;
- публічне визнання досягнень підлеглого;
- мотиваційні збори за участі цікавих лекторів тощо.

Нематеріальні методи заохочення можуть бути як індивідуальними, так і колективними. У першому випадку це може бути спеціальний графік роботи для мами маленьких дітей, чи визнання заслуг конкретного працівника перед колегами. Популярні методи колективного нематеріального заохочення – це спільні тренінги, відзначення важливих дат усім колективом, тісна взаємодія між працівниками різних щаблів.

7. Види мотивації – за способами, що використовуються

Нормативна спонукання до якоїсь дії через психологічний вплив (переконання, інформування тощо).

Примусова вплив владою та головним чинником незадоволенням потреб тоді, коли не виконуються обов'язки.

Стимулювання створення для працівників певних умов за допомогою стимулів, які будуть спонукати до певних дій.

Нормативна і примусова мотивації вважаються прямими способами впливу на персонал. Стимулювання – це непряма мотивація, оскільки ґрунтується на застосуванні стимулів.

7. Види мотивації – за способами, що використовуються

Нормативна – спонукання до якоїсь дії через психологічний вплив (переконання, інформування тощо).

Примусова – вплив владою та головним чинником незадоволенням потреб тоді, коли не виконуються обов'язки.

Стимулювання – створення для працівників певних умов за допомогою стимулів, які будуть спонукати до певних дій.

Нормативна і примусова мотивації вважаються прямими способами впливу на персонал.

Стимулювання – це непряма мотивація, оскільки ґрунтується на застосуванні стимулів.

8. Види мотивації – за джерелами виникнення мотивів

Види мотивації співробітників за напрямом впливу:

1. Зовнішня мотивація – це спонукання людини до певних дій за допомогою зовнішніх чинників (збільшенням або додатковою оплатою праці, встановленням правил поведінки на робочому місці тощо).
2. Внутрішня мотивація з'являється тоді, коли у людини є внутрішній мотив для підвищення якості виконуваних обов'язків. Ці мотиви виникають, як правило, в залежності від потреб людини.

Кожному керівникові треба знати, що хоча управління і будується на зовнішній мотивації, але воно не буде ефективним, якщо у працівника немає

внутрішнього мотиву. А мотиви в різних ситуаціях виникають і внутрішніми, і зовнішніми причинами.

9. Види мотивації щодо методів стимулювання персоналу

1. Позитивна мотивація – це система заохочень, причому і матеріальних, і нематеріальних. Це персональні надбавки до окладу і підвищення відсотка премій, оплата соцпакета, проїзду, навчання, страхування і т. д. А також нематеріальні способи підвищення статусу працівника, особливо важливі і відповідальні доручення, публічне визнання та ін

2. Негативна мотивація – це застосування штрафних санкцій та вплив на психологічному рівні. Це може бути переклад на менш кваліфіковану посаду, догана і т. д.

Заходи як позитивного, так і негативного характеру необхідно приймати швидко і в тому вигляді, в якому про них було заявлено. Інакше у співробітників складеться враження несерйозності намірів керівництва.

10. Системний підхід до мотивації працівників: розробка та впровадження

Визначення проблем компанії, що виникають через брак мотивації. Найчастіше це низька ефективність праці, плинність кадрів, погана атмосфера всередині колективу і авральний режим роботи.

Складання списку ключових завдань, на основі першого пункту (підвищення продуктивності, підняття командного духу, формування згуртованої команди).

Проведення соціальної діагностики. Для цього можна використовувати опитувальники, інтерв'ю або анкети. В результаті визначаються ключові фінансові та нефінансові стимули, в яких потребує колектив, і кожен співробітник зокрема.

Розробка системи мотивації на основі отриманих даних. Вибір конкретних методів та встановлення їх послідовності і періодичності.

Розрахунок фінансових витрат на впровадження системи.

Детальне інформування персоналу про майбутні зміни. Якщо система багаторівнева і складна для швидкого сприйняття, то краще роздати детальні інструкції, де будуть описані параметри оцінювання та способи нарахування бонусів і штрафів.

Запуск і тестування системи. По закінченню пробного періоду підбиваються перші результати шляхом зіставлення витрат і отриманого прибутку.

11. Види стимулювання персоналу

Найважливіший критерій – це тип впливу. Він може бути як прямим, так і непрямым. Перший варіант передбачає усвідомлене прагнення працівника до якісного виконання завдання. Тобто він заздалегідь знає, що його чекає та чи інша нагорода за виконану роботу. Прямий тип мотивації ділиться на:

Матеріальні стимули (премії, фінансові бонуси, путівки та інші грошові заохочення);

Нематеріальні стимули (грамоти, новий кабінет, коригування робочого графіка).

Крім прямої і непрямой мотивації, є ще кілька важливих стимулів, що впливають на ефективність співробітників:

Соціальна мотивація. Працівник розуміє, що він – частина колективу, команди, і якщо він буде виконувати завдання неякісно, то підведе всіх інших;

Психологічна мотивація. Якщо всередині колективу панує привітна і доброзичлива атмосфера, то людина буде з великим бажанням приходити на роботу і виконувати свої обов'язки;

Кар'єрна мотивація. Перспектива кар'єрного росту для багатьох співробітників є мало не головним стимулом, тому потрібно створити оптимальні умови для здорової конкуренції;

Освітня мотивація. Деякі люди працюють не тільки для того, щоб заробляти гроші, а й для того, щоб розвиватися в певній сфері і отримувати нові знання.

В останні роки провідні компанії впроваджують нові способи стимулювання свого персоналу. Крім традиційних «пряників» як «зарплата + премія» активно впроваджуються й різні негрошові методи стимулювання.

У процесі розробки ефективної системи мотивації необхідно враховувати основні засади:

Мотивування ефективне тоді, коли підлеглі відчують визнання свого вкладу в результати роботи, мають заслужений статус. Комфортні умови праці (зручні та стильні офісні меблі, сучасна комп'ютерна та оргтехніка), участь у семінарах, функція представника фірми на важливих переговорах, відрядження за кордон; неординарне найменування посади – все це підкреслює становище співробітника в очах колег та третіх осіб. Вдаватися до цього методу варто делікатно : часткове або повне позбавлення працівника раніше наданого статусу призводить, як правило, до надзвичайно бурхливих реакцій у відповідь аж до звільнення.

Несподівані, непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати та сприймаються як належне.

Похвала діє краще за покарання.

Заохочення має бути невідкладним, що виявляється у негайній та справедливій реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що й неординарні досягнення як помічаються, а й відчутно винагороджуються. Виконану роботу та справедливу винагороду не повинен розділяти занадто великий проміжок часу; чим більший часовий інтервал, тим менший ефект. Реакція керівництва (позитивна чи негативна) має бути негайною. Таким чином, підлеглий відчувається значущим: начальнику небайдужі його досягнення чи промахи.

Співробітників слід стимулювати за проміжними досягненнями, не чекаючи завершення всієї роботи, оскільки великі успіхи важко досягти і порівняно рідкісні. Тому позитивну мотивацію бажано підкріплювати через невеликі інтервали часу. Але для цього загальний обсяг робіт має бути розділений і спланований по етапах з таким розрахунком, щоб кожному співробітнику компанії могла бути надана адекватна оцінка та належна винагорода, що відповідає обсягу реально виконаної роботи. Проміжний результат – також результат! Стимулювання працівників за малі успіхи дозволить прискорити досягнення головної мети.

Важливо дати співробітникам відчуття себе впевнено, оскільки цього вимагає внутрішня потреба у самоствердженні. Успіх спричиняє успіх.

Як правило, великі нагороди, що рідко кому дістаються, викликають заздрість, а невеликі і часті задоволення. Без серйозних підстав годі було постійно виділяти когось із співробітників, іноді цього слід робити заради збереження колективу.

До найбільш полярних стимулів у мотивації співробітників ставляться:

- матеріальна премія із зазначенням «за що», оплата (повна або часткова) поліса страхування життя та здоров'я, оплата медичних послуг, позачергова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, позички зі зниженою ставкою на навчання, придбання житла, компенсація витрат на ремонт особистого автомобіля та бензин та інші;
- просування кар'єрними сходами;
- розширення повноважень; збільшення влади;
- визнання, наприклад «кращий продавець місяця» з врученням почесної грамоти та/або будь-якого сувеніра (набір елітного канцелярського приладдя, квитки в кіно, абонемент у спортзал тощо);
- усна подяка керівника у присутності колег;
- можливість прямого спілкування з CEO, CFO та іншими ТОП-менеджерами.

Покарання як мотивації працівників

В одних компаніях віддають перевагу методу «батога», в інших – методу «пряника», а треті знайшли золоту середину. Рівень покарання залежить насамперед цілей впливу. Основна мета покарання – це недопущення дій, які можуть завдати шкоди організації. Тобто покарання цінне не по собі, як «помста» за неправильні дії підлеглого, а як превентивні заходи, які не дозволяють цьому співробітнику повторити ці дії в майбутньому і послужить прикладом усьому трудовому колективу.

Таким чином, покарання ефективно, коли воно орієнтоване на надання необхідного психологічного впливу на співробітника та весь колектив. При цьому караючи небажані дії, ми певним чином заохочуємо тих співробітників, які працюють у «правильному» напрямку.

Однак покарання необхідно застосовувати за серйозні провини, а не за дрібні «косяки». При цьому перед винесенням покарання необхідно детально розібратися в ситуації, виявити ступінь провини співробітника і тільки після

цього вжити відповідних заходів. Врахуйте, що покарання невинних сильно демотивує персонал.

Тому при покаранні співробітника обов'язковим є наявність пояснення, за що і навіщо застосовується покарання. Покарання обов'язково має відповідати провини. Матеріальне ж покарання припустимо у разі, коли діями співробітника організації заподіяно справді прямий матеріальний збиток, який можна виміряти і прорахувати. У багатьох випадках після провини підлеглого начальнику досить просто поговорити з ним, і питання закривається. Якщо основна розумна мета використання покарань в організації – це уникнення невдач, то застосування заохочень висловлює прагнення до досягнення кращих результатів і розвитку.

Грошові виплати за виконання поставленої мети

Грошові виплати – це найпоширеніший тип мотивації. Такі виплати здійснюються за відповідністю працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них може бути економічні показники, показники якості, оцінка співробітника іншими особами. Кожна компанія встановлює власні критерії. Наприклад, впроваджує систему ключових показників ефективності персоналу.

Виплати до заробітної плати для мотивації здорового способу життя працівників

Компенсація витрат працівникам, які ведуть здоровий спосіб життя (оплата абонементів у спортзал, оплата витрат пов'язаних з участю у спортивних заходах), додаткові виплати працівникам, які протягом певного періоду часу не були на лікарняному тощо.

Спеціальні індивідуальні винагороди

Це спеціальні премії, які виплачуються за володіння навичками, необхідними компанії на даний момент (знання іноземних мов, навички роботи з вузькоспеціалізованим програмним забезпеченням на рівні просунутого користувача тощо).

Соціальна політика організації

Соціальна політика як елемент економічного стимулювання полягає в тому, що:

По-перше, в організації реалізуються пільги та гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування за старістю, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та інші), встановлені на державному або регіональному рівні.

По-друге, організації надають своїм працівникам та членам їх сімей додаткові пільги, що належать до елементів матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів із фондів соціального розвитку організації. Таким чином, соціальна політика підприємства (організації) як складова частина політики управління персоналом є заходами, пов'язаними з наданням працівникам додаткових пільг, послуг та виплат соціального характеру.

Зацікавленість працівників у роботі в організації та її успішній економічній діяльності тим вища, чим більша кількість пільг і послуг, що

надаються, у тому числі прямо не прописаних у чинному законодавстві. Це призводить до скорочення плинності кадрів, оскільки працівник навряд чи захоче втрачати численні пільги під час звільнення. Така політика може забезпечувати додатковий дохід працівників у разі невисокого рівня заробітної плати (наприклад, на державних підприємствах) або пропонуватись в інтересах залучення та збереження кваліфікованої робочої сили за високого рівня оплати праці.

Зарубіжний та вітчизняний досвід мотивації в організаціях дозволяє скласти зразковий укрупнений перелік виплат пільг та послуг соціального характеру, що надаються у різних формах.

1. Матеріальна грошова форма:

- виплати на придбання власності та майна компанії (придбання працівниками акцій підприємства за зниженою ціною);
- надання пільгових кредитів;
- витрати на недержавне медичне страхування;
- туристичне страхування;
- страхування майна працівників;
- оплачуване тимчасове звільнення з роботи (наприклад, при одруженні);
- оплачуваний робочий час при скороченому передсвятковому дні;
- оплата навчання працівників на різних курсах або у навчальних закладах;
- надання на пільгових умовах місць у дитячих дошкільних закладах та їх оплата;
- оплата та надання навчальних відпусток особам, які поєднують роботу з навчанням відповідно до трудового законодавства;
- надання оплачуваних відпусток, встановлених згідно із законодавством, та додаткових відпусток;
- грошові винагороди та компенсації, що надаються у зв'язку з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності або святами, смертю родичів, екстреними випадками – крадіжками, пожежами та іншими (грошові суми);
- додаткові компенсаційні виплати (наприклад, компенсація на проїзд залізницею у період чергової відпустки);
- дотації на харчування у їдальнях організації;
- оплата комунальних послуг;
- оплата рахунків мобільного зв'язку під час підключення за корпоративним тарифом;
- оплата проїзду до місця роботи та містом;
- надання у користування службового автомобіля;
- оплата автопаркінгу співробітникам;
- прогресивні виплати за вислугу років;
- «золоті парашути» – виплата кількох посадових окладів при виході працівника на пенсію працівників у старості;
- корпоративна пенсія – доповнення до державної пенсії із фондів підприємства;

– одноразове винагороду пенсіонерам із боку фірми (підприємства).

2. Матеріальна негрошова форма:

- користування соціальними установами організації;
- користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками;
- придбання продукції, що виробляється організацією, за цінами нижчими за відпускну або безкоштовно, а також винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця;
- підвищення технічної оснащеності та комфортності робочого місця;
- покращення соціальних умов праці;
- підвищення гнучкості графіка роботи; можливість працювати віддалено;
- запровадження скороченого робочого тижня чи дня;
- забезпечення безкоштовної підписки на періодичні видання;
- надання квитків на відвідування різноманітних культурних заходів;
- безкоштовний доступ до Інтернету, корпоративний мобільний зв'язок та інші.

Для усунення фізичного та морального дискомфорту працівників доцільно щомісяця інвестувати невеликі суми грошей у забезпечення можливостей відпочинку. Наприклад, одна з останніх новинок – це обладнання у компаніях спеціальних кімнат для відпочинку співробітників. Західні фірми почали розуміти: якщо не давати людям відпочивати, вони не зможуть і продуктивно працювати. Якщо дозволити співробітнику відчувати себе як удома, то швидше за все він і за роботу візьметься старанно.

Частиною соціальної політики організації є загальнофірмові заходи – свята, наприклад, присвячені випуску нової моделі продукції, дні підприємства, екскурсійні поїздки, централізовані обіди, що оплачуються, вечірки. Переваги подібних заходів полягають у забезпеченні гарного відпочинку співробітників компанії, усуненні втоми, що накопичилася у співробітників.

Крім корисного для компанії та приємного для працівників відпочинку, саме у різноманітних корпоративних святах, як і в інших корпоративних заходах, можливе згуртування працівників організації, розвиток командного духу, формування позитивної корпоративної культури. Дослідження показують, що місце проведення свята великої ролі не відіграє, успішність залежатиме переважно від програми свята, від уміння його організувати та провести, від створеної атмосфери.

Удосконалення системи організації праці та управління

Поліпшення координації та взаємодії між співробітниками організації, правильний розподіл службових обов'язків, чітка система просування по службі, утвердження духу взаємодопомоги та підтримки, удосконалення відносин між керівниками та підлеглими – все це сприяє підвищенню ефективності, продуктивності та мотивації праці.

Нематеріальні стимули, що не стосуються будь-яких витрат роботодавця

Особливо актуальними є дані інструменти для організацій з обмеженими матеріальними ресурсами стимулювання, наприклад державні організації (у тому числі в органах влади та місцевого самоврядування). До нематеріальних стимулів можна віднести:

- винагороди-вдячності. До подібних винагород можна віднести перехідні вимпели, дипломи, звання «кращий за професією», «керівник року», «менеджер року» з врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва компанії, занесена до трудової книжки. Навіть комплімент співробітнику можна як одну із форм заохочення;
- винагороди, пов'язані з високою оцінкою статусу співробітника, запрошення співробітника як лектора, радника та ін.

Узагальнення досвіду практичної діяльності вітчизняних підприємств та організацій у галузі, що розглядається, показали значимість нематеріальних інструментів стимулювання для співробітників компаній і підтвердили помилковість думок про абсолютне значення матеріальних факторів у формуванні лояльності персоналу.

Напрямами активізації використання нематеріальних факторів для підвищення лояльності та мотивації персоналу організацій можуть стати:

- підтримка сприятливого психологічного клімату у колективі;
- розвиток системи керування конфліктами;
- формування та розвиток корпоративного клімату та корпоративної культури;
- формування у співробітників почуття справедливості, побудови ефективних систем зворотного зв'язку;
- поширення серед працівників ефективних систем оцінки діяльності;
- уважне ставлення до проблем співробітників та формування у них почуття захищеності;
- інтеграція співробітників у колектив;
- створення «однієї команди» шляхом підвищення тісноти позитивних емоційних зв'язків та формування позитивної групової думки щодо професійної діяльності.

ТЕМА 11. ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮВАННЯ

1. Сутність та мета контролю
2. Види контролю
3. Етапи процесу контролювання
4. Характеристики ефективного контролю
5. Основні види управлінського контролю

1. Сутність та мета контролю

Контроль:

- перевірка виконання завдань (у цьому розумінні контроль є елементом організаційно-економічної функції сучасного менеджменту – управління), що передбачає прямий і зворотний зв'язок між керівником і виконавцем і виступає

важливим фактором ефективної трудової діяльності і забезпечення реалізації заданої програми;

- складова управління економічними об'єктами і процесами, що полягає в спостереженні за об'єктом з метою перевірки відповідності дійсного стану організації, підприємства, установи і їх діяльності стану, передбаченому законами, інструкціями, статутами, правилами, іншими нормативними актами;
- контроль над об'єктом, реальна влада, зосередження прав управління об'єктом в одних руках;
- дії, пов'язані з перевіркою, контролем.

Мета контролю – забезпечення відповідності запланованих результатів фактичним. За допомогою контролю своєчасно виявляються помилки, причини збоїв, недоліки господарської діяльності, що перешкоджають успішній роботі організації.

Необхідність проведення контролю визначається такими факторами невизначеність.

На шляху до здійснення задуманого стоїть багато перешкод. Якби чудові плани і організаційні структури не будувало керівництво – це лише погляд у майбутнє, на здійснення якого може вплинути безліч обставин. Зміни в законодавстві, поява новітніх технологій, умови конкуренції й інші змінні у зовнішньому середовищі можуть перетворити реальні плани у момент їхнього створення на недосяжні. Ще одним важливим фактором невизначеності є люди. Незважаючи на величезні досягнення в психології, стосовно розуміння мотивів і механізмів поведінки людей, керівникам дуже важко спрогнозувати відповідну реакцію співробітників на зміни умов праці, введення додаткових обов'язків.

Попередження виникнення кризових ситуацій.

Величезна кількість видів діяльності, що здійснює організація, може призвести до появи певних помилок і проблем. Функція контролю як раз і полягає в тому, щоб своєчасно виявити ці помилки і фіксувати ще на етапі виникнення до того, як вони зашкодять досягненню організації поставлених цілей

Підтримка успіху.

Так склалося, що найчастіше контроль викликає у людей певне відчуття страху і дискомфорту. Недооцінка позитивної сторони контролю, як раз і полягає у всебічній підтримці всього того, що є успішним в організації. Необхідно з'ясувати, які напрямки діяльності організації найбільше сприяли досягненню поставлених цілей. Менеджер, визначаючи успіхи і невдачі, отримує можливість адаптувати організацію до динамічних змін у зовнішньому середовищі й забезпечити безупинне просування до поставленої мети.

Широта контролю.

Не зважаючи на те, що контролювання являє собою важливу й доволі складну функцію, жодну іншу функцію: планування, організовування, мотивування не можна розглядати окремо від контролю, а також він не може

бути прерогативою виключно менеджерів і людей, які за це відповідають. Однією із найважливіших особливостей контролю є те, що він повинен бути всеохоплюючим, а здійснювати його повинні всі керівники, незалежно від їхнього рівня.

2. Види контролю

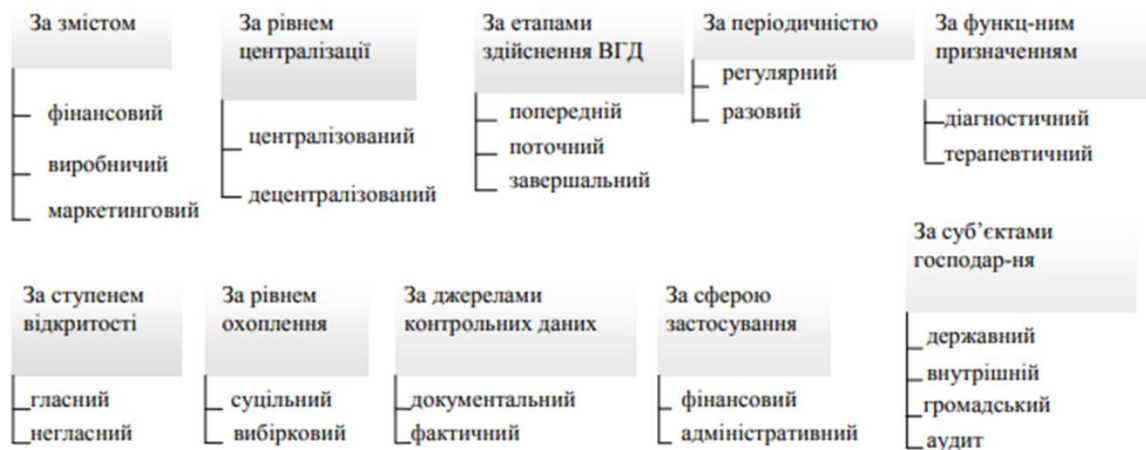


Рис.31. Види контролю

За змістом виділяють: фінансовий, виробничий, операційний, маркетинговий, логістичний, інвестиційний та ін. види контролю.

Фінансовий контроль – зорієнтований на фінансову сферу підприємства і являє собою систему перевірок ефективності функціонування та розвитку фінансових ресурсів.

Виробничий контроль – постає як система порівнянь і аналізування відхилень запланованих показників виробничого характеру із фактичними даними. Основними критеріями при цьому будуть строки виготовлення, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, аналіз витрат виробництва.

Маркетинговий контроль – являє собою комплекс дій та заходів, що пов'язані з перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства. Оцінці підлягають рівень конкурентоспроможності продукції, ефективність рекламної кампанії, рівень витрат на збут і просування товару, якість післяпродажного обслуговування споживачів тощо.

Логістичний контроль – спрямований на забезпечення виявлення та ефективного вирішення проблемних ситуацій на складах, базах зберігання тощо.

Інвестиційний контроль – ґрунтується на результатах інвестиційного аналізу і є процесом перевірки виконання й забезпечення реалізації всіх управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності підприємства

За рівнем централізації контролю виділяють: централізований та децентралізований

В основі централізованого контролю цілеспрямована діяльність спеціалізованих контрольних служб, що ґрунтується на використанні чітких правил, встановлених інструкцій, жорстких нормативів і впливу на суб'єкт «зверху до низу». Децентралізований контроль зорієнтований на самоконтроль та внутрігруповий контроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії і соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі й має двосторонній вплив.

За етапами здійснення виробничо-господарської діяльності: попередній, поточний та завершальний контроль.

Попередній контроль – здійснюється до фактичного початку діяльності на вході в систему організації) на стадії складання і реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Використовується щодо ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних тощо.

Поточний контроль – здійснюється безпосередньо в ході проведення діяльності, виконання планів, під час здійснення фінансово-господарських операцій. Об'єктом контролю є підлеглі працівники і результати поточної діяльності (через вимірювання поточних результатів), а сам контроль є прерогативою їхнього безпосереднього керівника. При поточному контролі важливе використання зворотного зв'язку, щоб вирішити проблеми до того, як вони почнуть вимагати занадто великих витрат.

Під час завершального контролю відбувається зіставлення одержаних результатів з очікуваними. На підставі цих результатів керівник може здійснювати винагороду, аналізувати проблеми, що виникли під час роботи і планувати наступний етап діяльності.

За періодичністю контроль буває регулярний та разовий.

Регулярний контроль зазвичай є плановим і здійснюється систематично згідно встановлених строків і затверджених спеціальних інструкцій. Разовий контроль не має чітких термінів і проводиться за необхідністю.

За функціональним призначенням контроль поділяють на діагностичний та терапевтичний

Діагностичний контроль проводиться у разі виявлення відхилень від запланованих показників. Після встановлення їх причин розробляються подальші корегувальні дії. Метою терапевтичного контролю є спостереження за реакцією підсистем організації на вжиті заходи.

За ступенем відкритості: гласний та негласний.

Гласний контроль характеризується відкритістю та передбачає ознайомлення працівників з процедурою контролю. Про проведення негласного контролю працівникам не повідомляється і він проводиться таємно.

За рівнем охоплення контролем об'єктів виділяють суцільний та вибіркового контролю.

Під час суцільного контролю відбувається послідовна перевірка всієї сукупності об'єктів, що підлягають контролюванню. Використовується в окремих ланках фінансово-господарської діяльності у зв'язку із високою

трудомісткістю. Вибірковий контроль здійснюється лише відносно окремих об'єктів (господарських операцій) з усієї сукупності.

За джерелами контрольних даних виділяють документальний і фактичний контроль.

Документальний контроль відбувається за документальними даними. Джерелами даних можуть бути бізнес-плани, кошторис, річна і проміжна бухгалтерська звітність, форми статистичної і податкової звітності, первинна документація. Особливістю цього виду контролю є те, що зазначені джерела даних можуть містити як правдиву, так і недостовірну і не повну інформацію, що у свою чергу ускладнює об'єктивне проведення контролю. Фактичний контроль проводиться під час безпосередньої перевірки об'єкта, що забезпечує достовірність контрольованих даних, але для отримання повної інформації і об'єктивного відображення господарського процесу його необхідно проводити з документальним контролем.

За сферою застосування розрізняють фінансовий і адміністративний контроль

Фінансовий контроль здійснюється спеціальними підрозділами: планово-фінансовим відділом, бухгалтерією, ревізійною комісією, економістами тощо, на основі вартісних показників, які дозволяють порівнювати планові витрати з фактичними і охоплює всі сфери діяльності організації. Під час адміністративного контролю, що здійснюється керівниками і спеціальними підрозділами оцінюється діяльність співробітників

У залежності від суб'єктів господарювання, напрямів їх діяльності і особливостей формування розрізняють державний, внутрішній і громадський контроль і аудит

Державний контроль здійснюється спеціальними державними органами, які діють в усіх галузях національної економіки.

Внутрішній контроль може проводитися як керівництвом, спеціальними контрольними службами, так й іншими посадовими особами господарюючого суб'єкта і виступає складовою частиною системи корпоративного управління.

Громадський контроль є самим масовим видом контролю і здійснюється контрольними органами громадськості.

Аудит здійснюється аудиторськими фірмами і є незалежним фінансовим контролем, що проводиться з метою встановлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку і звітності чинному законодавству.

3. Етапи процесу контролювання

Процес контролювання здійснюється в кілька етапів.

1. Встановлення стандартів і критеріїв. Стандарт – це норма, модель, яка стає мірилом інших об'єктів. Критерієм контролю виступають конкретні цілі, вибрані з планів і стратегій організації. Стандарт вказує на те, яким має бути кінцевий результат, щоб досягти поставлених цілей (наприклад, досягти певного рівня витрат з розрахунку на одиницю продукції, щоб збільшити

частку фірми на ринку). Вони також дають змогу керівництву порівняти виконану роботу із запланованою.

2. Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами. Цей етап контролю передбачає:

- вимірювання результатів;
- визначення масштабу відхилень;
- передавання інформації про отримані результати; оцінювання досягнутих результатів.

3. Прийняття рішень про коригування дій. Якщо результати діяльності відповідають стандартам, тоді на четвертому етапі немає необхідності у змінах. Проте, якщо результати діяльності з тих чи інших причин не відповідають стандартам, то на цьому етапі здійснюються відповідні коригуючі дії, які можуть полягати або у внесенні змін у саму діяльність організації, або в переоцінці стандартів. Від правильності дій на цьому етапі залежить ефективність функціонування організації.

Модель процесу контролю відображає не лише послідовність етапів контролювання, а і його двофункціональність, яка може бути реалізована через:

- усунення відхилень і причин, що їх зумовлюють; закріплення досягнутого успіху.

У несприятливій ситуації організації можуть тимчасово працювати допускаючи незначні невідповідності між стандартами та результатами діяльності, в такому випадку потрібно розробити систему допустимих відхилень для кожного підрозділу чи окремих служб.

Система контролю складається з елементів, які взаємодіють між собою, утворюючи єдине ціле.

Система контролю – система, до якої належать суб'єкт, об'єкт та засоби контролю, що взаємодіють як єдине ціле у процесі визначення завдань, їх виконання, вимірювання, оцінювання стану об'єкта контролю та досягнутих результатів, розроблення заходів коригуючого впливу.

Суб'єктом контролю може бути група людей або організація, що наділена відповідними повноваженнями. Кожен керівник обов'язково є суб'єктом контролю.

Об'єкт контролю – це те, що (хто) контролюється. Об'єктом контролю можуть виступати як окремі народно-господарські об'єкти (підприємства, організації тощо), так і народне господарство в цілому; а також об'єктами контролю можуть бути елементи внутрішнього середовища організації (персонал, технологія, цілі, завдання, структура), чи управлінсько-господарські процеси, що відбуваються в організації.

До засобів контролю відносять технічні засоби, форми та методи контролю, які відрізняються між собою в залежності від сфери їх використання. Кожну систему контролю слід проектувати у такий спосіб, щоб вона виконувала не лише інформаційно-вимірювальні функції, а й аналітико-коригуючі. Проектування системи контролю передбачає: визначення завдання

контролю; визначення об'єкта і предмета; визначення суб'єкта контролю; вибір типу контролю; вибір засобів контролю; визначення межі відхилень, з огляду на яку слід здійснювати коригуючі дії; визначення типових коригуючих дій, які можуть бути застосовані до об'єкта контролю в разі його відхилення від заданих параметрів (особливо якщо система контролю автоматизована).

Ефективна система контролю дає змогу успішно керувати фірмою і регулювати її діяльність. Характеристиками ефективної системи контролю є: точність і достовірність, своєчасність, економічність, гнучкість, обґрунтованість критеріїв і їх множинність, об'єктивність, стратегічна спрямованість, зв'язок із винагородою, орієнтованість на людський фактор.

Отже, система контролю має бути чітко регламентованою. Водночас вона не повинна бути жорсткою – менеджери повинні творчо підходити до вибору методів і засобів контролю для підвищення їх дієвості і результативності. Це дасть змогу сформувати систему контролю, адекватну цілям і завданням організації, і забезпечити високу ефективність.

4. Характеристики ефективного контролю

Стратегічна спрямованість контролю полягає у відображенні й підтримці загальних пріоритетів організації шляхом проведення керівництвом ефективних перевірок у кожному стратегічному напрямку діяльності.

Орієнтація на результат сприяє рішенням задач і досягненню поставлених цілей. Система контролю лише тоді буде вважатися ефективною, коли створиться така структура, у якій чинне місце належатиме правам і обов'язкам, а не самій процедурі вимірювання: інформація про результати контролю повинна надаватися і використовуватися тими менеджерами, які можуть здійснити відповідні корегувальні дії.

Своєчасність контролю полягає у тому, що заміри і оцінювання проводяться у встановлені строки із дотриманням оптимального інтервалу часу з метою усунути відхилення ще до того, як вони почнуть здійснювати негативний вплив на кінцевий результат. Незалежно від складності, терміновості і важливості виконуваних робіт контроль повинен проводитися безперервно.

Точність контролю. Для уникнення управлінських помилок, необґрунтованих витрат сил і ресурсів інформація, що поступає в результаті контролю, повинна бути достовірною.

Обґрунтованість критеріїв повинне впливати на мотивацію співробітників, адже як завищені так і занижені стандарти демотивують працівників

Зрозумілість контролю полягає у тому, що завдання, які важко зрозуміти можуть ігноруватися працівниками і викликати багато помилок. Дотримуючись правила гласності контролю керівники не приховують результати контролю і ознайомлюють учасників робочого процесу із причинами відхилень і вжитими заходами по усуненню цих відхилень.

Всебічність контролю полягає у тому, що контролю підлягають усі напрямки діяльності організації, навіть не дуже значні.

Гнучкість контролю означає що він як і плани повинні адаптуватися до будь-яких змін, своєчасно вносити необхідні корективи, а форми і методи максимально враховувати особливості об'єктів, що контролюються

Сутність простоти контролю полягає в тому, що чим простіші й найменш затратні методи використовуються, тим вони економічні. Якщо все ж таки застосовується доволі складна система контролю, то потрібно брати до уваги те, що відхилення від стандартів є нормальним явищем, враховувати і позитивні і негативні відхилення і не підпадати під вплив колег.

Економічністю контролю є те, що сумарні витрати на систему контролю не повинні перевищувати створені нею переваги. Значні витрати на проведення контролю не є гарантією його ефективності.

5. Основні види управлінського контролю

Найважливішими видами управлінського контролю є фінансовий та виробничий, їх належне здійснення дає змогу ефективно використовувати фінансові та матеріальні ресурси підприємства.

Фінансовий контроль – контроль, який полягає у нагляді за використанням коштів, що надходять у фірму, перебувають у її розпорядженні та виходять за її межі.

Фінансовий контроль підприємства базується на бюджетній системі, що складається з бюджетів і процедури бюджетного контролю. Це дає змогу використовувати кошти відповідно до складеного бюджету.

Основними інструментами фінансового контролю є: бюджетний контроль, фінансовий аналіз, контролінг, аудит.

Бюджетний контроль – аналітичний інструмент, який передбачає зіставлення реальних результатів із відображеними у бюджеті з метою аналізу розбіжностей, інформування керівництва про результати аналізу, розроблення рекомендацій щодо регулюючих заходів, оцінювання результатів роботи керівників, відповідальних за різні бюджети.

Фінансовий аналіз – аналітичний інструмент оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства, спрямований на виявлення резервів поліпшення використання його основних і оборотних засобів, власних і залучених грошових коштів.

Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності через систему управління прибутком підприємства.

Часто менеджерам вищого рівня необхідно перевірити достовірність інформації, яка надходить до них звичними каналами. Для цього використовують ще один інструмент фінансового контролю – аудит.

Аудит – є незалежною оцінкою бухгалтерської, фінансової та операційної систем, і включає в себе системний процес отримання й оцінювання об'єктивних даних про економічні дії та процеси, що відбуваються

на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів.

Отже, фінансовий контроль дає змогу вищому менеджменту не тільки контролювати надходження і витрачання фінансових ресурсів підприємства, а й знаходити шляхи їх ефективнішого використання.

Виробничий контроль здійснює нагляд за процесами трансформації вихідних ресурсів фірми у готовий продукт. Найважливішими його видами є контроль виконання виробничої програми, контроль руху та використання матеріальних запасів, контроль якості продукції.

Контроль виконання виробничої програми (реалізації проекту) – інструмент оперативного управління, який передбачає складання планів-графіків реалізації програми (проекту) за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків, він застосовується для нагляду за перебігом виробничих процесів, забезпечення їх ритмічності та виконання запланованих обсягів робіт у встановлені терміни. До методів контролю за виконанням виробничої програми належать: Графік Ганта, Методи програмного розвитку та огляду (PERT) і критичного шляху (CPM),

Управління запасами – вид управлінської діяльності, об'єктом якої є створення та збереження запасів ресурсів, необхідних для виготовлення продукції згідно із запланованими обсягами її виробництва.

Управління запасами безпосередньо пов'язане із функцією контролювання, оскільки має на меті зменшення загальної суми витрат на утримання запасів до мінімуму за умов задовільного обслуговування споживачів.

Управління якістю. Якість як складова конкурентоспроможності продукції формується на всіх стадіях її створення: від розроблення ідеї її виникнення до повного задоволення споживача від її споживання.

Система контролю якості – сукупність органів контролю, засобів і методів контролювання рівня якості продукції на всіх етапах її створення.

Важливим об'єктом контролювання є працівники організації. Тому при розробленні системи контролю необхідно враховувати їхню реакцію на всі процедури, пов'язані з контролем. Управлінський досвід свідчить, що під впливом контролю можуть виникати небажані типи поведінки людей:

- поведінка, зорієнтована на контроль (працівники найкраще працюватимуть над тим, що є предметом контролю). Наприклад, контроль трудової дисципліни передбачає фіксацію часу приходу на роботу. Тому працівники намагатимуться за будь-яку ціну встигнути на робоче місце вчасно, а відтак не виявлятимуть особливої трудової активності;
- поведінка, спрямована на створення видимості активної роботи (надання суб'єктові контролю неправдивої або неточної інформації щодо своїх дій чи результатів роботи);

– поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації (наприклад, при формуванні бюджетів чи складанні фінансових звітів можуть завищуватися витрати і занижуватися доходи).

Такі типи поведінки називають опортуністичними. Щоб запобігти виникненню опортуністичної поведінки, менеджер повинен довести до підлеглого цілі та плани фірми, конкретизувавши їх у завдання, для яких встановлені кількісні та якісні показники (стандарты). До того ж він рекомендує працівникові найкращі способи виконання даної роботи, довіряє йому і за необхідності допомагає.

Істотна роль у цій системі належить мотивації працівників. Тому повинна бути чітко розроблена система стимулів, в основі якої – відповідність розмірів винагороди досягнутим результатам. Інформацію про систему винагород слід довести до виконавців своєчасно.

Добре налагоджена система контролю повинна, з одного боку, спиратися на правдиву інформацію, яка надходить від виконавців, а з іншого – включати зворотний зв'язок щоб інформувати працівників про результати оцінки їхньої роботи. Перше дає змогу менеджерів визначити реальні результати виконання роботи працівниками (їх поведінку), друге – пояснити їм свої рішення щодо винагороди.

Отже, контролювання як одна з основних функцій менеджменту об'єднує види управлінської діяльності, пов'язані з оцінюванням стану об'єкта управління, який є результатом реалізації управлінських рішень. Здійснення функції контролювання вимагає високого професіоналізму і досвіду роботи з людьми, що забезпечує правильний вибір менеджерами адекватних ситуаціям методів чи прийомів контролю, використання яких сприяє досягненню встановлених цілей з мінімальними витратами.

ТЕМА 12. КЕРІВНИЦТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність керівництва
2. Влада. Типи влади
3. Відповідальність
4. Лідерство. Теорії лідерства
5. Типи лідерів

1. Сутність керівництва

Під керівництвом організацією найчастіше розуміється процес реалізації будь-ким з представників менеджменту фірми своїх формальних функцій (передбачених трудовим договором, локальними нормативними джерелами), а в більшості випадків – також рішення фактично поставлених завдань. Наприклад – пов'язаних з розвитком бізнесу.

Але буває і так, що керівник у фірми виконує свої повноваження лише формально, в той час, як реальні завдання вирішують інші люди. Проте з

юридичної точки зору він є головною людиною в організації, має виключне право підписувати договори, приймати ключові рішення по операціях.

Таким чином, основний критерій визнання співробітника фірми керівником – наявність у нього юридично закріплених повноважень.

Під управлінням організацією розуміється здійснення будь-ким з представників менеджменту компанії дій, спрямованих якраз таки на вирішення реальних завдань бізнесу. Що стосується формальних повноважень для цього – вони можуть бути і відсутніми (але в сучасних ефективних фірмах це рідкість).

Управління організацією передбачає проходження його суб'єктом не тільки формальним процедурам, відбитим в трудовому договорі або локальних нормативних актах, але також наповнення даних процедур корисними діями, спрямованими на досягнення конкретних результатів.

Головна відмінність керівництва від управління полягає в тому, що перший процес відображає наявність у людини повноважень (наприклад, підкріплених трудовим договором на посаду директора фірми), а другий – наявність у людини компетенцій, знань, навичок, необхідних для вирішення завдань, пов'язаних з розвитком бізнесу.

2. Влада. Типи влади

Влада – це можливість керівника впливати на поведінку підлеглих в організації.

Найбільш часто наводяться:

- силове, яке трактує владу як панування і примушення до підкорення;
- вольове, що розуміє владу як здатність проводити свою волю навіть наперекір опору;
- влада як вплив. Зміст впливу полягає в здатності впливати на поведінку інших. Така взаємодія описується формулою: влада А над Б є здатність добиватися того, щоби Б “ніколи не зробив би без впливу А”;
- телеологічне, відповідно до якого влада – це досягнення певної мети;

Залежно від засобів здійснення влади розрізняються різні її види – економічна, соціальна, політична, сімейна, державна тощо.

Економічна влада – це відносини які зумовлені матеріальними потребами життя суспільства, в яких власник засобів виробництва підпорядковує своїй волі волю інших учасників процесу виробництва.

Якщо економічна влада передбачає розподіл матеріальних благ, то соціальна означає розподіл благ соціальних. Вона пов'язана з визначенням статусу різних груп у структурі суспільства, посад, прав та обов'язків, наданням соціальних послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, забезпечення житлом тощо.

Сімейна влада – побудована на силі авторитету одного або декількох членів сім'ї, який дає змогу впливати на життєдіяльність цієї сім'ї.

Політична влада – це здатність суспільних груп чи індивідів впроваджувати у життя рішення, що виражають їхню волю і впливають на

діяльність, на поведінку людей та їх об'єднань, за допомогою волі, авторитету, права, насильства.

Державна влада – це спосіб керівництва суспільством для якого характерна опора на спеціальний апарат примуса.

Якщо керівник не володіє достатньою владою, щоб впливати на тих підлеглих, від кого залежить ефективність його діяльності, він не зможе домогтися успіху.

Таким чином, влада є необхідною умовою успішної діяльності організації.

Види влади:

1. Влада, заснована на примусі. Підлеглий боїться, що керівник покарає його таким чином, який завадить задоволенню якої-небудь його потреби, або взагалі може спричинити для нього якісь інші неприємності, тобто зробить щось погане.
2. Влада, заснована на винагороді. Підлеглий вірить, що керівник має можливість запропонувати що-небудь, що задовольнить його наявну потребу або принесе задоволення, тобто зробить щось добре.
3. Експертна влада. Підлеглий вірить, що керівник має спеціальні знання щодо вирішення проблеми.
4. Еталонна влада (влада прикладу). Характеристики або властивості керівника у цьому випадку настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким же, як і керівник.
5. Законна (традиційна) влада. Підлеглий вірить, що його керівник має право віддавати накази вже тому, що в нього така посада, і що його обов'язок - підкорятися цим наказам.

3. Відповідальність

Відповідальність – це загальносоціологічна категорія, яка виражає свідоме ставлення особи до суспільної необхідності, загальних потреб, обов'язків, норм, цінностей. Відповідальність означає усвідомлення суб'єктом суті та значення власної діяльності, її наслідків для суспільства, колективу, групи або кола. Відповідальність як така – не юридичний термін, а соціологічний. Він в юриспруденції використовується на кожному кроці, проте там дістає вербально дефінітивного оформлення інтуїтивних відчуттів людини. Бо вся сфера юриспруденції, усі закони є тільки раціонально-понятійним оформленням того, що вже кристалізувалося в душі, у свідомості людини як потреба, як імператив, як норма, як те, з чим ми доходимо колективного порозуміння, консенсусу. Оце людське волевиявлення і оформлюється згодом як закон, стає законом (а не навпаки!). Закон не може передувати людській потребі організовувати людську взаємодію у той чи той спосіб; він просто на це не ладен, бо не є продуктом природи, а тільки – людської культури. Коли ж він уже оформляється, то набуває ствердженої ще давніми римлянами властивості невідворотності: *Dura lex, sed lex* – закон

суворий, але це закон (бо інакше це не закон, а побажання), його належить виконувати, подобається це комусь чи ні.

В широкому розумінні відповідальність – це:

- готовність у своїх рішеннях чи діях враховувати інтереси тих осіб, кого стосується рішення;
- готовність відповідати за дії;
- готовність відповідати за дії виконавців завдання, якщо контроль і аналіз встановив їх особисту провину.

Відповідальність також можна визначити як організаційне положення, що забезпечує дисциплінованість і максимально ефективне ставлення людини до його обов'язків. Саме тому відповідальність є засобом управління, одним з важелів впливу на діяльність людини та колективу в цілому. Встановлюючи певні заходи і види відповідальності, її контролювання, менеджер впливає на діяльність людини і колективу, обмежуючи їх спільними інтересами, цінностями і необхідністю врахування існуючих умов.

Відповідальність пронизує всі щаблі в ієрархії системи управління. Вона характеризує діяльність кожного члена колективу, в тому числі і діяльність самого менеджера. В організаційному відношенні відповідальність пов'язана з функціями і повноваженнями, об'ємні характеристики яких значною мірою визначають реалізацію відповідальності. Вона супроводжує кожне управлінське рішення і певним чином характеризує його якість, статус і роль в процесах менеджменту.

Відповідальність як фундамент ділової дисципліни та елемент культури підприємства має наступні характеристики.

По-перше, це різноманітність видів відповідальності.

По-друге, міра відповідальності. Вона відображає ступінь засудження, заохочення, силу покарання або схвалення результатів роботи. Тут необхідно мати на увазі, що відповідальність в менеджменті виступає не тільки як фактор стримування або обмеження, але і як фактор мотивації.

По-третє, відповідальність має таку характеристику, як адресність. Кому вона призначена, хто і як повинен її оцінювати.

По-четверте, будь-яка відповідальність має певну організаційну форму реалізації, яка закріплюється в положеннях, інструкціях, договорах, контрактах і т.д.

По-п'яте, відповідальність може мати умовний характер. Це означає, що вона може діяти за певних умов, встановлених заздалегідь.

По-шосте, об'єкт її реалізації, на кого спрямована

Влада знаходиться у безпосередньому зв'язку із відповідальністю.

Відповідальність здійснюється у різних формах контролю над діяльністю суб'єкта, з точки зору виконання ним прийнятих норм і правил, а також вирішення конкретних задач.

Відповідальність також означає і зобов'язання відповідати за свої дії й вчинки, приймати на себе вину за їх можливі негативні наслідки.

Відповідальність керівників особлива: вони відповідають не лише за власну діяльність (бездіяльність), але й за вчинки і провини підлеглих.

Внутрішня відповідальність: В практиці управління підприємствами знаходить більш широке застосування моральна, дисциплінарна, а іноді адміністративна і кримінальна відповідальність.

Зовнішня відповідальність: У менеджменті виділяють п'ять видів відповідальності – юридичну, інформаційну, корпоративну, фінансово-економічну та соціальну.

Юридична відповідальність – це виконання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм та т.п., які регламентують межі та засади діяльності організації.

Інформаційна відповідальність – це надання правдивої і чесної інфо-рмації засобам масової інформації, при здійсненні рекламної діяльності, при переговорах з партнерами тощо.

Корпоративна відповідальність – це відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних тощо), розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.

Фінансово-економічна відповідальність – це використання «чистих» джерел фінансування, своєчасні виконання договірних зобов'язань та виплата заробітної плати, проведення обґрунтованого обліку, економічного аналізу тощо.

Соціальна відповідальність – це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

4. Лідерство. Теорії лідерства

Лідерство – це якість впливу на людей, так що цілі досягаються охоче і з ентузіазмом.

Теорії лідерства різноманітні.

1. Концепція фізичних якостей (високий зріст, вага, сила) не підтвердилася. Навпаки, часто лідер буває малого росту, малої фізичної сили.
2. Концепція інтелігентності передбачає, що лідерські якості пов'язані з вербальними та оціночними здібностями особистості. На цій основі робиться висновок, що наявність зазначених особистісних якостей передбачає управлінський успіх.

Згідно концепції рис лідер володіє певними властивостями, рисами, завдяки яким він і висувається в лідери. Йому притаманні такі психологічні якості, як впевненість в собі, гострий і гнучкий розум, компетентність (доскональне знання своєї справи), сильна воля, вміння зрозуміти особливості психології людей, організаторські здібності. Однак аналіз реальних груп показав, що, з одного боку, лідером стає людина, що не володіє перерахованими якостями; з іншого боку, людина може мати дані якості, але не бути лідером.

3. Харизматична концепція розглядає лідера як людини, на якого понад зійшла харизма (від грец. charisma – божественний дар, милість), благодать, виняткові якості, здібності впливу на людей, дають йому перевагу над іншими, прозоріння понад, куди і як вести за собою людей. Харизматичний лідер являє собою концентроване і найяскравіше втілення цінностей групи, які він ставить вище своїх власних інтересів. Ставлення до харизматичному лідерові засноване на вірі в нього, шанування керівної особи. Поряд з цим спостерігається і надмірна залежність діяльності групи від особистості лідера: без лідера група виявляється практично неієздатною.

4. Ситуативна теорія лідерства передбачає, що лідером стає та людина, яка при виникненні в групі якої ситуації має якості, властивості, здібності, досвід, необхідні для оптимального вирішення цієї ситуації в даній групі. У різних ситуаціях група висуває специфічні вимоги до лідера, тому лідерство може переходити від однієї людини до іншої (емоційний лідер змінює ділового тощо).

Теорія лідерства описує, як і чому певні особи стають лідерами. Основна увага приділяється характеристикам і поведінці, які люди можуть перейняти, щоб підвищити свої лідерські здібності. На думку лідерів, сильна етика та високі моральні стандарти є важливими якостями хорошого лідера.

Успішний лідер має особистість, сміливість, прозоре бачення та амбіції. Сильний лідер створює успіх організації, заохочуючи команду працювати на найвищому рівні.

Основні лідерські навички відмінних лідерів:

Розуміти, як запропонувати підтримку. Лідери, які надають підтримку, є доступними для своїх підлеглих, прозорими у своєму виборі, командними гравцями та вправними комунікаторами планів і тактик.

- Мати емпатію і демонструвати її (Have empathy and demonstrate it)
- Тримати лінії зв'язку відкритими (Keep the lines of communication open)
- Здатність приймати рішення (Being capable of taking decisions)
- Ефективне планування (Effective planning)
- Співпрацювати (Collaborate)

Теорії лідерства:

Трансакційна теорія або теорія управління (The Transactional Theory or Management Theory).

Ще під час промислової революції ця трансакційна теорія була розроблена для підвищення продуктивності компанії. Це лідерський підхід, який підкреслює цінність ієрархії для підвищення організаційної ефективності.

Ці менеджери надають великого значення структурі та використовують свої повноваження для забезпечення дотримання правил, щоб надихнути персонал працювати з максимальною віддачею. Відповідно до цієї філософії, працівники винагороджуються за досягнення поставлених перед ними цілей. Концепція також передбачає, що працівники повинні виконувати вказівки керівництва.

Менеджери, які практикують трансакційне лідерство, слідкують за своїми підлеглими, переконуючись, що вони отримують винагороду за досягнення поставлених цілей та дисциплінарні стягнення, коли вони не досягають поставлених цілей. Однак ці керівники не слугують тригером для розширення компанії. Замість цього вони зосереджуються на підтримці політики та стандартів організації, щоб гарантувати, що все йде за планом.

Лідери, які практикують транзакційне лідерство:

- Орієнтуються на найближчі цілі (Target immediate objectives)
- Надають перевагу стандартизованим процесам і правилам (Favor standardized processes and regulations)
- Нещодавні зміни (Recent changes)
- Не заохочують оригінальне мислення (Discourage original thought)
- Наголос на власних інтересах (Emphasis on one's own interests)
- Заохочення результативності (Encourage performance)

Коли є завдання, які чітко сформульовані, і головна мета - завершити роботу, транзакційне лідерство працює добре.

Теорія трансформації (Theory of Transformation)

Взаємовідносини між лідерами та персоналом можуть допомогти організації, згідно з трансформаційною теорією управління. Ця теорія лідерства стверджує, що ефективні лідери надихають працівників виходити за рамки того, на що вони здатні. Лідери розробляють бачення для членів своєї команди і мотивують їх до його реалізації.

Лідери-трансформатори піднімають і надихають моральний дух працівників, що допомагає їм краще виконувати свою роботу. Такі керівники заохочують співробітників не словом, а ділом, оскільки спеціалізуються на тому, щоб показувати приклад.

Лідери, які практикують трансформаційне лідерство:

- Самоменеджмент (Self-manage)
- Подавати приклад (Set an example)
- Надавати взаємодії високий пріоритет (Give interaction a high priority)
- Будьте проактивними у своїй роботі (Be proactive in your work)
- Сприяють розвитку співробітників (Promote the development of employees)
- Сприйнятливий до свіжих концепцій (Receptive to fresh concepts)
- Ризикувати та робити складний вибір (Take chances and make difficult choices)

Трансформаційні лідери, на відміну від транзакційних, надають пріоритет невдалим процесам і збирають персонал, який добре ладнає між собою, для досягнення спільних корпоративних цілей. Крім того, ефективні керівники ставлять вимоги організації та її співробітників у пріоритет над власними.

Теорія непередбачених обставин (The Theory of Contingencies)

Згідно з гіпотезою непередбачених обставин, не існує єдиного правильного способу управління організацією. Визначення оптимальної стратегії керівництва організацією залежить як від внутрішніх, так і від

зовнішніх факторів. Правильний кандидат повинен відповідати правильному сценарію, згідно з теорією непередбачуваності.

Наступні елементи впливають на стиль керівництва, заснований на теорії непередбачених обставин:

- Підхід до управління (Management approach)
- Швидкість роботи (Work speed)
- Організаційна політика та культура (Organizational policies and culture)
- Дух співробітників (Employee spirit)
- Рівень зрілості співробітників (Employees' level of maturity)
- Взаємовідносини між колегами або членами команди (Relationship between coworkers or members of a team)
- Цілі організації (Organizational objectives)
- Навколишнє середовище та розпорядок на роботі (Environment and routine at work)
- Стратегія управління, яка допоможе організації досягти своїх цілей в конкретній ситуації, визначається лідером.

Відповідно до цієї точки зору, ситуації визначають, чи є лідери ефективними чи ні. Незалежно від того, наскільки успішним є лідер, ідея пояснює, що завжди будуть виникати складні ситуації. Вона підкреслює, що лідери усвідомлюють, що умови в поєднанні з їхніми здібностями відіграють певну роль у їхньому досягненні.

Теорія ситуацій (The Theory of Situations)

Подібно до теорії непередбачених обставин, ця ідея підкреслює важливість контексту і стверджує, що лідер повинен пристосовуватися до мінливого контексту для досягнення цілей і прийняття рішень. Рівень компетентності та відданості членів команди може впливати на те, як ці лідери обирають стиль керівництва.

Ситуативне лідерство, згідно з ситуаційною теорією:

- Розвивати зв'язок з робочою силою (Develop a connection with the workforce)
- Заохочувати працівників (Encourage employees)
- Визнавати, коли в конкретній ситуації потрібні альтернативні філософії лідерства
- Розвивати команди та організаційні підрозділи (Develop teams and organizational units)

Ця ідея також виділяє чотири основні стилі лідерства:

- Розповідь (Telling): Керівники інструктують співробітників про те, що потрібно зробити і як це зробити.
- Продаж (Selling): Членів команди переконують прийняти концепції або ідеї лідера.
- Участь (Participating): Ефективні лідери заохочують членів своєї команди брати активну участь у вирішенні проблем та прийнятті рішень.
- Делегування (Delegating): Обмежуючи свою участь, лідери передають більшу частину роботи команді. Такі лідери передають групі право прийняття рішень, але завжди готові дати пораду.

Теорія виділяє декілька основних рис ситуаційного лідера, таких як здатність вирішувати проблеми, довіра, адаптивність, проникливість та наставництво.

Теорія великої людини (The Great Man Theory)

Одна з перших теорій лідерства робить припущення, що ці якості є вродженими, що свідчить про те, що лідерами народжуються, а не створюються, і їм не можна навчитися. Ця гіпотеза стверджує, що лідер має певні вроджені людські характеристики, такі як:

- Гламурність (Glamour)
- Рішучість (Decisive)
- Мудрість (Wisdom)
- Сміливість (Daring)
- Напористість (Assertiveness)
- Привабливість (Appeal)

Ця точка зору підкреслює той факт, що людей не можна навчити бути ефективними лідерами. Це якість, яку ви або маєте, або не маєте. Ці здібності є природними, тому їм не можна навчитися або пройти тренінг.

Крім того, ідея полягає в тому, що ці лідерські якості є постійними в часі і застосовуються до всіх організацій, незалежно від того, в якому середовищі ці лідери працюють. Ідея про те, що виняткові лідери з'являються тоді, коли вони потрібні, є ще одним постулатом цієї ідеології лідерства.

Теорія рис (The Trait Theory)

Теорія великої людини доповнюється теорією рис лідерства, в основі якої лежить ідея про те, що ефективні лідери мають певні особистісні якості та особливості поведінки. Завдяки цим якостям вони можуть стати ефективними лідерами за певних обставин.

Вона також пропагує ідею про те, що певні люди від природи більш обдаровані як лідери, ніж інші. Ефективні люди мають захоплення та риси особистості, які дуже відрізняються від тих, що притаманні нелідерам.

Основними характеристиками успішного лідера є:

- Емоційна рівновага (Emotional equilibrium)
- Визнання свого обов'язку (Acknowledging one's duty)
- Компетентність (Competence)
- Визнання перешкод (Recognising obstacles)
- Мислення з дією (Thinking with action)
- Мотиваційні здібності (Motivational abilities)
- Талант у спілкуванні (Talents in communication)
- Наполегливість і гнучкість (Tenacity and flexibility)
- Впевнене прийняття рішень (Making decisions with assurance)

Ідеальну людину на керівну посаду багато організацій обирають, використовуючи підхід, заснований на рисах, для того, щоб посилити свої слабкі сторони.

Біхевіористська теорія (Behaviorist Theory)

Згідно з цією точкою зору, лідерські здібності людини є продуктом її оточення. Різні здібності до навчання сприяють ефективному управлінню. Поведінкова ідея стверджує, що лідерами формуються і навчаються, а не народжуються, на відміну від моделі Теорія великої людини (The Great Man Theory).

Іншими словами, на ефективність лідера не впливають його вроджені риси, оскільки лідерські якості визначаються поведінкою. Будь-хто здатен стати лідером за умови правильного навчання та тренінгу.

Згідно з теорією, для того, щоб підвищити продуктивність і моральний дух своєї команди, менеджери повинні стежити за власною поведінкою. Ця теорія класифікує менеджерів на наступні категорії в залежності від стилів лідерства, які вона визнає:

- Менеджери, орієнтовані на завдання (Task-focused managers)
- Лідери, які ставлять людей на перше місце (Leaders who put people first)
- Апатичні лідери (Apathetic leaders)
- Ефективні лідери (Effective leaders)
- Диктаторська влада (Dictatorial authorities)
- Чинна влада (Current authorities)
- Надійні лідери (Reliable leaders)
- Проникливі бізнесмени (Shrewd businesspeople)
- Татусі-начальники (Daddy-like bosses)
- Керівники заміських клубів (Heads of Country Clubs)

Оцінити стиль керівництва професіоналів у сфері будівництва, керівників команд, та й взагалі будь-якого кваліфікованого керівника, використовуючи поведінкову теорію, дуже просто.

Поведінкова теорія (Behavioral Theory)

Поведінкова теорія лідерства зосереджується на діях лідерів і вважає, що інші лідери здатні імітувати подібні дії. Теорія проектування стверджує, що успішних лідерів також можна розвинути через поведінку, якій можна навчитися, а не народитися з нею.

Поведінка лідера-новатора широко підкреслюється в поведінкових теоріях лідерства; ця теорія стверджує, що спостереження за поведінкою лідера є найкращим показником того, наскільки успішним буде його лідерство.

Гіпотеза поведінкового навчання наголошує на поведінці, а не на рисах. Відповідно до цієї ідеї, спостережувані моделі поведінки класифікуються як "стилі лідерства". Лідери, орієнтовані на завдання, клубні лідери, лідери, орієнтовані на людей, диктаторські лідери, лідери статус-кво та інші - ось деякі приклади стилів лідерства.

Функціональна теорія (Functional Theory)

Функціональна теорія лідерства наголошує на тому, як здійснюється керівництво роботою або організацією, а не на тому, хто був формально призначений лідером. В рамках функціонального підходу до лідерства, здатність виконувати роботу підтримується поведінкою людей, а не однією особою.

Інтегративна психологічна теорія (Integrated Psychological Theory)

Інтегративне лідерство може бути новим стилем лідерства, який заохочує співпрацю через різноманітні бар'єри з метою просування загального блага. Воно поєднує в собі теорії та методи лідерства, які мають своє коріння в п'яти важливих суспільних сферах:

- промисловості,
- уряді,
- некомерційних організаціях,
- засобах масової інформації та
- громаді.

5. Типи лідерів

Психоаналітики виділяють десять типів лідерства:

1. «Соверен» (або «патріархальний повелитель»). Лідер в образі суворого, але улюбленого батька. Він здатний подавити або витіснити негативні емоції і вселити людям впевненість у собі. Його висувають на основі любові і шанують.
2. «Ватажок». У ньому люди бачать вираз, концентрацію своїх бажань, відповідних певному груповому стандарту. Особистість ватажка – носій цих стандартів. Йому намагаються наслідувати у групі.
3. «Тиран». Він стає лідером, тому що вселяє оточуючим почуття покори і несвідомого страху, його вважають самим сильним. Це домінуюча, авторитарна особистість. Зазвичай його бояться і підпорядковуються смиренно.
4. «Організатор». Для членів групи він виступає як сила для підтримки «Я-концепції» і задоволення потреби кожного, знімає відчуття провини і тривоги. Такий лідер об'єднує людей, його поважають.
5. «Спокусник». Така людина стає лідером, граючи на слабкостях інших. Він виступає в ролі «магічної сили», даючи вихід назовні пригніченим емоціям інших, запобігає конфліктам, знімає напругу. Такого лідера обожнюють і часто не помічають його недоліків.
6. «Герой». Він жертвує собою заради інших. Такий тип лідера особливо проявляється в ситуаціях групового протесту: завдяки його хоробрості інші орієнтуються на нього, бачать у ньому стандарт справедливості. Він захоплює за собою людей.
7. «Поганий приклад». Він виступає як джерело заразливості для безконфліктної особистості, емоційно заражає оточуючих.
8. «Кумир». Такий лідер вабить, притягає, позитивно заражає оточення, його люблять, обожнюють, ідеалізують.
9. «Ізгой».
10. «Цап відбуйвайла»

Залежно від переважаючих функцій виділяють такі типи лідерів:

1. Лідер-організатор. Його головна відмінність в тому, що потреби колективу він сприймає як свої власні і активно діє. Цей лідер оптимістичний і

переконаний, що більшість проблем цілком розв'язується. За ним йдуть, знаючи, що він не стане пропонувати пусте діло. Уміє переконувати, схильний заохочувати, а якщо і доводиться висловити своє несхвалення, то робить це, не зачіпаючи чужого гідності; в результаті люди намагаються працювати краще.

2. Лідер-творець. Привертає до себе насамперед здатністю бачити нове, братися за вирішення проблем, які можуть здатися нерозв'язними і навіть небезпечними. Не командує, а лише запрошує до обговорення. Може поставити завдання так, що вона зацікавить і приверне людей.

3. Лідер-борець. Вольовий, впевнений у своїх силах людина. Першим йде назустріч небезпеці або невідомості, вагання вступає в боротьбу. Готовий відстоювати те, у що вірить, і не схильний до поступок. Однак такому лідеру деколи не вистачає часу, щоб обдумати всі свої дії і все передбачити. «Божевілля хоробрих» – ось його стиль.

4. Лідер-дипломат. Якби він використовував свої здібності в зло, то його цілком можна було б назвати майстром інтриги. Він спирається на чудове знання ситуації і її прихованих деталей, в курсі пліток і пересудів і тому добре знає, на кого і як можна вплинути.

5. Лідер-утішник. До нього тягнуться тому, що він готовий підтримати в скрутну хвилину. Поважає людей, відноситься до них доброзичливо. Ввічливий, послужливий, здатний до співпереживання.

За силою впливу на членів групи розрізняють два типи лідерів:

- беззаперечний лідер – його вказівки виконуються навіть тоді, коли вони розходяться з інтересами членів групи;
- беззаперечний лідер – підпорядкування можливо до тих пір, поки не виникає протиріччя між власними інтересами лідера і потребами членів групи.

ТЕМА 13. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Комунікації та їх класифікація
2. Інформація як основа комунікацій
3. Комунікаційний процес
4. Комунікаційні бар'єри
5. Процес ведення переговорів

1. Комунікації та їх класифікація

Комунікації – обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками).

Комунікації у процесі менеджменту відіграють дуже важливу роль і є його неодмінною складовою.

Комунікації класифікують за кількома ознаками.

За сферою охоплення:

- 1) комунікації між організацією і зовнішнім середовищем. Наприклад, з державою обмін інформацією відбувається через звіти, з політичною системою – через лобі в парламенті. Під впливом зовнішнього оточення організовують

наради, обговорення, телефонні переговори, готують службові записки, відеострічки, звіти та ін.;

2) організаційні комунікації, які можуть здійснюватись: – від вищих рівнів управління до нижчих («зверху – донизу»). Наприклад, начальник оголошує підлеглим управлінням план роботи на робочий тиждень, поточні завдання тощо; – від нижчих рівнів управління до вищих («знизу – догори»). Так надходить звітна інформація про рівень виконання завдань, недоліки, порушення, проблеми тощо; – між різними підрозділами (відділами, цехами, службами тощо); – між менеджером (керівником) і його робочою групою.

Організаційні комунікації залежать від характеру діяльності, побудови, розмірів, можливостей організації тощо. Завадити таким комунікаціям можуть: деформація повідомлень на різних етапах передачі інформації, інформаційні перевантаження у системі комунікацій, громіздка структура управління організацією тощо;

3) міжособистісні комунікації (виникають між окремими працівниками). Ускладнювати їх можуть неповне «прийняття працівником інформації; невербальні перепони (погляд, вираз обличчя, посмішка та ін.); поганий зворотний зв'язок. Для усунення таких проблем необхідно пояснювати, обґрунтовувати свої ідеї, стежити за власними жестами, позами, інтонаціями, бути уважними до працівників, враховувати соціально-психологічний клімат у колективі, підтримувати якісний зворотний зв'язок тощо.

За способом виникнення: 1) формальні (офіційні). Вони створюються керівництвом організації для досягнення її цілей, забезпечення взаємодії між структурними ланками; 2) неформальні. Встановлюються вони на основі особистих стосунків в організації, як правило, в межах неформальних груп.

За способом передавання інформації: 1) вертикальні комунікації. Такими є комунікації між рівнями управління (інституційним, управлінським, технічним) в обох напрямках. За їх допомогою керівники доводять підлеглим завдання, делегують повноваження, викладають інструкції, інформують про методи, терміни та параметри виконання окремих робіт. Зворотний зв'язок при цьому спрямований на узгодження, інформування про проблеми, можливість виконання певних робіт, зміну ситуації на місцях тощо. Як свідчать дослідження, до керівників організацій доходить лише до 10% переданої їм робітниками інформації; 2) горизонтальні комунікації. Здійснюються вони між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності; 3) діагональні комунікації. Їх суб'єктами є особи, які перебувають на різних рівнях управління в межах передачі нелінійних повноважень.

За способом здійснення: 1) вербальні (словесні) комунікації. Здійснюються вони через розмови, усні заяви, повідомлення тощо; 2) невербальні (несловесні) комунікації. Вони відбуваються з використанням мови жестів (погляду, виразу обличчя, посмішки тощо). Уважно спостерігаючи за невербальною поведінкою співрозмовника, можна виявити, наскільки він відвертий, які його правдиві наміри, чи приємне йому це спілкування тощо.

Особливу роль відіграє знання невербальних аспектів при спілкуванні з іноземцями.

2. Інформація як основа комунікацій

Інформація – це таке повідомлення, яке зменшує невизначеність у тій галузі, до якої воно відноситься.

Практика управлінської діяльності в сучасних умовах та ефективність керівництва все більшою мірою залежать від інформаційного забезпечення, своєчасності і повноти інформації. Окремі вчені порівнюють інформацію в управлінні з нервовою системою, яка забезпечує функціонування живого організму.

Інформація буває різного характеру, в тому числі і така, яку можна використати для прийняття практичних рішень в управлінні різними структурами. Управління організаціями здійснюється завдяки безперервному обміну інформацією між керуючою та керованою системами та навпаки.

Керуюча система певними каналами отримує інформацію про стан та параметри керованої системи і її складових. Відповідно керована система тими ж або іншими каналами отримує інформацію про вимоги з боку керуючої системи і таким чином інформація забезпечує виробничий процес.

До управлінської інформації відносяться всі види повідомлень – усних, письмових, графічних і т. п., необхідних для реалізації функцій управлінської діяльності. Якість управлінських рішень прямо залежить від повноти та достовірності інформації.

Мета управлінської інформації полягає в тому, щоб забезпечити інтегровану систему звітності, котра б надавала кожному керівнику необхідну інформацію в потрібний час.

У практичній діяльності керівників часто проблемою є не брак, а надлишок інформації. Саме тому виникає потреба у її фільтрації. Цьому процесу сприяє поділ її на види:

- релевантна – це вся інформація, що стосується питання, яке розглядається;
- плутаюча – це інформація, яку менеджер взяв до уваги, але яка не стосується завдання;
- бюрократична – це весь набір зайвої інформації який циркулює в організації.

Інформація – сукупність повідомлень, які відображають характеристики явища, події, виробничо-господарської діяльності. Інформацію класифікують за різними ознаками.

За повнотою охоплення явища:

- повна (всебічно та повною мірою розкриває сутність явища);
- часткова (відображає лише певний аспект явища, не даючи йому цілісної характеристики);
- надлишкова (містить дані, що є зайвими і не потрібними для використання у конкретній ситуації).

За періодом дії:

- разова (використовується лише один раз у специфічній ситуації);

- періодична (застосовується та формується систематично, залежно від потреб);
- довгострокова (використовується протягом тривалого терміну).

За змістом:

- планово-економічна (містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни, собівартість, структуру витрат тощо);
- фінансова (відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру видатків, платоспроможність, фінансову стійкість);
- облікова (містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації);
- бухгалтерська (охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку);
- технологічна (розкриває зміст технології здійснення основних і супроводжувальних виробничо-господарських операцій);
- довідкова (містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності);
- адміністративна (відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації).

За рівнем достовірності:

- достовірна (об'єктивно і правдиво характеризує певне явище);
- недостовірна (має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки).

Класифікація дає можливість виявити найбільш суттєві характеристики інформаційних систем, визначити необхідні обсяги і види інформації для прийняття управлінських рішень. Всю інформацію за своїм характером поділяють на:

- економічну;
- наукову-технічну;
- правову;
- історичну;
- політичну;
- ідеологічну;
- виробничо-управлінську;
- художньо-публіцистичну;
- побутову тощо.

Економічну інформацію класифікують наступним чином:

За місцем виникнення і напрямом руху:

- а) вхідна;
- б) вихідна.

кожна з них поділяється на:

- а) внутрішню;
- б) зовнішню.

За стадіями утворення:

- а) первинна – виникає безпосередньо в процесі діяльності.

б) вторинна утворюється в результаті обробки первинної інформації: в) проміжна – містить проміжні результати для наступних розрахунків; г) результативна – кінцева інформація, використовується для прийняття управлінських рішень.

За відношенням до процесу обробки:

- а) оброблювана;
- б) необроблювана.

За способом відображення даних:

- а) друкована;
- б) усна.

За функціями управління:

- а) планова;
- б) нормативна;
- в) бухгалтерська;
- г) статистична;
- д) оперативно-технічна.

За стабільністю:

- а) змінна (поточна) – відображає фактичні кількісні і якісні характеристики діяльності.
- б) умовно-постійна (постійна) – залишається незмінною протягом тривалого відрізка часу. Вона поділяється на:
 - довідкову;
 - нормативно-розціночну; планову;
 - табличну.

Класифікація інформації сприяє її подальшому використанню та обробці.

Для того щоб інформація виконувала свою роль у менеджменті, їй повинна бути притаманна:

- точність. Згідно з цим критерієм інформація має достовірно відображати процес функціонування системи. Усі її показники повинні мати однозначний зміст, який не допускає різних тлумачень;
- чітка періодичність надходження. Відповідно до цього інформація повинна надходити з різних джерел через окремо визначений для кожного з них інтервал часу. Це потрібно для того, щоб розподілити отримувану інформацію в часі і уникнути перевантаження чи недовантаження системи; своєчасність (оперативність). Це означає, що інформація повинна своєчасно надходити до споживача (структурного підрозділу, співробітника), до того ж раніше, ніж зміниться описувана ситуація, інакше вона втрачає своє значення;
- повнота (достатність). За цією вимогою кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації та прийняття рішення на певному рівні управління;
- корисність. Передбачає, що в інформаційному потоці не повинно бути даних, показників, не потрібних для вирішення конкретної проблеми або для структурної ланки управління. У зв'язку з цим важливе значення має

визначення собівартості інформації – загальної грошової оцінки затрат живої й уречевленої праці на збирання, оброблення, передавання, зберігання й пошук даних, що використовують у процесі менеджменту;

– доступність. Полягає у необхідності подавати інформацію у формі, яка не потребує додаткового опрацювання і не утруднює процесу прийняття рішення.

3. Комунікаційний процес

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 сформулювати 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» виток 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.

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією між двома чи більше людьми, в результаті якого відбувається не тільки прийняття інформації одержувачем, а й її розуміння.

В теорії управління під комунікацією розуміють процес обміну 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.

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.

Комунікаційний процес охоплює такі етапи: формування або вибір ідеї (зародження ідеї); кодування (перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації); вибір каналу (вибір способу передавання з допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеострічок тощо); передавання ідеї (повідомлення); декодування (трансформація символів відправника в думки отримувача); оцінювання та уточнення повідомлення; здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

У комунікаційних процесах постійно виникають шуми, які деформують зміст повідомлення, спричиняють відхилення, помилки тощо. Тому обов'язково слід враховувати можливі неточності під час передавання інформації, пам'ятаючи водночас, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд. Під час здійснення різних видів комунікацій особливої

ваги набуває культура спілкування – дотримування правил поведінки та етикету, передбачених міжнародним протоколом.

4. Комунікаційні бар'єри

1) Спотворення повідомлень – одна з проблем організаційних комунікацій, яка полягає у зміні сенсу повідомлення. Таке спотворення може бути зумовлене низкою причин. Свідоме спотворення інформації може бути, коли який-небудь керуючий не згоден з повідомленням.

2) Проблеми обміну інформацією внаслідок спотворення повідомлень можуть також виникати внаслідок фільтрації. У організації існує потреба фільтрувати повідомлення, про те, щоб із рівня на інший рівень організації направлялися ті повідомлення, що його стосуються. Для цього їх доводиться підсумовувати та спрощувати, акцентувати одні та відсівати інші перед направленням у різні сегменти організації. Такий відбір може стати причиною спотворення змісту.

Повідомлення, що надсилаються нагору, можуть спотворюватися через розбіжність статусів рівнів організації. Керівники вищої ланки мають більш високий статус, тому виникає тенденція постачати їх лише позитивно сприймається інформацією.

3) Перешкоди на шляхах обміну інформацією можуть бути наслідком перевантаження каналів комунікацій. Керівник, поглинений переробкою інформації, що надходить, і необхідністю підтримувати інформаційний обмін, ймовірно, не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію. Він змушений відсіювати менш важливу інформацію та залишати тільки ту, яка здається йому найважливішою; те саме стосується і обміну інформацією.

4) Невербальні перешкоди .

У невербальній комунікації використовують різні символи, крім слів.

Найчастіше невербальна передача відбувається одночасно з вербальною і може посилювати чи змінювати зміст слів.

Прикладом невербальної комунікації є: посмішка , підняті в нерозумінні брови, погляд з виразом схвалення чи несхвалення .

Невербальними способами передачі значення (символу) є, наприклад, прикриття рота рукою, дотик .

5. Процес ведення переговорів

Переговори є важливою складовою нашого життя, хоча ми над цим не задумуємось. Ми постійно про щось домовляємось, спілкуючись, намагаємось вирішити ті чи інші питання в сім'ї, в діловій сфері тощо. За допомогою переговорів визначають позицію сторін, досягають згоди та залагоджують суперечності.

Переговори – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Структурні елементи переговорів є такими:

Докомуникативний етап:

– збір інформації;

- аналіз проблеми;
- визначення мети і задач;

Комунікативний етап:

- представлення сторін;
- виклад проблем і мети;
- діалог учасників (уточнення, обговорення, узгодження інтересів);

Посткомунікативний етап:

- аналіз переговорів.

Міжнародні переговори розглядаються як організований процес міжособистісної взаємодії іноземних партнерів, орієнтований на вирішення конфліктів або розвиток співробітництва, що передбачає спільне прийняття певного рішення, яке матиме міжнародне значення. Сьогодні здійснюється все більше ділових переговорів та укладається велика кількість міжнародних ділових контрактів, тому досить актуальним стає питання організації проведення переговорів. Необхідність дослідження національних стереотипів підтверджується науково: деякі дослідники впевнені, що останнім часом у міжнародний бізнес активно залучається все більша і більша кількість людей, які часто не володіють досвідом міжнародного спілкування, вносячи при цьому значний елемент національної специфіки. Національний стиль переговорів – це особливості національного характеру і культури, найпоширеніші особливості мислення, сприймання і поведінки, які впливають на процес підготовки і проведення переговорів. Наприклад, Американський національний стереотип характеризується демократичністю і прагматизмом. Але при цьому американці діють достатньо прямолінійно, використовуючи тиск в процесі узгодження спільного рішення та не схильні суворо слідувати етапам переговорів та формальності.

Німецький національний стереотип

Відрізняється пунктуальністю та прагненням до впорядкованості. При проведенні переговорів час зустрічі обов'язково узгоджується набагато раніше, а при оформленні контрактів німці вимагають жорстке виконання прийнятих обов'язків. Французький національний стереотип значно вплинув на формування дипломатичного протоколу та етикету в світі. Французи прагнуть досягти досконалості проєктів, програм, планування. Особливістю французького національного стереотипу є те, що французи намагаються уникати офіційних обговорювань питань “один на один”.

Китайський національний стереотип

Під час ділових зустрічей, переговорів китайські учасники досить уважні до двох основних елементів. По-перше, вони приділяють велику увагу збору інформації стосовно предмета обговорення, а також партнера по переговорам; по-друге — формуванню “духу дружби”. Китайці прагнуть, щоб на переговорах партнери першими “відкривали карти”, першими висловлювали свою думку, першими робили пропозиції.

Національний стереотип Японії

В японській культурі велике значення надають пунктуальності та точності, тому під час переговорів необхідно пам'ятати про точність у часі початку та закінчення, обов'язковість у виконанні обіцянок та взятих на себе обов'язків.

ТЕМА 14. ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Сутність та класифікація управлінських рішень
2. Технологія прийняття управлінських рішень
3. Методи розробки і обґрунтування рішень
4. Організація виконання управлінських рішень

1. Сутність та класифікація управлінських рішень

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів та засобів її вирішення відповідно до системи менеджменту.

Управлінське рішення – це початковий та основний момент у організації діяльності кожного керівника. У зв'язку з цим управлінське рішення може розглядатися як основний зміст процесу керування та важливий інструмент системного підходу до керованого об'єкта. Кожне підприємство є не лише виробником продукції, а й складовою суспільства. Тому при прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати як економічну сторону діяльності, так і сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин.

Управлінське рішення – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками.

1. За сферою охоплення:
 - загальні рішення – стосуються всієї організації;
 - часткові рішення – стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.
2. За тривалістю дії:
 - перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
 - поточні рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.
3. За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління;
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

4. За особливостями вирішуваних організацією 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.

5. 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 (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;
- раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

6. За способом прийняття:

- одноособові рішення;
- колегіальні рішення – готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;
- колективні рішення – приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

7. За характером:

- економічні рішення;
- технологічні рішення;
- соціально-психологічні рішення;
- адміністративні рішення.

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.

2. Технологія 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.

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.

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.

Процес прийняття рішення – це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, направленою на розв'язання проблеми організації і міститься в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення і його виконанні.

Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, який складається з трьох стадій: підготовка, прийняття і реалізація рішення.

На стадії підготовки рішення здійснюється економічний аналіз ситуації на макро- і мікрорівні, який включає пошук, збір і обробку економічної інформації, а також формується проблема для виконання рішення.

На стадії прийняття ведеться розробка і оцінка альтернативних рішень, які проводяться на основі багатоваріантних розрахунків, здійснюється відбір критеріїв вибору оптимального рішення і найкращого варіанта.

На стадії реалізації здійснюються заходи по конкретизації рішення і доведення його до виконавців, ведеться контроль за ходом його виконання і дається оцінка результату прийнятого рішення.

Розглянемо етапи прийняття рішення.

Аналіз ситуації. Необхідність прийняття управлінського рішення виникає при зовнішньому або внутрішньому впливі, який викликає відхилення від заданого режиму функціонування системи. Тому важливою умовою прийняття обґрунтованого рішення є аналіз ситуації, який вимагає збору і обробки інформації. На цьому етапі вивчається організація зовнішнього і внутрішнього середовища. Менеджери і спеціалісти аналізують стан справ, зрівнюють реальні значення контрольованих параметрів із запланованими, що дозволяє виявити проблеми, які вимагають вирішення.

Визначення проблеми. Визначення і формулювання проблеми є складною процедурою. Справа в тому, що в момент виникнення, багато важливих проблем слабо структуровані, тобто не містять явних цілей, альтернативних шляхів їх досягнення, уявлення про затрати та ефект, пов'язані з кожним із варіантів. Доведення цих проблем до кількісної визначеності вимагає від керівників не тільки знань і досвіду, але й таланту, інтуїції, творчого підходу.

Необхідно пам'ятати, що вирішення однієї проблеми в організації може кликати появу іншої, тому необхідно домагатися мінімальної кількості виникаючих проблем.

Визначення критеріїв вибору. Керівникові перед розглядом вирішення проблеми необхідно визначити показники, по яким буде проводитися їх порівняння і вибір найкращого варіанта. Ці показники стають критеріями вибору (при прийомі на роботу нового службовця критеріями вибору можуть бути освіта, досвід роботи, кваліфікація, вік, особисті якості).

Розробка альтернативних рішень. Бажано визначити всі альтернативні шляхи вирішення проблеми. Тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним. Але на практиці керівник не може володіти такою кількістю знань і часу для того, щоб сформулювати і оцінити кожен альтернативу.

На практиці виникають ситуації, при яких проблема не зустрічалась раніше і невідомі можливі альтернативи. В таких випадках рекомендується колективне обговорення і генерування ідей.

Вибір альтернативи. Розробив можливі варіанти вирішення проблеми їх необхідно оцінити, тобто порівняти переваги і недоліки, а також об'єктивно проаналізувати можливі результати. Для співставлення варіантів рішення необхідно використовувати порівняльні критерії. При виборі альтернативи важливо враховувати фактор ризику. Врахування фактору ризику призводить до перегляду найкращого рішення, яке забезпечує досягнення бажаного результату із найбільш високим ступенем вірогідності.

Узгодження оптимального рішення. Керівник у багатьох випадках затверджує і несе відповідальність за рішення, які не розробляв. Спеціалісти, які готували рішення, не приймають участі в його реалізації. Виконавці у свою чергу не приймають участь в підготовці і обговоренні рішень. У підсумку в процесах прийняття рішень суттєву роль відіграє стадія узгодження. Найкращим способом узгодження рішення є залучення працівників до процесу його прийняття, але цей спосіб не можна абсолютизувати. В деяких випадках менеджер вимушений приймати рішення особисто, не звертаючись до обговорення і узгодження.

Управління виконанням. Для успішної реалізації рішення необхідно визначити комплекс робіт і ресурсів, розподілити їх за виконавцями і за строками. Якщо мова йде про серйозні рішення, можлива розробка програми їх реалізації. Керівник повинен слідкувати за тим, як виконується рішення, а у випадках необхідності надавати допомогу підлеглим і вносити окремі корективи.

Контроль і оцінка результатів. На етапі контролю проводиться оцінка результатів рішення, яке має часовий характер. У зв'язку з цим основна задача контролю - своєчасно визначити якісне виконання рішення і на підставі цього скоригувати його або прийняти нове. Проблема контролю управлінських рішень є актуальною, особливо для великих організацій. Можна прийняти багато корисних рішень, але без раціонально налагодженої системи контролю виконання вони залишаються на паперах і не дають бажаного ефекту.

Основні вимоги до технології прийняття рішень менеджменту наступні: розробка і прийняття рішення повинна бути сконцентрована на тому рівні, де:

- є відповідна інформація;
- інформація повинна надходити від усіх підрозділів організації;
- прийняте рішення повинно відображувати інтереси того рівня управління, який буде його виконувати;
- суворе співвідношення рівнів управління, жорстка дисципліна і висока вимогливість.

В практиці менеджменту існує ще певний розрив між теоретичними розробками різних аспектів процесу прийняття рішень і методами що використовуються на практиці. Гострою залишається проблема розробки методології прийняття тактичних і оперативних рішень, на підготовку яких витрачається значна частина робочого часу керівника.

Прийняття правильного рішення – дуже складна проблема і не завжди точно можна оцінити його результати, тому що існує великий часовий розрив між процесами прийняття і реалізації рішень.

3. Методи розробки і обґрунтування рішень

Аналіз і синтез. Аналіз є методом дослідження явища (предмета, об'єкта), поділом його на складові частини, вивченням окремих сторін, а також взаємозв'язків між причинами і наслідками. У процесі наукового пізнання явища чи об'єкта аналіз доповнюється синтезом. При цьому використовуються

результати, досягнуті на попередніх етапах, і будується модель, яка оптимізується і доводиться до остаточного вигляду.

Індукція і дедукція. Індукція є методом вивчення, який полягає у тому, щоб з окремих часткових явищ виводити загальні правила. Індукція веде до узагальнень, побудованих на фактах, а у підсумку до пізнання законів. Дедукція передбачає хід мислення від загального до часткового, а її висновки піддаються формалізації на підставі сучасних математичних методів прийняття управлінських рішень.

Метод асоціацій використовує зв'язок між елементами розумового процесу (відчуттям, сприйняттям, уявою, ідеями та ін.), в результаті якого виникає нова корисна думка.

Метод аналогій полягає у використанні подібних рішень, які приймалися раніше за схожих обставин. Важливо не допустити помилки на основі поверхневого вивчення схожої ситуації.

Метод інтуїції міститься у здатності досягнення істини спостереженням поодиноких випадків без обґрунтувань за допомогою доказів. Інтуїція розглядається як вміння здогадуватись про щось, минаючи логічні розміркування.

Математичні методи включають системний аналіз, екстраполяцію, кореляційний і регресійний аналіз виробничих цілей, "дерева цілей", експертних оцінок та ін. Ці методи передбачають використання сучасної електронної обчислювальної техніки.

Евристичні методи являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. За допомогою цих методів активізується мислення, знання, функція, фантазія особистості. Але евристичні міркування не можуть розглядатися як остаточні, а лише як попередні для визначення певної проблеми.

Методи «Дельфі» і «мозкового штурму». За методом «Дельфі» безпосереднє обговорення замінюють письмовим обміном інформацією і міркуванням на підставі розроблених запитань. Процедура, як правило, повторюється 4-5 разів, до зближення точок зору. Ця методика підвищує об'єктивність і надійність експертних оцінок, але водночас досить складна і трудомістка.

Метод «мозкового штурму» полягає в тому, що групі спеціалістів, які за складом розуму мають схильність до генерування ідей, доручається лише висувати найфантастичніші ідеї, без їх обговорення. Іншим спеціалістам, у яких переважає критичне мислення, доручається аналізувати ідеї і робити висновки.

Аналітичні методи (контрольного листка характеристик і морфологічного аналізу). При використанні методу контрольного листка характеристик готується до 20 запитань, згрупованих за видами використання, модифікації, адаптації, збільшення, зменшення, заміни, перегруповання,

комбінування. Цей метод ґрунтується на систематичній оцінці основних характеристик.

Морфологічний аналіз полягає в ідентифікації найважливіших змінних величин проблеми і використання правил комбінаторики для вивчення їх різних поєднань.

Метод емпатії полягає в ототожненні творчого працівника зі спеціалістом, що розробляє програму.

Метод інверсії належить до методів пошуку нових ідей і полягає в необхідному свідомому поданні психологічної інверсії мислення, відмові від попередніх поглядів на проблему, яка розглядається з нової позиції.

Метод «дерева варіантів». При використанні цього методу спочатку виділяють найсуттєвіші групи варіантів за докорінними відмінностями у способах досягнення цілі. Потім з кожної групи варіантів виділяють підгрупи з менш суттєвими відмінностями. Учасники пошуку альтернатив повинні мати гнучкість мислення, допитливість, сміливість, готовність до ризику, відсутність страху перед труднощами і невизначеністю. Кількість варіантів рішень не повинна бути занадто великою.

Модель «чорної дошки» базується на регламентації процесу вивчення альтернатив, поступовому обговоренні рішення з урахуванням постійної зміни інформації з даної проблеми та з розміщення цього на умовній «дошці» для всіх учасників. Розвиток цієї моделі пов'язується з впровадженням ефективних засобів опрацювання інформації.

4. Організація виконання управлінських рішень

Успіх у вирішенні проблем обумовлює вплив трьох груп факторів: організаційних, матеріальних і особистих.

До організаційних факторів відносяться здатність організації швидко перебудуватися для вирішення проблеми у відповідності зі змінами умов і пристосовуватися до них; своєчасно виявити проблеми і мати необхідний час для виходу із складної ситуації. На ефективність реалізації рішення в значній мірі впливає стабільність, надійність функціонування організації, її здатність долати перешкоди, які викликають відхилення від наміченого шляху.

До матеріальних факторів, які здійснюють вплив на успішне вирішення проблем відносимо наявність необхідних ресурсів (фінансових, технічних, інформаційних, кадрових та ін.) і можливість вільного маневрування ними.

Особисті фактори, які впливають на реалізацію рішення – необхідний рівень кваліфікації, знань і досвіду працівників; ступінь їх розуміння, яка обумовлює відповідне відношення до справи; очікуване винагородження у випадку успіху або, навпаки, страх відповідного покарання при невдачі; загальний морально-психологічний клімат в колективі.

Існує ряд обставин, які негативно впливають на ефективність вирішення проблем. Це недооцінка їх важливості, складність, можливі наслідки. У підсумку можуть стрімко розвиватися негативні тенденції, які ставлять під

сумнів стабільність роботи організації. Вкрай негативно на ефективність рішень впливає і суб'єктивізм, орієнтація виключно на особистий досвід, інтуїцію, натхнення, симпатії або антипатії до окремих підлеглих, орієнтація на особисту вигоду та ін.

Часто справа ускладнюється тим, що працюючі своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення. Тому в технології менеджменту, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень. Стосовно цього доцільно розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи: на якому рівні слід приймати управлінське рішення; кому доручити підготовку рішення; з якими структурними підрозділами і посадовими особами узгоджуються рішення; хто контролює і відповідає за правильне рішення; кому надано право вносити корективи до прийнятого рішення; хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети.

Виконання рішення передбачає здійснення певних операцій:

Визначення строків виконання рішень (кінцевих і проміжних). При доведенні завдань до конкретних виконавців слід визначити строк виконання поставленого завдання, який сприяє успішному виконанню рішення і досягненню поставленої цілі.

Конкретизація завдань і відповідальності. Кожний підлеглий повинен одержувати розпорядження тільки від одного керівника. Подвійність розпорядництва часто вносить в роботу елементи дезорганізації знижує відповідальність за доручену справу. Надмірна централізація прийняття рішень породжує пасивність, втрату ініціативи, відповідальності, які негативно позначаються на управлінському процесі. Тому важливо децентралізувати систему управління, залучити до управлінського процесу максимальну можливу кількість виконавців, розширити делегування повноважень підлеглим.

Визначення обґрунтованої кількості матеріально-технічних ресурсів. Без виділення достатньої кількості матеріально-технічних ресурсів неможливо виконати управлінські рішення пов'язані із впровадженням нової технології, випуском нової продукції, підвищенням кваліфікації працюючих та ін.

Проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань. Доцільно більш широко інформувати підлеглих при видачі завдань, чітко ставити конкретні цілі перед кожним виконавцем, давати підлеглим достатні повноваження.

Координація дій виконавців. Ефективна розпорядницька діяльність керівника досягається шляхом чіткого організаційно-правового регламентування діяльності апарату управління. Добре організоване регламентування роботи в організації усуває необхідність постійно уточнювати і координувати взаємовідносини працівників апарату управління, оскільки кожний з них знає своє місце в системі менеджменту, свої обов'язки, права і відповідальність.

Коригування прийнятого рішення. Ефективність господарських рішень залежить від своєчасного коригуючого впливу органу управління в разі зміни внутрішніх і зовнішніх умов. Тому завданням розпорядницької діяльності є організація надійного зворотнього зв'язку, який має велике значення при тривалій реалізації рішення.

Контроль виконання. Зворотній зв'язок між запланованою програмою діяльності та реалізацією прийнятого рішення здійснюють за допомогою контролю, в процесі якого враховують можливі помилки, прорахунки, корегують рішення, усувають вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. В ході контролю не тільки перевіряють фактичний стан виконання рішення, а уточнюють і доповнюють його, вживають дійових заходів щодо усунення виявлених недоліків.

Організаторська робота в організації по виконанню управлінських рішень, повинна відповідати ієрархії системи управління (ланка, бригада, цех, підприємство), кваліфікації кадрів, стану трудової дисципліни, особливостям галузі та ін.).

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Гербен ван ден Берг Гербен ван ден, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків: Фабула, 2020. 208 с.
2. Джим Коллінз, Джеррі Поррас. Зроблено на совість. Стратегії візіонерських компаній. Львів: Наш Формат, 2024. 464 с.
3. Кіаран Волш. Ключові показники менеджменту. 100+ фінансових коефіцієнтів для ефективного управління компанією. Львів: Наш Формат, 2023. 432 с.
4. Краснокутська С.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент. Харків, 2019. 231 с.
5. Менеджмент : навчальний посібник / [Храпкіна В. В., ... Гуменна О. В., Романченко Н. В. та ін.] ; за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 459 с.
6. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
7. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц.А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запихляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с.
8. Організаційна поведінка : конспект лекцій / В.А. Євтушенко, М.М. Кудінова. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 84 с. URL: <https://ekhnuii.karazin.ua/items/9ea2664e-a963-47a7-b772-1188b969aacc6>
9. Організаційне проектування: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд – Електронні текстові дані (1 файл: 787 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.
10. Основи менеджменту : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторака. Миколаїв : МНАУ, 2022. 162 с.
11. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
12. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

13. Рід Гоффман, Джун Коен, Дерон Тріфф. Майстри масштабування. Неочевидні істини від найуспішніших підприємців світу. Київ: Лабораторія, 2023. 320 с.
14. Роджер Мартін, Дженніфер Ріел. Техніка ухвалення рішень. Як лідери роблять вибір. Львів: Наш Формат, 2019. 248 с.
15. Ролін Дьюар, Скотт Келлер, Вікрам Малготра. Досконалість керівника. Шість способів мислення, які відрізняють найкращих лідерів від решти. Харків: Фоліо, 2024. 350 с.
16. Росс М. Емпатія в бізнесі. Співпереживання як двигун корпоративного успіху. Київ: Yakaboo Publishing, 2021. 232 с.
17. Савчук В., Ковальов Д. Стратегування в умовах невизначеності. Київ: Лабораторія, 2024. 206 с.
18. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
19. Управління життєвим циклом корпорацій / І. К. Адізес ; пер. з англ. Н. Палій. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 496 с.
20. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
21. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
22. Viktoriia Yevtushenko, Marina Kudinova, Viktoriia Liashevskia. Practical Principles of Lean Management in Ukraine. Proceedings of the International Conference on Business, Accounting, Management, Banking, Economic Security and Legal Regulation Research (BAMBEL 2021). URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/bambel-21/125960317>
23. Євтушенко В.А., Кудінова М.М., Задесенець А.В. Діджитал-інструменти управління корпоративною культурою підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 72. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/32>
24. Кудінова М. М., Карачевцева О.А., Міщенко А.С. Імідж як інструмент менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Випуск 87. С. 145-148.
25. Кудінова М. М., Лонська А. Є., Т. О. Ковіна Т. О. Тенденції стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності міжнародних підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. №6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4042>
26. Тимохова Г.Б., Величко К.Ю., Євтушенко Г.В. (2023). Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах суспільства. *Економіка та суспільство*. 50. с 142- 153.
27. Тимохова, Г. & Величко, К. (2024). Роль бізнес-комунікацій у зміцненні конкурентної позиції суб'єктів господарювання на міжнародному ринку. *Економіка та суспільство*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-40>

28. Тимохова, Г. Б., Євтушенко, В.А., Куриленко, О. Є. (2022). Аналіз форм реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу в умовах бойових дій в Україні. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна», (103), 91-96. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-103-11>
29. Amanda Coleman (2024). Strategic Reputation Management: Identify Strengths, Manage Performance and Protect Your Brand. 1st Edition. 232 p.
30. Angelo Kinicki, Brian Williams (2019). Management 9th Edition. 848 p.
31. Felicia Frontain (2024). Leadership, Management, and Ethics. 110 p.
32. Frederick S. Calhoun (2024). Effective Threat Management. 1st Edition. 110 p.
33. Jim McCormick (2021). The First-Time Manager (First-Time Manager Series). 304 p.
34. Julie Zhuo (2019). The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You. 288 p.
35. Klaus Kleinfeld (2024). Leading to Thrive: Mastering Strategies for Sustainable Success in Business and Life. 234 p.
36. Pashkevych Liudmyla. 8 поширених стилів лідерства (плюс, як знайти свій власний) 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/8-%D0%BF%D0%BE%D1%88%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%96%D0%B2-%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0-%D0%BF%D0%BB%D1%8E%D1%81-%D1%8F%D0%BA-%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D1%82%D0%B8-%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B9-liudmyla-pashkevych-cldpf/>
37. Zosym Махум. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати? Іцхак Адізес (відгук). URL: <https://www.maxzosim.com/idiealnii-kierivnik-chomu-nim-niemozhlivo-stati-itskhak-adizies/>
38. Делегування - як інструмент ефективного керівника. 2021. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/deleguvannya-yak-instrument-efektivnogo-kerivnika>
39. Зваришук С. А., Прищак М. Д. Модель життєвого циклу організації за І. Адізесом. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29677/9490.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
40. Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити. 2022. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi>
41. Кучерчук В. Стати найкращим менеджером: 4 стилі управління за Адізесом. URL: <https://laba.ua/blog/show-172>
42. Найнестандартніші методи мотивації персоналу + бонус. 2021. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/naynestandartnishi-metodi-motivaciji-personalu-bonus>

43. Пупченко А. 10 Типів організаційних структур компаній. 2024. URL: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html>
44. Пупченко А. Комунікації всередині компанії: Типи комунікацій, бар'єри та зв'язки. 2024. URL: <https://worksection.com/ua/blog/internal-company-communications.html>
45. Створення корпоративної культури. 2024. URL: <https://hurma.work/blog/stvorenniya-korporativnoyi-kulturi/>
46. Тімаревська А. Ключові стилі лідерства: як знайти свій шлях до успіху. 2023. URL: <https://blog.depositphotos.com/ua/stili-liderstva.html>
47. ТОП-методи нематеріальної мотивації колективу. URL: <https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva>
48. Як мотивувати персонал. URL: <https://www.work.ua/guides/motivation/2171/>
49. Програма предметного тесту з управління та адміністрування єдиного фахового вступного випробування. URL: https://osvita.ua/doc/files/news/857/85756/Pro_zatv_Prohr_predm_testu_upravl_admini.pdf
50. Дистанційний курс «Менеджмент». URL: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=7420>.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Кудінова Марина Михайлівна
Тимохова Галина Борисівна

МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальностями D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», D7 «Торгівля»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 28.02.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 10,45. Обсяг 2,887 Мб. Зам. № 58/25.

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