

В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич

МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
для студентів вищих навчальних закладів*

Київ
«Центр учбової літератури»
2011

УДК 65.012.32(075.8)

ББК 65.290-2я73

Р 89

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист № 1/11-8081 від 20.08.2010)*

Рецензенти:

Єрмошенко М. М. — доктор економічних наук, професор;

Мармуль Л. А. — доктор економічних наук, професор;

Мостенська Т. Л. — доктор економічних наук, професор.

Рульєв В. А., Гуткевич С. О.

Р 89 Менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

ISBN 978-611-01-0151-6

У навчальному посібнику комплексно висвітлені у відповідності до нормативної програми дисципліни “Менеджмент” широке коло проблем сучасного менеджменту: теоретичні основи та історія його розвитку, цілі, задачі, види, функції, основні закони і закономірності менеджменту; основи теорії і методика обґрунтування управлінських рішень; лідерство, а також операційний і стратегічний менеджмент; управління конфліктами, змінами і стресами, ефективність менеджменту організації.

У посібнику представлений учбовий тренінг і тестові завдання, які включають основні поняття кожної теми, а також контрольні запитання і завдання, які націлені на глибоке осмислення управлінської діяльності.

Посібник надасть реальну допомогу студентам, аспірантам, викладачам, підприємцям та спеціалістам, які займаються проблемами управління.

УДК 65.012.32(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-611-01-0151-6

© Рульєв В. А., Гуткевич С. О., 2011.
© Центр учбової літератури, 2011

Зміст

Передмова.....	7
Розділ 1. Основні поняття, сутність та види менеджменту.....	9
1.1. Сутність менеджменту.....	9
1.2. Цілі, задачі та види менеджменту.....	12
1.3. Предмет і методи в менеджменті.....	16
1.4. Особливості управління підприємствами.....	17
Розділ 2. Розвиток теорії практики менеджменту.....	21
2.1. Історія розвитку менеджменту, що передувала класичній теорії.....	21
2.2. Наукові школи менеджменту.....	23
2.3. Сучасні тенденції розвитку менеджменту.....	32
Розділ 3. Методологічні основи менеджменту.....	38
3.1. Наукові підходи до менеджменту.....	38
3.2. Основні закони і закономірності менеджменту.....	42
3.3. Наукові принципи менеджменту.....	47
Розділ 4. Менеджмент як система.....	54
4.1. Поняття системи й системного підходу в менеджменті....	54
4.2. Особливості соціально-економічних систем.....	57
4.3. Організаційні структури управління.....	62
4.4. Проектування структур управління.....	67
Розділ 5. Система інформаційного забезпечення менеджменту.....	71
5.1. Поняття та класифікація інформації.....	71
5.2. Рівні інформаційного забезпечення менеджменту і типи інформації.....	74
5.3. Система інформації.....	75
5.4. Технологія інформаційної діяльності.....	77
Розділ 6. Комунікації у менеджменті.....	82
6.1. Процес комунікацій і його роль в менеджменті.....	82
6.2. Види і форми комунікацій.....	86
6.3. Удосконалення комунікацій.....	88

Розділ 7. Основи теорії прийняття управлінських рішень.....	91
7.1. Теорія прийняття управлінського рішення.....	91
7.2. Поняття управлінського рішення.....	95
7.3. Класифікація управлінських рішень.....	98
7.4. Прийняття рішень різними школами управління.....	101
Розділ 8. Методи обґрунтування управлінських рішень.....	105
8.1. Технологія прийняття управлінських рішень.....	105
8.2. Методи розробки і обґрунтування рішень.....	109
8.3. Механізм і техніка прийняття управлінських рішень.....	112
8.4. Організація виконання управлінських рішень.....	113
Розділ 9. Функції менеджменту.....	117
9.1. Поняття і значення функцій менеджменту.....	117
9.2. Класифікація функцій менеджменту.....	118
9.3. Регламентація функцій менеджменту.....	123
Розділ 10. Планування в організації.....	128
10.1. Види планів, стратегічне планування.....	128
10.2. Місія організації і визначення її цілей.....	132
10.3. Особливості стратегічного планування.....	135
10.4. Реалізація стратегічних планів організації.....	137
Розділ 11. Організація як загальна функція менеджменту.....	141
11.1. Організаційні теорії і основні поняття організації.....	141
11.2. Лінійні та штабні повноваження.....	143
11.3. Принципи побудови структури управління.....	147
11.4. Принципи делегування повноважень.....	149
11.5. Причини недостатнього делегування керівниками своїм підлеглим повноважень.....	151

Розділ 12. Мотивація у менеджменті.....	154
12.1. Поняття і види мотивації.....	154
12.2. Ранні теорії мотивації.....	158
12.3. Сучасні теорії мотивації.....	163
12.4. Методи мотивації.....	171
Розділ 13. Контроль у системі менеджменту.....	175
13.1. Сутність, принципи і функції управлінського контролю.....	175
13.2. Види контролю.....	178
13.3. Головні системи контролю.....	181
13.4. Процес та етапи контролю.....	183
13.5. Управління за відхиленнями.....	186
Розділ 14. Стратегічний менеджмент.....	189
14.1. Стратегія та її види.....	189
14.2. Поняття і суть стратегічного менеджменту.....	193
14.3. Процес стратегічного менеджменту.....	196
14.4. Стратегічне управління підприємством.....	199
Розділ 15. Операційний менеджмент у системі управління підприємством.....	202
15.1. Суть операційного менеджменту.....	202
15.2. Формування операційної стратегії.....	204
15.3. Створення виробничих систем.....	207
15.4. Управління операціями.....	209
Розділ 16. Влада і лідерство в менеджменті.....	213
16.1. Поняття влади і відповідальності.....	213
16.2. Характеристика форм і типів влади.....	215
16.3. Сутність лідерства і його основні типи.....	220
16.4. Формування ефективного стилю лідерства.....	226
Розділ 17. Управління конфліктами, змінами і стресами.....	231
17.1. Типи, причини і моделі конфлікту.....	231
17.2. Функції конфліктів і форми їх розв'язування.....	234
17.3. Управління змінами.....	238
17.4. Управління стресами.....	242

Розділ 18. Ефективність менеджменту організації.....	247
18.1. Ефективність і якість управління.....	247
18.2. Чинники, які впливають на ефективність управління.....	249
18.3. Критерії та показники ефективності менеджменту.....	250
Тестові завдання.....	257
Термінологічний словник.....	293
Предметний показчик.....	307
Іменний показчик.....	309
Бібліографічний список.....	310

ПЕРЕДМОВА

Сучасний менеджмент на підприємстві повинен бути направлений на забезпечення його раціонального ведення в умовах дефіцитності ресурсів, досягнення високих кінцевих результатів з мінімальними витратами, оптимальній адаптації підприємства до ринкових умов. Система управління повинна бути гнучкою та ефективною.

Цим обумовлене постійне удосконалення менеджменту у виробничих і невиробничих структур у зв'язку з об'єктивними вимогами виробництва і реалізації продукції, ускладненням господарських зв'язків і загостренням проблеми збуту продукції, підвищенням ролі споживача у формуванні попиту. Зміна умов виробничої діяльності вимагає адаптації до неї системи управління підприємством.

Ціль даного посібника – допомогти студентам і молодим спеціалістам опонувати знаннями наукових основ управління підприємством, формуванню у них сучасного підходу до вирішення виробничих і соціально-економічних проблем, а також здобути практичні навички по створенню умов для творчої та ефективної діяльності.

Головним завданням вивчення курсу “Менеджмент”, як наукової дисципліни, є здобуття комплексу теоретичних знань відносно вибору нових форм і методів управління при створенні цілісної, ефективної і гнучкої системи управління підприємством в умовах трансформації ринкових відносин. Знання теорії управління дає можливість оволодіти мистецтвом керівництва колективом, включаючи уміння ставити загальні і конкретні цілі і задачі діяльності підприємства, розробляти стратегію управління з урахуванням суспільних, колективних і особистих інтересів, контролювати процес її реалізації.

Характерною особливістю змісту і структури посібника є логічне викладення матеріалу від загального до конкретного, на підставі затвердженої програми курсу. Перші глави посібника присвячені теорії і методології менеджменту, в яких розкривається процес формування науки про управління.

Функції менеджменту та їх трансформація при зміні зовнішнього і внутрішнього середовища розглядаються з позицій системної методології. Наводяться визначення понять «система», «структура», «організація» та ін.

Ринкова економіка ставить більш вимогливі завдання до кваліфікації спеціалістів і керівників. Важливою функцією керівництва підприємств є розробка і реалізація ефективної стратегії, яка орієнтова-

на на ринкові критерії. У посібнику розкривається модель сучасного менеджера і визначені основні вимоги до його особистих, ділових якостей і професійної підготовки.

Висвітлено суть і значення операційного, стратегічного і фінансового менеджменту, маркетингове управління, управління трудовими ресурсами і персоналом в підприємствах і організаціях. Розглядаються питання пов'язані із владою і лідерством в менеджменті, підготовці і прийняттю управлінських рішень, організації їх виконання і здійсненню контролю, організації комунікацій, управлінню конфліктами, змінами і стресами. Приділена увага корпоративній культурі і службовій етиці в ринкових умовах.

Структура навчального посібника відповідає нормативній програмі дисципліни “Менеджмент”. Кожний розділ закінчується навчальним тренінгом з контрольними запитаннями, які дозволяють читачеві оперативно перевіряти ступінь засвоєння програмного

В посібнику є розділ тестових завдань по кожній темі дисципліни, а також термінологічний словник, що дозволить впроваджувати на семінарських і практичних заняттях активну методику навчання, дозволить студентам забезпечити більш ефективне опрацювання навчального матеріалу в процесі самостійної підготовки, дотримуватися наочності навчання.

Згідно з навчальним планом підготовки бакалаврів спеціальності 6.050104 “Фінанси”, 6.050106 “Облік і аудит”, 6.050107 “Економіка підприємств”, 6.050108 “Маркетинг”, дисципліна “Менеджмент” викладається на четвертому курсі поряд з такими дисциплінами: “Стратегія підприємства”, “Планування і контроль на підприємстві”, “Міжнародна економіка”, “Регіональна економіка”, “Гроші та кредит”. Вивчення дисципліни “Менеджмент” базується на фундаментальних дисциплінах, як: “Економіка підприємств”, “Фінанси”, “Статистика”, “Організація виробництва”.

Послідовність і структура викладеного у посібнику навчального матеріалу дозволить створити повне уявлення про предмет “Управління персоналом” як науку, мистецтво і практику управління.

Розділ 1. Основні поняття, сутність та види менеджменту

1.1. Сутність менеджменту

З переходом економіки України до ринкових відносин словосполучення «управління організацією» стало широко вживатися як «менеджмент організації». Сьогодні вони часто використовуються як ідентичні, що підтверджуються у наукових працях зарубіжних і вітчизняних авторів.

Менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління. [4,с.10]

Менеджмент – це управління в ринкових умовах, яке передбачає:

- орієнтацію підприємства (організації, фірми) на попит та вимоги ринку, запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів продукції, які користуються попитом;

- прагнення до підвищення ефективності виробництва і досягненню оптимальних результатів з меншими витратами;

- господарська самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тим особам, які несуть відповідальність за кінцеві результати діяльності організації та їх підрозділів;

- постійне коригування цілей і задач в залежності від стану і вимог ринку;

- виявлення кінцевого результату діяльності організації визначається на ринку в процесі обміну;

- використання сучасної інформаційної бази і обчислювальної техніки для багатоваріантних розрахунків при прийнятті оптимальних рішень.

Але термін «менеджмент» не є в повній мірі є аналогом терміну «управління». Термін «управління» значно ширший і застосовується до різних видів людської діяльності (наприклад, управління автомобілем), сфер діяльності (управління живою і неживою природою, управління державою), органів управління (підрозділів управління в різних формах власності, підприємствах та їх об'єднаннях).

Термін «менеджмент» застосовується лише до управління соціально-економічними процесами на рівні організації (підприємства, фірми), діючої в ринкових умовах.

Менеджмент як самостійний вид професійної діяльності передбачає, що менеджер незалежний від власності організації, в якій він працює (може мати акції, а може працювати по контракту). Менеджмент забезпечує зв'язок та єдність виробничого процесу і об'єднує всіх спеціалістів, які працюють під керівництвом менеджера [4,с.11].

Зростаючи вимоги до управління організаціями АПК зумовлені збільшенням їх розмірів (великі агрохолдинги, які обробляють велику кількість площ), складністю інноваційно-інтенсивних технологій вирощування сільськогосподарських культур, необхідністю підвищення конкурентоспроможності продукції у зв'язку із вступом України до СОТ. Під господарською діяльністю відносно менеджменту розуміють роботу організацій в різних галузях економіки, якщо вона направлена на здобуття прибутку як кінцевого результату в залежності від їх конкретних цілей. Таким чином, «менеджмент» застосовується тільки до тих категорій організацій, які мають на меті досягнення прибутку і діють на ринку як самостійні економічні суб'єкти (виробничі організації, банки, страхові установи, туристичні агентства, транспортні компанії).

Зміст господарської діяльності включає: впровадження результатів науково-дослідних робіт; забезпечення виробництва усіма необхідними ресурсами для виконання технологічного процесу; розробки нових технологій та їх удосконалення; забезпечення необхідного рівня якості продукції; проведення комерційних операцій, товаропросування та здійснення всіх видів розрахунків, технічне обслуговування; матеріально-технічне та фінансове забезпечення; підбір персоналу.

Ефективна господарська діяльність організації вимагає удосконалення стилю роботи, який ґрунтується на постійному пошуку нових можливостей, умінні залучати й використовувати для вирішення поставлених завдань ресурси із різних джерел. Зміни у змісті господарської діяльності організації пов'язані у першу чергу зі змінами в характері власності і появою багаточисельних індивідуальних та колективних власників.

Економічний механізм менеджменту об'єктивно обумовлений вимогами ринку і залежить від результатів управлінської та господар-

ської діяльності організації. Він складається з трьох частин: внутрішньофірмового управління, управління виробництвом, управління персоналом (табл. 1.1 – 1.3) [22,с.19-20].

Таблиця 1.1

Внутрішньофірмове управління

Функція	Принцип	Економічний метод
Маркетинг	Централізація	Комерційний інтерес
Планування	Децентралізація	Внутрішньофірмовий розрахунок
Організація	Сполучення централізації та децентралізації	Ціни та механізм ціноутворення
Контроль	Орієнтація на довгострокові цілі розвитку	
Мотивація	Демократизація управління	

Таблиця 1.2

Управління виробництвом

Інноваційний менеджмент	Регулювання і забезпечення процесу виробництва	Забезпечення збуту	Організаційна структура управління виробництвом
Проведення науково-дослідних і конструкторських робіт	Планування процесу виробництва, розробки асортиментної політики	Розробка збутової політики	Функціональна
Науково-технічна палітра	Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції		Матрична
Виробництво нових видів продукції	Технологічне забезпечення	Вибір каналів і методів збуту	Лінійно-функціональна
Організація науково-технічної діяльності	Забезпечення виробництва усіма видами ресурсів. Підвищення ефективності виробництва	Організація збуту	Програмно-цільове управління Програмно-цільове навчання

Таблиця 1.3

Управління персоналом

Кадрова політика	Оплата і стимулювання праці	Групове управління, взаємовідносини в колективі	Соціально-психологічний аспект в управлінні
Принципи підбору і розставлення персоналу	Форми оплати праці	Залучення працюючих до управління	Мотивація праці і творча ініціатива
Умови найму і звільнення	Шляхи підвищення продуктивності праці	Робітничі бригади та їх функції	Організаційна культура організації
Навчання і підвищення кваліфікації	Заохочувальні системи оплати праці	Взаємовідносини в колективі	Вплив управління персоналом на діяльність організації
Оцінка персоналу і його діяльності		Взаємовідносини з профспілками	

1.2. Цілі, задачі та види менеджменту

Головним в менеджменті є визначення цілей діяльності організації на найближчу та віддалену перспективу. Управління шляхом постановки цілей здійснюється з урахуванням оцінки можливостей конкретної організації та забезпеченості її ресурсами. Розрізняють цілі загальні та специфічні. Загальні цілі відображують концепцією розвитку організації в цілому, а специфічні розробляються в рамках загальних цілей по основним видам діяльності. Раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів передбачає досягнення цілей при мінімумі витрат і максимумі ефективності за рахунок кваліфікованих управлінських рішень, коли команда спеціалістів цілеспрямовано діє в напрямку досягнення загальних цілей на основі відповідної мотивації.

Ціль менеджменту полягає у забезпеченні прибуткової діяльності підприємства шляхом раціональної організації технологічного процесу, включаючи управління виробництвом і розвитком техніко-технологічної бази, а також ефективним використанням кадрів при одночасному підвищенні їх кваліфікації і творчої активності [4,с.21, 11,с.14].

Прибуток створює стабільні гарантії організації, оскільки тільки його накопичення у вигляді різних фондів дозволяє обмежувати та переборювати різні ризики, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. Ситуація на різних ринках постійно змінюється, відбуваються зміни в положенні конкурентів, умовах і формах фінансування, кон'юнктурі в галузі, регіоні або країні в цілому, в умовах торгівлі на світових ринках. Звідси постійний ризик, особливо у сільськогосподарському виробництві, яке пов'язано з ґрунтово-кліматичними умовами. **Ціль менеджменту** – переборювання ризиків або ризикових ситуацій не тільки в сучасному, але і в майбутньому, для чого необхідно мати резервні кошти, але і широку самостійність для швидкого реагування і адаптації до можливих змін.

Ціль підприємства – це конкретний стан окремих характеристик, досягнення яких є бажаним і на що направлена його діяльність, а також процес управління.

Цілі за ступенем важливості розділяють на стратегічні і тактичні. **Стратегічні цілі** орієнтуються на вирішення перспективних масштабних проблем, які якісно змінюють життя та обличчя підприємства (вихід на міжнародні ринки, повне оновлення виробничої бази, зміна товарної продукції тощо). **Тактичні цілі** – це проміжні по

відношенню до стратегічних, відображають окремі етапи їх досягнення (наприклад проведення капітального ремонту).

Цілі розділяють по часу **довгострокові** (більше 5 років) **середньострокові** (1-5 років) і **короткострокові** (до 1 року). Для короткострокових цілей характерний високий рівень деталізації і конкретизації дій.

По змісту цілі підрозділяють на технологічні, економічні, виробничі, адміністративні, маркетингові, науково-технічні, соціальні.

Технологічні цілі можуть включати впровадження інноваційних технологій, удосконалення систем землеробства і тваринництва, комп'ютеризацію, будівництво нових виробничих приміщень за прогресивними технологіями тощо.

Економічні цілі включають укріплення фінансової стійкості підприємств, ріст прибутковості, ринкову вартість акціонерного капіталу.

Виробничі цілі передбачають виробництво різних видів продукції та послуг, підвищення їх якості, збільшення ефективності виробництва, зниження собівартості продукції.

Адміністративні цілі ставлять на меті досягнення високої керованості підприємством, надійної взаємодії між співробітниками, високої дисципліни, злагодженості в роботі.

Маркетингові цілі пов'язані із захопленням тих чи інших ринків збуту, залученням нових покупців, клієнтів, досягненням лідерства в цінах або витратах виробництва та інші.

Науково-технічні цілі передбачають створення нових товарів і продукції, впровадження у виробництво нових інноваційних технологій, які забезпечують виробництво продукції світових стандартів.

Соціальні цілі орієнтовані на створення сприятливих умов праці, життя і відпочинку працівників, підвищення їх освітнього і кваліфікаційного рівня (ліквідація важкої та ручної праці, відносини соціального партнерства, якісне медичне обслуговування тощо).

По рівню, до якого вони відносяться, цілі діляться на загальні і специфічні. **Загальні цілі** відображають концепції розвитку підприємства в цілому і по найважливішим комплексним напрямкам діяльності (генеральна ціль і чотири-шість загальноорганізаційних цілей, які розкривають і конкретизують її зміст).

Специфічні цілі розробляються в кожному підрозділі і визначають основні напрямки їх діяльності по реалізації загальних цілей.

Звичайно вони охоплюють середньо і короткостроковий періоди і обов'язково виражаються в кількісних показниках.

Постійні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі призводять до коригування і перегляду цілей. Цілі підприємства істотно змінюються на різних стадіях його життєвого циклу.

Задача менеджменту – організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі існуючих матеріальних, фінансових і людських ресурсів, забезпечення рентабельності підприємства, його стабільного положення на ринку.

До основних задач менеджменту відносяться [11,с.15]:

забезпечення механізації та автоматизації виробництва і підбір висококваліфікованих працівників;

стимулювання співпрацівників шляхом створення кращих умов праці і встановлення високої заробітної плати;

постійний пошук і освоєння нових ринків;

визначення конкретних цілей розвитку організації;

виявлення пріоритетних цілей і послідовність їх досягнення;

розробка системи заходів для вирішення існуючих проблем;

визначення необхідних ресурсів і джерел їх забезпечення;

розробка стратегії розвитку організації – господарських задач і шляхів їх вирішення;

контроль за виконанням поставлених задач.

Задачі управління ускладнюються зі збільшенням масштабів виробництва, що вимагає значно зростаючих об'ємів матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів.

Основне завдання менеджменту – направити працівників до спільних дій постановкою єдиних задач і правильною структурою організації, вихованням необхідних трудових навичок і цінностей, забезпеченням професійного розвитку кожного працюючого для найбільш імовірного досягнення цілі організації.

Для досягнення цієї мети використовуються різні засоби: дотримання повноважень і влади; уміння ефективно управляти; удосконалення управлінського механізму і структури; впровадження різних технологій управління; субординації в управлінській діяльності.

В залежності від сфери діяльності виділяють різні види менеджменту [7,с.20-21]:

Загальний менеджмент – здійснюють усі керівники, що відповідають за постановку задач і формування політики, за питання

пов'язані з плануванням, організацією, контролем і управлінням підприємством.

Операційний менеджмент забезпечує управлінську діяльність менеджерів нижчого ступеня управління (бригадири, майстри), що полягає у безпосередньому керівництві роботою працівників, виконанні оперативних планів, графіків випуску продукції і наданні послуг.

Фінансовий менеджмент включає управлінську діяльність пов'язану з визначенням потреб у фінансових ресурсах, виявленні всіх альтернативних джерел фінансування та їх оцінку; практичне одержання фінансових ресурсів та ефективно їх використання.

Стратегічний менеджмент включає управлінську діяльність персоналу менеджерів, що пов'язана із формуванням місії, цілей і довгострокових стратегій підприємства, розвиток іміджу, який повинен відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям організації, впровадженням стратегічного вибору за допомогою бюджетування, підбору задач, людей, структур, технології, системи стимулювання та ін.

Систематизація основних видів менеджменту:

за організаційно-правовими формами господарювання (державний, підприємницький, громадських організацій);

за рівнями управління (загальнодержавний, галузевий, регіональний, місцевого самоврядування, міждержавних організацій);

за цільовим призначенням (стратегічний, тактичний, операційний);

за належністю до організації (внутрішньогосподарський, зовнішньогосподарський);

за функціональним призначенням (маркетинговий, виробничий, фінансовий, соціальний, інформаційний, персоналу, обліку та контролю);

Підприємницький менеджмент за видами підрозділяється:

за організаційно-правовими формами господарювання;

за видами галузевого спрямування;

за рівнями управління в організаціях та об'єднаннях.

Незважаючи на різні види менеджменту, спільним для усіх цих видів є та обставина, що всім без винятку менеджерам необхідно мати справу з однаковими ресурсами: кадровими, фінансовими, матеріальними, земельними.

1.3. Предмет і методи в менеджменті

Менеджмент – це самостійна наука, яка має методичні основи, свій предмет і метод.

Менеджменту притаманні категорії і наукові поняття, які відображують сутність тільки управлінської праці. До них відносяться [11,с.16-17]:

об’єкт управління – люди, техніка і технології, організація та інші;

суб’єкт управління – особистість або кібернетичне обладнання; організація – сфера діяльності менеджера;

функції менеджменту – планування, координація, мотивація і контроль;

стиль управління та інше.

Науковцями в ході досліджень управлінських проблем були відкриті і обґрунтовані об’єктивні закони життєдіяльності організацій і закономірності, характерні для управлінської праці. Серед них закони пропорційності і планомірності, адміністративної ємкості, ритму праці, спеціалізації та інтеграції управління, необхідної і достатньої централізації, демократизації, закон часу та ін.

В менеджменті як в науці визначилися відповідні напрями:

методологічні основи наукового управління;

організаційні та управлінські структури;

функції управління;

процес управління, кадровий менеджмент;

стратегічний та інноваційний менеджмент;

управління інтеграційними процесами міжнародної економіки.

Менеджмент як практика управління охоплює весь процес виробництва і обміну продукції, включає управління виробництвом, маркетингом, фінансовою діяльністю, кадрами, обліком, а також контроль і аналіз господарської діяльності. Ці питання складають предмет учбових дисциплін по менеджменту, входять в учбові програми, що підтверджує прямий зв’язок теорії і практики.

Предмет менеджменту як науки управління охоплює дослідження законів і закономірностей життєдіяльності організацій, організаційні, управлінські та міжособові відносини між працюючими в процесі виробництва.

Об'єкт менеджменту – це окремі трудові колективи і підприємці, які діють у формі підприємств, об'єднань, асоціацій, компаній, товариств тощо.

Складність явищ, що вивчається в менеджменті, передбачає використання діалектичного підходу, який дозволяє розглядати управлінські проблеми в їх постійному взаємозв'язку, русі і розвитку. Таким чином, всі явища вивчаються від простого до складного, від нижчого до вищого, від конкретного до абстрактного, від старого до нового. Основу досліджень в менеджменті складає діяльність людини, будь то керівника або виконавця (спеціаліста).

Метод менеджменту – це науковий засіб цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення поставлених цілей.

Таким чином, складність поведінки працівника в колективі, передбачає використання різних методів, основою яких є конкретно-історичний, плановий, оптимізаційний, структурно-функціональний, системного аналізу та експериментальний, а також спеціальні методи соціальної психології, індукції, дедукції, аналізу і синтезу, порівняння, міркування, інтуїції. Особливо важливими в менеджменті є метод системного аналізу який дає можливість застосовувати на практиці математичні моделі, та метод експерименту, який застерігає керівні кадри від широкомасштабних помилок і прорахунків, що неодноразово можна спостерігати навіть на державному рівні (поспішне реформування і приватизація підприємств, необдумане тестування випускників шкіл та інше).

Перелічені методи використовуються не тільки в менеджменті, вони є характерними для економічної теорії, яка формуючи світогляд керівників і спеціалістів у виробничому процесі, виступає методологічною основою менеджменту.

1.4. Особливості управління підприємствами

Одна із основних, стратегічних галузей економіки – АПК, що пов'язаний з усіма галузями прямо та косвенно. Наприклад, сільсько-господарське виробництво має ряд специфічних особливостей, які суттєво впливають на формування системи управління.

Земля в галузі є не тільки об'єктом праці, як в інших галузях матеріального виробництва, але її предметом, а також основним засо-

бом, що обумовлює територіальну розпорошеність виробництва, населених пунктів, побудову органів управління в основному по територіально-виробничому принципу. Територіальна розпорошеність виробництва і віддаленість структурних підрозділів від центральних садиб, погані дорожні умови стають на перешкоді збору і переробки інформації, що веде до запізнення прийняття оперативних рішень. Ці обставини вимагають розширення кордонів самостійності як самих підприємств, так і внутрішньогосподарських підрозділів, особливо в оперативно-господарській діяльності.

Економічне відтворення переплітається з природним, що ставить його в залежність від ґрунтово-кліматичних умов, які по зонах країни і навіть областей різні. Це обумовлює високий рівень самостійності місцевих органів управління в регулюванні виробництва, встановленні строків, методів і прийомів виконання різних сільськогосподарських робіт.

Різниця в формах власності здійснює вплив на формування системи управління в галузях і взаємовідношення вищих органів управління з іншими галузями і організаціями.

Сезонність виробництва, різні коливання у використанні матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів на протязі року вимагають від управляючої системи знаходження шляхів їх вирівнювання. В результаті виникає надмірна напруга праці керівників і спеціалістів в окремі періоди сільськогосподарських робіт, значного збільшення тривалості їх робочого дня.

Деякий вплив на організацію управління здійснює і особливість технології виробництва, пов'язані з живими організмами – рослинами, тваринами, мікроорганізмами, що ставить особливі вимоги до зберігання, транспортування і збуту продукції. Це припускає суворий порядок узгодженості виконуваних робіт і операцій незалежно від відомчої приналежності підприємств і організацій.

Існують інші особливості, які обумовлюють специфіку в організації управління АПК: різниця між містом і селом, стійкість традицій і звичаїв сільського населення, вплив господарств населення на економічний стан працюючих тощо.

Врахування особливостей сільського господарства як галузі суспільного виробництва обов'язкове, тому що вони в значній мірі визначають ефективність всієї системи управління сільськогосподарським виробництвом знизу доверху.

У наш час, ринкова економіка висуває ряд вимог до управління підприємствами.

1. Необхідність удосконалення роботи апарату управління. З розвитком ринкових відносин чисельність управлінських працівників значно зростає у порівнянні з іншими категоріями виробничого персоналу. Досвід розвинених країн підтверджує, що з механізацією і автоматизацією управління, темпи росту службовців не тільки не скорочуються, а навпаки, збільшуються.

В управлінській діяльності багато технічної роботи, яка не вимагає високої кваліфікації. Якщо скорочувати чисельність таких працівників, то їх функції будуть вимушені виконувати висококваліфіковані спеціалісти, що економічно є недоцільним.

2. Інтенсифікація вимагає збільшення швидкості реагування на зміни стану підприємства, що вимагає підвищення оперативності роботи апарату управління. Швидкість прийняття рішень повинна відповідати темпу виробничих процесів.

3. Підвищення комплексності управління. Необхідно враховувати не тільки прямі, але і побічні наслідки прийнятих рішень, тому що в ринковій економіці спостерігається посилення взаємозалежності та взаємозв'язків економічної системи.

4. Повна господарська самостійність підприємств. Це дозволяє найкращим чином враховувати при прийнятті рішень конкретні умови і специфіку виробництва, оперативно вирішувати проблеми і швидко маневрувати ресурсами. Процес зростання самостійності на низових рівнях управління вимагає підвищення кваліфікації спеціалістів середньої ланки.

5. Посилення ролі державного регулювання ринку та економічної стратегії для досягнення основних соціально-економічних цілей.

Навчальний тренінг **Основні поняття**

Менеджмент. Управління. Господарська діяльність. Внутрішньофірмове управління. Управління виробництвом. Управління персоналом. Ціль менеджменту. Загальний, операційний, фінансовий і стратегічний менеджмент. Об'єкт і суб'єкт управління. Організація. Функції менеджменту. Метод менеджменту. Галузі економіки. Вимоги до управління в галузях економіки.

Контрольні запитання і завдання

1. Сформулюйте поняття менеджменту, і в чому його сутність?
2. Розкрийте сутність економічного механізму менеджменту.
3. В чому складаються цілі менеджменту?
4. Які існують цілі за ступенем важливості та за змістом?
5. Визначте основні задачі менеджменту?
6. Які види менеджменту існують в залежності від сфери діяльності?
7. Наведіть систематизацію основних видів менеджменту.
8. Що є предметом і об'єктом науки «Менеджмент»?
9. Які методи існують в менеджменті?
10. Які особливості управління в АПК?
11. Особливості управління в різних галузях.
12. Які вимоги до управління АПК висувуються на сучасному етапі.

Література: 4, 7, 11, 22.

2. Розвиток теорії практики менеджменту

2.1. Історія розвитку менеджменту, що передувала класичній теорії

Історія управлінської думки налічує багато тисячоліть. Висловлювання з проблем управління можна знайти в Шумерській державі (III тисячоліття до н.е.), в Месопотамії і древньому Китаї. Але пов'язувати їх з менеджментом ні в якому разі неможливо, тому що це були в основному рекомендації по державному управлінню, правила здійснення торгових операцій, комерційної діяльності та взаємовідносин між людьми.

Одним з перших, хто дав характеристику управління як особливої сфери діяльності, був Сократ (470-399 рр. до н.е.). Він проаналізував різні форми управління, підкреслюючи важливість поділу і спеціалізації праці, наголошуючи, що причиною бідності суспільства, як правило, є відсутність кваліфікованого керівництва.

Дослідження Платона (428-348 рр. до н.е.) були присвячені глибокому аналізу поділу праці, розкриттю суті управління і контролю. Він обґрунтував класифікацію форм державного управління, здійснив спробу розмежувати функції органів управління і вважав, що управління повинно ґрунтуватися на законах.

Аристотель (384-322 рр. до н.е.) описав існуючий в той час державний устрій у майже 300 країнах, виділивши дві системи господарювання: економію і хрематистику. Він заклав основи вчення про необхідність спілкування рабовласників з рабами і управління ними, а також обґрунтував моральні принципи управління господарством.

Зародження наукових ідей менеджменту знаходимо в працях Ніколло Макіавеллі (1469-1527 рр.), в яких викладено ідеї стосовно своєчасності прийняття управлінських рішень. Він зробив спробу сформулювати рекомендації щодо організації управління державою, обґрунтувати норми поведінки керівників (щедрість, бережливість, жорстокість, милосердя), вміння дотримуватися слова, позбуватися ненависті та презирства тощо. Макіавеллі вважав, що для зміцнення держави виправдані будь-які засоби. Тому термін «макіавеллізм» почав вживатися для характеристики політики, яка нехтує нормами моралі.

Незважаючи на те, що організації існують з початку створення світу, до XX сторіччя мало хто замислювався над тим, як управляти ними системно. Люди хотіли заробити більше грошей, здобути політичну владу. Неусвідомлені пошуки теоретичних підходів до управління почалися в епоху становлення капіталізму і тон в них завдавали філософи. Вони робили спроби відповісти на запитання: що спонукає людей до активних дій? Англійські філософи Томас Гобос і Джеймс Стюарт доводили, що основною мотивацією людської поведінки є прагнення до влади, а Бентам в книзі «Уведення в принципи моралі і законодавства» наголошував, що мотивами людської поведінки є користь і задоволення.

Адам Сміт сформулював принцип «економічної людини», головною ціллю якої є бажання до збагачення і задоволення власних потреб. Дослідження проблеми мотивації дій продовжив на початку XIX сторіччя англійський економіст Джеймс Милл.

Промислова революція кінця XVIII – початку XIX століття, привела до впровадження прикладних наукових розробок та експериментів, результати яких допомагали визначити норми виробітку працюючих, оптимальну швидкість роботи устаткування, об'єми випуску продукції, удосконалювати організацію виробництва і праці. Концепцію контролю і оплати праці створив Адам Сміт, а його співвітчизник Аркрайт об'єднав на своїй фабриці усі процеси текстильного виробництва і ввів ієрархічний принцип його організації. На основі поділу праці, планування, розміщення устаткування, координації роботи машин і персоналу, забезпечення дисципліни праці йому вдалося досягти безперервності технологічного процесу. В підсумку це дозволило суттєво скоротити витрати виробництва і досягти переваг з конкурентами. Одночасно Аркрайт запровадив штрафні санкції за різні порушення, які фіксувалися в спеціальній книзі і приводили до відрахувань із заробітної плати.

Широкомасштабний соціальний експеримент в галузі управління провів у 1800-1828 рр. англійський підприємець і вчений Роберт Оуен. Суть експерименту складалась в наданні працюючим пристойного житла, покращенні умов праці і побуту, створення мережі магазинів, які реалізовували товари першої необхідності за доступною ціною. На фабриках, якими керував Оуен, був підвищений мінімальний вік працюючих, скорочений робочий день, в робітничих

селищах створювались школи. Ці реформи у свій час були новаторськими і становили суть ролі керівника. Але ця ідея настільки випередила час, що була спростована тим суспільством.

Важливий крок в розвитку теорії і практики управління, зробив винахідник першої обчислювальної машини Чарльз Беббідж. Він розробив методуку вивчення витрат робочого часу при здійсненні різних операцій, обґрунтував шляхи підвищення продуктивності праці на основі вивчення статистичних даних, а також впровадив преміальну систему оплати праці. Результати досліджень і практичні рекомендації він виклав в книзі «Про економіку матеріалів і устаткування», яка стала першою публікацією в галузі наукового управління [2, с.31-37; 11, с.32-35].

Майже всі форми сучасного управління були присутніми у давнині, але їх характер і структура відрізнялися від сьогоднішніх. Наприклад, було значно менше керівників середньої і вищої ланки, іншими були взаємовідносини між керівником і підлеглими. Дуже часто керівництво здійснювала одна людина. Є приклади організацій де не змінилася система управління. Приклад - римська католицька церков, структура якої така: Папа, кардинал, архієпископ, єпископ, священник. Ця структура успішно функціонує і зараз, незважаючи що вона була заснована на початку християнства. Сучасні воєнні організації у багатьох відношеннях схожі на військові організації Древнього Риму.

В період свого розвитку наука управління постійно знаходилась в пошуку. Формувалися нові напрямки, школи, течії, змінювався і удосконалювався науковий апарат, мінялися самі дослідники та їх погляди, що є цінним уроком для сучасних менеджерів.

2.2. Наукові школи менеджменту

В ХХ сторіччі у виробництві відбулися великі зміни. Значно зросли його масштаби і концентрація, на підприємствах працювала велика кількість робітників, службовців та інженерно-технічних працівників, впроваджувалося складне устаткування і технології, які ґрунтувалися на досягненнях науково-технічної думки того часу. Відповідно змінювався і склад працюючих: це були вже достатньо освіденні люди, які формувалися як особистості і розуміли свою роль і можливості.

В цих умовах необхідні були докорінні зміни управління виробництвом. Система управління, яка базувалася в основному на емпіричних даних, не забезпечувала вимог часу: були відсутні наукові знання про закономірності організації виробничих процесів; оптимальній послідовності здійснення операцій і режимах роботи устаткування; технічних стандартах; особистих можливостях працюючих, а і самі робітники теж не були достатньо підготовленими. Безпосереднім поштовхом для розвитку і формування наукового менеджменту, який би відповідав вимогам того часу, стали масові експерименти на промислових підприємствах. В процесі еволюції склалося декілька наукових шкіл менеджменту, якими були розроблені концепції управління [2, с.41-63; 7, с.37-46; 11, с.35-42; 32, с.18-25].

I. Концепція наукового управління одержала розвиток у США на початку ХХ століття. Її засновником був американський інженер-дослідник Ф. Тейлор (1856-1915 рр.), книгу якого «Принципи наукового управління» (1911 р.) визнають початком науки менеджменту і самостійною галуззю досліджень [8, с.171-180].

Тейлор вважав менеджмент дійсною наукою, яка ґрунтується на законах, правилах, принципах. Він зробив важливий висновок, що робота по управлінню – це певна спеціальність. Організація виграє в цілому, якщо кожна група робітників зосереджується на тому, що вона робить краще. Тейлор розробив систему наукової організації праці, яка побудована на п'яти основних принципах:

Науковий підбір кадрів. Ефективне виробництво вимагає підбору на кожне робоче місце відповідного робітника, який має для цього необхідні здібності, які перевіряються системою тестів.

Наукове вивчення праці і навчання працюючих. Дослідження затрат часу, рухів, зусиль повинно розвиватися для досягнення максимальної продуктивності праці.

Спеціалізація роботи. Виробництво повинно бути поділено на складові частини, що сприяє підвищенню кваліфікації всіх робітників.

Важливість спонукальних мотивів (заробітної плати).

Правильний розподіл відповідальності між робочими і управляючими.

Послідовниками Тейлора були його співвітчизники Френк Гілберт (1868-1925 рр.) і Ліліан Гілберт (1878-1972 рр.), які вивчали проблеми, пов'язані з виконанням фізичної роботи у виробничому про-

цесі, зв'язок між науковим менеджментом та даними соціологічних і психологічних досліджень.

Американський інженер Г. Емерсон (1853-1931 рр.) розробив принципи підвищення ефективності не тільки виробничої праці, але доцільної діяльності у державному управлінні, у зовнішній політиці, у військовій справі, на транспорті. Ним була опрацьована штабна організація апарату управління, розкрита роль правильної організації праці і наукових принципів управління, серед яких виділяв точно поставлені цілі і принцип здорового глузду.

Автори концепції наукового управління присвятили свої дослідження в основному проблемам управління виробництвом і підвищення його ефективності. Було введено, що методи, які використовуються в науці і техніці, можуть бути ефективно задіяні в практиці діяльності організацій.

Методологічну основу цієї школи складав традиційний підхід до організації, яка включає самостійні, ізольовані друг від друга елементи, але вони підпорядковуються загальним закономірностям. Завдання менеджера полягало у вивченні цих закономірностей і, відповідно, керівництвом кожним напрямком діяльності організації без зв'язку з іншими, що фактично означало ігнорування необхідності цілісного управління.

Недоліки наукового управління.

Школа наукового управління не дала відповіді на питання про ефективність управління організацією в цілому. Основний наголос робився на індивідуальну ефективність кожного працівника на шкоду колективній праці. Концепція наукового підходу не розкрила ефективних методів стимулювання праці і була розрахована на використання дисциплінованих робітників [3, с.46].

Головний висновок: школа наукового управління доказала необхідність управління працею в цілях підвищення її продуктивності, сформулювала принципи і методи наукової організації праці і обґрунтувала необхідність ефективної мотивації найманої праці, визначаючи її найбільш важливою з усіх завдань менеджменту.

II. Концепція адміністративного управління направлена на розробку проблем і принципів управління організацією в цілому. Згідно цієї концепції на початку XX століття було сформульовано поняття організаційної структури фірми як системи взаємозв'язків, яка має певну ієрархію. При цьому організація розглядається як за-

мкнута система, поліпшення функціонування якої забезпечується внутрішньофірмовою раціоналізацією діяльності без врахування впливу зовнішнього середовища. З'явилося поняття того, що організацією можна управляти систематизовано для більш ефективного досягнення цілі. Ця концепція здобула назву класичної теорії управління автором якої був французький вчений Анрі Файоль (1841-1925 рр.) [8, с.181-187].

Файоль дотримувався раціоналістських поглядів, об'єктом своїх досліджень він обрав організацію в цілому, але не окремі напрями її діяльності. Функціонування, різних організацій Файоль зводив до наступних основних видів діяльності: технічної, комерційної, фінансової, бухгалтерської, адміністративної, захисту життя особистості та власності людини. Кожен з цих видів діяльності вимагав управління і здійснення функцій планування, організації, координації, контролю, мотивації. Закономірності функціонування організації Файоль сформулював в науковій праці «Загальне і промислове виробництво», визначивши 14 принципів адміністративного управління, які стали науковою основою поділу праці в управляючих системах і побудові організаційних структур управління:

1. **Розподіл праці.** Продуктивність підвищується за рахунок спрощення задач, які вирішуються кожним робітником, що дозволяє значно збільшити випуск продукції. Таким чином, процес виробництва повинен бути поділений на невеликі частини, які піддаються управлінню.

2. **Влада і відповідальність.** Влада є сила, яка примушує підкорятися. Влада не існує без відповідальності, тобто без санкцій – винагороди чи кари. Всюди, де діє влада, виникає і відповідальність.

3. **Дисципліна.** Сутність дисципліни міститься у виконанні організаційних правил та інструкцій. Стан дисципліни в колективах в повній мірі залежить від ефективності дій керівників.

4. **Єдиноначальність.** Тільки один начальник може давати працюючому вказівки відносно якоїсь дії.

5. **Єдність керівництва.** Дії керівника і програми діяльності колективу повинні мати одну ціль.

6. **Підпорядкування приватних інтересів загальним.** Інтереси працюючих або окремого підрозділу не повинні бути вище інтересів всього колективу.

7. **Винагородження.** Оплата виконавців роботи повинна бути справедливою і по можливості задовольняти персонал організації, підприємця і найманого працівника.

8. **Ступень централізації.** Централізація може бути прийнята або відкинута в залежності від умов які склалися в державі або організації. Питання зводиться до знаходження ступеню централізації, яке найбільш сприятливе для підприємства.

9. **Ієрархія керівництва.** Ієрархія представляє собою ряд керівних посад від нижчого до самого високого рівня.

10. **Порядок.** Порядок визначає визначене місце для кожної особи на своєму робочому місці.

11. **Справедливість.** Справедливість є результатом сполучення доброзичливості та правосуддя.

12. **Стабільність персоналу.** Плинність кадрів є одночасно причиною і наслідком поганих справ в колективі. Організація повинна прагнути до досягнення довгострокових угод з працюючими і керівниками.

13. **Ініціатива адміністративного персоналу** – це можливість створення і здійснення персоналом поставленої цілі, а також пропозиція і реалізація висловленої мети.

14. **Єдність персоналу.** Сумісні зусилля направлені для досягнення загальної мети. Роз'єднувати інтелектуальний потенціал організації є тяжкою помилкою.

Послідовниками ідей Файоля став Г. Емерсон який сформулював 12 принципів продуктивності. Близькими до нього були погляди на проблеми організації управління Генрі Форда.

Проблеми ефективного адміністрування досліджував Ч. Бернارد (1886-1961 рр.), який розглядав організації як кооперативні системи свідомо скоординованих дій. Кожна організаційна система з метою оперування повинна мати три загальних елементи: комунікацію, готовність діяти і єдину мету. Ч. Бернардом розроблена теорія авторитету, в якій довів, що авторитет залежить не стільки від авторитетних осіб, які дають розпорядження, а від готовності підлеглих виконати наказ.

Логічним завершенням адміністративної школи менеджменту стала концепція «раціональної бюрократії» німецького вченого Макса Вебера (1864-1920 рр.), яка має наступні основні характеристики: глибокий поділ праці по функціональному принципу; чітка побудова

за ієрархічним принципом; система правил і норм, формальних процедур, які визначають права і обов'язки працівників, їх поведінку в конкретних ситуаціях; підбір кадрів за формальними ознаками на конкурсній основі з наступним просуванням в залежності від стану роботи і досягнутих результатів.

Цей підхід міг в деякій мірі з успіхом застосовуватися в той час в окремих великих підприємствах і державних органах, але в системі ринку він став непридатним, так як, скоював свободу дій підлеглих і не дозволяв їм повністю реалізувати свої можливості.

Недоліки адміністративного управління.

Модель, запропонована адміністративною школою, була відірваною від реального управління, тому що не враховувала проблем людського фактору. Була здійснена спроба підняти ефективність організації в обхід людини, за рахунок виконання адміністративних процедур, розроблених на основі наукових принципів управління. Основним недоліком адміністративного підходу є те, що статус працівника і його винагородження залежали не від результатів праці, а від займаної посади [2, с.52-53].

Головний висновок: адміністративна школа, визначаючи значення людського фактора, не ставила своєю ціллю вирішення задачі ефективної мотивації праці, що стало на заваді досягнення організації максимальної ефективності виробництва.

III. Концепція управління з позицій людських відносин і поведінських наук вперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб».

В умовах інтенсифікації виробництва стали виявлятися проблеми наукового і адміністративного підходів до управління. Назріла необхідність пошуку нових ефективних форм управління і цей пошук набув соціального-психологічного характеру.

Школа людських відносин прагнула доповнити деперсоналізовані відносини, побудовані на основі концепції наукового менеджменту та адміністративного управління. У другій половині минулого століття ця теорія психології і людських відносин набула назви біхевіористського підходу, який з успіхом використовує в управлінській діяльності психологію, педагогіку, соціологію, антропологію тощо [8, с.188-199].

Значний внесок у розвиток цієї теорії менеджменту внесла

Мері П. Фолліт (1868-1963 рр.), яка довела що людина у своїй діяльності мотивується декількома факторами. Менеджер повинен враховувати і розуміти ці фактори, направляючи зусилля людей на розв'язання конкретних задач. М. Фолліт визначала менеджмент як мистецтво реалізації планів за безпосередньою участю працюючих в організації, вона також досліджувала проблеми демократії, лідерства та ін.

Професор Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер та їх колеги провели в 30-х роках ХХ століття на промисловому підприємстві експеримент і на практиці опрацювали теорію людських відносин. Проведені експерименти підтвердили, що мотивами трудової поведінки працюючих є думка про них товаришів по роботі, відносини з безпосереднім керівником, думка працівників про своє підприємство, а не тільки про матеріальне стимулювання.

В дослідженнях Е. Мейо, М. Фолліт та інших науковців того часу була сформульована філософія людських відносин. В менеджменті почали надавати значно більшого значення психологічним мотивам поведінки людей у процесі виробництва, проблемам групових відносин і норм, конфліктам і співробітництву, комунікаціям, неформальним групам.

В працях Мейо висвітлювалися проблеми виробничого конфлікту і він доводив, що пошук засобів його усунення є однією із головних задач менеджменту. Він також підкреслював гостроту конфлікту між формальною структурою організації та її неформальними групами, наголошуючи, що неформальні відносини не можна пускати на самовплив, ними необхідно навчитися управляти на базі співробітництва робітників та адміністрації. В результаті досліджень, було розроблено багато рекомендацій для адміністративних працівників, як необхідно керувати підлеглими, як підвищити продуктивність їх праці та ін.

Дослідження проведені американським психологом Абрахамом Маслоу (1908-1970 рр.) показали, що мотивами вчинків людей є не економічні чинники, як вважали прихильники наукового управління, а різні потреби, які не завжди можуть бути заохочені грошима. Мова йшла про те, що продуктивність праці працюючих може підвищуватися не стільки у зв'язку зі збільшенням заробітної плати, скільки за рахунок змін відносин між робітниками і менеджерами, підвищенням задоволеності своєю працею і мікрокліматом в колективі.

Таким чином, основу підвищення продуктивності праці, за дослідженнями Маслоу, складають прийоми управління міжособистими відносинами для підвищення ступеню задоволеності працівників результатами своєї праці.

Школа людських відносин акцентувала свою увагу на складності проблеми людського фактора при досягненні ефективності організації, але не дала вирішення даної проблеми. Почався розвиток школи поведінських наук, яка ставила своєю ціллю на практиці підвищити ефективність діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. В результаті досліджень був обґрунтований важливий висновок про те, що для досягнення ефективності управління організацією, яка представляє собою групу людей, необхідно навчитися ефективно управляти їх поведінкою.

Видатний представник школи поведінських наук Дуглас Мак-Грегор (1906-1964 рр.) вперше зробив спробу класифікувати представлення людей про людську природу, продемонструвавши два крайніх погляди на це. В основі його концепції лежать дві теорії «Х» та «У». Положення теорії «Х» представляє робітників за природою ледачими, безвідповідальними, які вимагають безпосереднього контролю і не здібні працювати без примусу. Теорія «У», навпаки, представляє працівників працездатними, відповідальними, жадаючих схвалення і підтримки.

Фактично концепція Мак-Грегора виявила природу виникнення двох стилів керівництва: автократичного і демократичного, які можуть мати місце в структурі управління однієї організації. Це підкреслює, що свавілля в управлінні є актуальною проблемою.

Таким чином школа людських відносин і школа поведінських наук справили значний вплив на розвиток управлінської думки, зосередивши увагу на важливості людського фактора в досягненні ефективної діяльності організації. Обидві школи доказали, що заробітна плата не є для працівника єдиним стимулом до високопродуктивної праці. Їх зусилля були направлені на створення ефективної моделі стимулювання праці, яка спонукає людей самовіддано працювати на організацію.

Недоліки управління з позицій людських відносин.

Недоліком обох шкіл стала їх нездатність бути протиположною бюрократичному управлінню, яке по суті є вкрай раціоналістичним. Незважаючи на всебічну обґрунтованість проблеми неефективного

управління людьми, школи так і не дали їй кардинального вирішення. У своїх спробах вирішити проблему вони ґрунтувалися на неформальних процедурах і правилах, використання яких в організації залежало від чисто суб'єктивного фактора. Представники обох шкіл були нездатні адекватно описати всю різноманітність управлінських ситуацій і у більшості випадків їх пропозиції впливати на людей в різних ситуаціях виявлялися неспроможними [2, с.54-55].

Головний висновок: школами людських відносин і поведінських наук здійснена спроба всебічно проаналізувати проблему людських взаємовідносин на виробництві та усунути конфлікт між найманим працівником і підприємцем, створюючи передумови до кооперації і співробітництва між ними. На жаль ця спроба не мала успіху, тому що задача мотивації праці була надто складною. Таким чином перелічені концепції менеджменту направлені на удосконалення стратегії окремих організацій і підприємств для досягнення прибутків.

Сучасна закордонна наука управління представлена різними течіями, школами, напрямками, концепціями, які майже не сумісні одна з одною. Але всі течії, концепції, погляди з'єднує прагнення об'єднати наукові дослідження організаційно-технічних проблем управління окремими підприємствами з вирішенням конкретних проблем ринкової системи господарювання: досягнення стабільності економічного розвитку, подолання соціально-економічних конфліктів. Звідси бажання підвищити практичну значимість теоретичних досліджень в галузі менеджменту, переорієнтувати теорію управління на практику управлінської діяльності в галузі розробки принципів, які дають можливість вирішувати організаційні проблеми. Важливе значення в теорії управління в наш час набувають проблеми взаємодії із зовнішнім середовищем і врахування його змін в діяльності окремих підприємств.

IV. Концепція адаптації – складається в тому, що в реальній господарській діяльності стратегія підприємства – це завжди комбінація найбільш цілеспрямованих дій з врахуванням факторів зовнішнього середовища. Тобто це є стратегія маневрування в розподілі і перерозподілі виробництва і товарів між підприємствами, які знаходяться в різних країнах, в залежності від рівня витрат виробництва, вартості робочої сили, темпів економічного росту, політичної стабільності країни.

V. Концепція глобальної стратегії направлена на оптимізацію діяльності підприємства. В ній концентрується увага на необхідність відпрацювання єдиної стратегії, направленої на оптимізацію діяльності всієї холдінгової компанії, а не її окремих частин.

VI. Концепція цільової орієнтації базується на домінуванні ролі цілеполягання в процесах планування, організації, контролю і мотивації.

В основі **менеджменту як концепції управління** знаходиться об'єктивна тенденція до усупільнення виробництва, в результаті якого у великих підприємств з'являється можливість впливати на ринок, здійснюючи його поділ, впливати на характер і механізм економічних відносин, які регулюють зв'язки між ринком і виробником. Менеджмент по цій концепції направлений на удосконалення організації управління діяльністю окремих підприємств.

Надаючи важливого значення регулюванню ринкових відносин, теоретики менеджменту особливий наголос роблять на необхідність пристосування підприємства до вимог ринку по кожному конкретному продукту. Тому організаційно-технічний аспект концепції направлений на «планування продукту», який охоплює систему заходів по вивченню ринку конкретного товару, складанню програм і прогнозів, розробці і впровадженню нового товару, активізації попиту і одержанню високого прибутку від реалізації. Таким чином, концепція менеджменту в умовах ринку не тільки теоретично обґрунтовує необхідність його регулювання в сучасних умовах, але є джерелом практичних рекомендацій по розробці нових форм і методів організації господарської діяльності підприємств.

2.3. Сучасні тенденції розвитку менеджменту

Сучасна система поглядів на управління сформувалася під дією об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку. Відбувається визнання соціальної відповідальності менеджменту і бізнесу як перед суспільством, так і перед людьми, працюючими в організації. В управлінні економікою необхідно враховувати наступні глобальні тенденції:

значний ріст чисельності населення в світі, а марнотравне використання природних ресурсів призводить до руйнування зовніш-

нього середовища, екосистем, втрати біологічного різноманіття і генетичних ресурсів;

збільшення вживання природних ресурсів та їх малоефективне і нераціональне використання призводить до того, що їх поновлення (вода, повітря, ліс та ін.) не поспіває при цьому відновлюватися;

нераціональне використання ресурсів супроводжується забрудненням атмосфери, води і ґрунту такими з'єднаннями, які розкладаються на протязі тривалого часу, а самою складною і найбільш небезпечною проблемою є зміни клімату.

Починаючи з другої половини ХХ століття індустріально розвинуті країни почали перехід до постіндустріального розвитку, для якого характерні принципово нові риси і закономірності. Основними змінами є: науково-технічний прогрес, а також концентрація наукового і виробничого потенціалу. В подальшому пройшла реструктуризація світової економіки, в якій помітну роль стали грати галузі, які задовольняли потреби населення, а також засновані на прогресивних технологіях. Виробництво в основному орієнтувалося не на задоволення масових потреб, а на спеціалізовані запити споживачів. Це привело до значного росту підприємницьких структур, створенню великої кількості малих і середніх підприємств, ускладненню системи зв'язків між організаціями, підвищенню значущості таких критеріїв життєдіяльності бізнесу як гнучкість, динамічність і адаптивність до вимог зовнішнього середовища.

В кінці ХХ століття основна увага була сконцентрована на соціальному аспекті управління: менеджмент був направлений на людину, щоб спонукати її до сумісних дій, робити їх зусилля більш ефективними. Орієнтація на нові умови розвитку суспільного виробництва знайшли відображення в принципах менеджменту, які показують зростаючу роль людини, її професіоналізм, особисті якості, а також всю систему взаємозв'язків працюючих в організації. Серед найважливіших принципів, які рекомендуються менеджерам, це: доброзичливе відношення до всіх працюючих; відповідальність за успішну діяльність організації; ефективне використання комунікацій (горизонтальних і вертикальних), як всередині організації, так і за її межами; створення атмосфери відкритості, чесності та довіри; сприяння професійному росту підлеглих; прагнення до постійного удосконалення особистої роботи і діяльності організації.

Підсумком розвитку різних шкіл і підходів стало формування моделей управління, основними з яких є: європейська, американська і японська.

Європейська модель управління має наступні основні складові:

Головна задача – забезпечення ефективного функціонування ринкових механізмів як основи економічної системи країни і добробуту її громадян, а конкурентні відносини сприяють економічному прогресу і підвищенню продуктивності праці;

підтримка виробника і розвитку виробництва здійснюється за рахунок зниження державою податків і зборів, а основні доходи повинні залишатися у підприємця, який особисто піклується про розвиток своєї справи і своєї сім'ї, а функції соціальної благодійності та державного розподілу пільг і дотацій повинні бути обмежені;

державна економічна стратегія соціально орієнтована і виконує функцію соціального вирівнювання, тому що велика різниця в доходах може викликати в країні ряд соціальних і політичних проблем;

розміри соціальних пільг з ростом суспільного добробуту повинні скорочуватися, кожна людина повинна забезпечувати своє майбутнє в ролі активної трудової діяльності, накопичуючи кошти і використовуючи систему пенсійного страхування.

Шведська модель управління направлена на створення системи соціального захисту населення, яка гарантує рівні можливості підвищення добробуту як працездатних, так і непрацездатних. Для досягнення цієї мети передбачена система таких державних заходів [8, с.218-220].

надання матеріальної допомоги бідним за рахунок вилучення пільг у багатих;

забезпечення умов для високих заробітків, які не суперечать закону;

створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві, так і у трудових колективах;

забезпечення стабільності в суспільному житті;

захист громадянських і політичних свобод;

захист від політичного переслідування і свавілля адміністрації;

створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві в цілому, так і в окремих колективах.

Американська модель управління має наступні характерні ознаки:

орієнтація кадрової політики на вузьку спеціалізацію, індивідуальні навички та ініціативу, підбір спеціалістів на ринку праці здійснюється через мережу університетів і шкіл бізнесу;

чітка формалізація структури управління;

залежність оплати праці від індивідуальних результатів, заслуг робітника, продуктивності його праці;

індивідуальна відповідальність менеджера;

орієнтація на вузьких спеціалістів;

самофінансування.

Японська модель управління по основним підходам значно відрізняється від американської і передбачає наступні заходи [8, с.226-236]:

пожиттєвий найм на роботу управлінських кадрів, підготовка і навчання на фірмі без відриву від виробництва, широке використання праці випускників шкіл і вузів;

гнучкий неформальний підхід до побудови структури управління;

колегіальна відповідальність за ухвалені рішення;

залежність оплати праці від віку, стажу, показників діяльності групи;

орієнтація на керівників універсального типу;

широке залучення займаних коштів.

Українська модель управління має наступні характерні особливості:

орієнтація багатьох досвідчених керівних кадрів на командну систему, яка придушує ініціативу підлеглих, що заважає підприємствам і організаціям пристосовуватися до нових економічних умов;

переважання в організаціях вертикальних, формальних зв'язків і відносин;

недооцінка горизонтальних зв'язків і відносин; слабе врахування сучасних тенденцій в розвитку підприємств і використання нових типів організацій, орієнтованих на ринок;

недостатнє бажання значної частини керівників делегувати повноваження і відповідальність своїм заступниками, намагання все зробити самому і особисто контролювати;

слабке залучення співробітників до управління підприємствами та їх підрозділами, що в значній мірі не враховує знання і досвід працюючих;

повне копіювання західних методів управління підприємством, ігноруючи вітчизняний досвід;

відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;

недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих та нормативних актів;

ігнорування норм ділової етики, а також порушення підприємцями елементарних етичних правил при здійсненні бізнесових операцій;

відсутність у багатьох підприємців фундаментальних знань про технологію виробництва, економіку і менеджмент як науку управління;

основним принципом діяльності багатьох менеджерів є прагнення більше і будь-якою ціною заробити сьогодні, що призводить до появи фірм-одноденок;

залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів праці;

неувага до працюючих та ігнорування етики управління, свавілля, обман і грубість, стали нормою поведінки окремих керівників, особливо в приватних підприємствах;

недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності, хоча в цьому простежується певний прогрес.

Можна зробити загальний висновок, що українська модель управління поки тільки формується.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Історія управлінської думки. Дослідження Платона. Діяльність Аристотеля. Ідеї М. Макіавеллі. Вчення англійських філософів. Дослідження А. Сміта, Р. Оуена і Ч. Беббіджа.

Концепція наукового управління. Концепція і принципи адміністративного управління. Концепція управління з позицій людських відносин. Концепція адаптації. Концепція глобальної стратегії. Концепція цільової орієнтації.

Глобальні тенденції в управлінні економікою. Європейська, шведська, американська, японська моделі управління. Особливості формування української моделі менеджменту.

Контрольні запитання і завдання

1. Яка історія розвитку менеджменту?
2. Назвіть існуючі концепції менеджменту?
3. В чому складається сутність концепції наукового управління?
4. Який зміст концепції адміністративного управління?
5. В чому полягає концепція управління з позицій людських відносин і поведінських наук.
6. Охарактеризуйте концепції адаптації, глобальної стратегії та цільової адаптації?
7. Які сучасні тенденції розвитку менеджменту?
8. Які основні ідеї містять європейська і шведська моделі управління?
9. Які особливості американської і японської моделі менеджменту?
10. Охарактеризуйте українську модель менеджменту на перехідному етапі.

Література: 2, 7, 11, 32.

3. Методологічні основи менеджменту

3.1. Наукові підходи до менеджменту

Ефективність і якість управління визначаються обґрунтованістю методології вирішення існуючих проблем, тобто підходів, законів і закономірностей, принципів і методів. Без обґрунтованої теорії – практика недосконала. Аналіз теорії і практики економічного управління різними об'єктами дозволив встановити необхідність застосування до менеджменту наукових підходів, які характеризують один з аспектів менеджменту [5, с.42-43; 7, с.46-51; 11, с.18-23].

1. Системний підхід. Організацію необхідно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, які мають вхід, вихід, зворотній зв'язок із зовнішнім середовищем і визначають її характер.

Системний підхід будується на наступних принципах:

процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення конкретних проблем і чіткого визначення цілей;

існуючу проблему розглядають як цілісну систему, визначають наслідки кожного конкретного рішення;

аналізують і визначають можливі альтернативні шляхи досягнення цілі;

цілі окремих структурних підрозділів не повинні вступати в протиріччя з цілями самої організації;

аналіз проблеми ведуть від абстрактного до конкретного;

передбачають єдність аналізу і синтезу, логічного та історичного;

виявляють в об'єкті дослідження різноякісні зв'язки та їх взаємодію.

2. Комплексний підхід. В управлінській діяльності враховуються не тільки економічні, екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні наслідки прийняття рішень, але при необхідності навіть демографічні і політичні аспекти менеджменту, їх взаємозв'язок. Якщо не враховувати один з перелічених аспектів менеджменту, проблема не може бути якісно вирішена. На жаль, на практиці не завжди виконують цих вимог. Наприклад, при вирощуванні сільськогосподарських культур не завжди дотримуються певного виконання технології, а у підсумку вирощена продукція на ринку стає неконкурентоспроможною. При здійсненні реорганізації сільськогоспо-

дарських підприємств не врахували соціальні, психологічні та їх демографічні наслідки.

3. Інтеграційний підхід. Інтеграція націлена на поглиблення взаємодії суб'єктів управління, їх об'єднання, посилення взаємодії і взаємозв'язку між компонентами системи. Інтеграція забезпечує поглиблення і конкретизацію взаємозв'язків між окремими підсистемами цих взаємозв'язків. Наприклад, управляюча підсистема організації, на підставі дослідження ринку, доводить до своїх підрозділів конкретні показники по кількості і якості виробленої продукції, затратам ресурсів, строкам виконання робіт, на підставі чого досягаються поставлені цілі. Така погодженість дає можливість забезпечити оперативність управління і раціональність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів організації, впровадження інноваційно-інтенсивних технологій виробництва продукції, поліпшити контроль за виконанням прийнятих рішень.

4. Маркетинговий підхід. Передбачає орієнтацію управляючої підсистеми на споживача при плануванні виробництва окремих видів продукції. Приоритетними питаннями в цьому підході є: підвищення якості і удосконалення асортименту продукції у відповідності із запитами споживачів; задоволення потреб споживачів; економія ресурсів за рахунок масштабів виробництва впровадження інновацій та ефективного менеджменту.

5. Функціональний підхід. Потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для задоволення управляючої системи. Після визначення необхідних управлінських функцій розробляється декілька альтернативних варіантів і обирається кращий з них. При впровадженні функціонального підходу йдуть від зворотнього – від потреб, в результаті іноді створюють нові оригінальні об'єкти управління, що дозволяє покращити структуру організації, принципи роботи та ін.

6. Динамічний підхід. Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових стосунках і підпорядкованості, проводиться ретроспективний аналіз в організації за 5-10 і більше років, на підставі чого обґрунтовується прогноз.

7. Відтворювальний підхід. Орієнтується на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими у порівнянні з конкурентами сукупними витратами на одиницю продукції.

8. Процесний підхід. Розглядає всі функції управління в єдності, як постійно взаємопов'язані, які виконуються в певній послідовності. Управління розглядається як процес безперервних взаємопов'язаних дій (функцій), кожна з яких, в свою чергу, також складається з декількох взаємопов'язаних дій. Вони об'єднані зв'язуючими процесами комунікацій і прийняття рішень. При цьому керівництво розглядається як самостійна діяльність, яка впливає безпосередньо на підлеглих таким чином, щоб вони діяли в напрямі досягнення поставлених цілей.

9. Нормативний підхід. Встановлюються нормативи управління по всім важливим елементам підсистем менеджменту:

цільовий (показники якості і ресурсоемкості товару, організаційно-технічного рівня виробництва, соціального розвитку колективу, охорони навколишнього середовища, параметрів ринку);

функціональний (нормативи організації системи менеджменту, якості планів, стимулювання праці, якості обліку і контролю);

забезпечуючий (нормативи забезпеченості працюючих і виробничих підрозділів всім необхідним для успішної роботи; виконання поставлених цілей і задач, ефективного використання різних видів ресурсів в цілому по організації).

Нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності. Чим більше обґрунтованих нормативів по кожному елементу системи менеджменту, тим вище її організованість, рівень планування, обліку і контролю.

10. Кількісний підхід. Полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів тощо. Управляти можливо не тільки за допомогою слів, але й цифрових даних.

11. Адміністративний підхід. Складається в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, строків, елементів системи менеджменту в нормативних актах (наказах, розпорядженнях, вказівках, стандартах, інструкціях, положеннях тощо).

12. Поведінський підхід. Надається допомога працюючим в усвідомленні своїх можливостей, творчих здібностей шляхом застосування концепцій поведінських наук до управління організацією. Основною ціллю такого підходу є підвищення використання трудових ресурсів.

13. Ситуаційний підхід. Заснований на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Не існує єдиного способу управління об'єктом, оскільки існує безліч факторів, як в самій організації, так і у зовнішньому середовищі. Самим ефективним методом в конкретній ситуації слід вважати той, який більш всього відповідає конкретним умовам і максимально адаптований до них.

Ситуаційний підхід не є набором існуючих рекомендацій, є способом мислення. В ньому збережена концепція процесу управління, яка застосовується в усіх організаціях, але специфічні управлінські прийоми керівників можуть значно відрізнятися.

14. Підприємницький підхід. Заснований на системі поглядів на управління, в основі якого – уявлення про організацію як спілку підприємців, орієнтованих на безперервний пошук нових можливостей для самоадаптації організації, працюючої в умовах нестабільного невизначеного зовнішнього середовища. Підприємницький підхід означає прояв ініціативи, самостійності, здібність взяти на себе ризик і відповідальність за створення, або впровадження чогось нового і організацію його виконання.

15. Стратегічний підхід. В його основі знаходиться концепція управління, в основі якої лежить розробка і реалізація стратегії. Дозволяє прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі і підготувати організацію до найкращого використання своїх можливостей, мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Стратегічний підхід включає формулювання місії організації, визначення її цілей, проведення стратегічного аналізу, розробку і реалізацію стратегії, стратегічний контроль.

16. Творчий підхід. Базується на сукупності прийомів, які характеризують відношення до управління, як до свідомого процесу. Прояв творчого підходу – це пошук нетрадиційних рішень, використання нових методів, розробка власних оригінальних прийомів. Творчий підхід передбачає генерацію ідей, розробку і оцінку альтернатив, вміння запозичувати оригінальні ідеї і досвід з інших сфер, творчо використовувати їх в управлінні організацією. Основою творчого підходу є уявлення, інтуїція, фантазія, гнучкість мислення, сприйнятливність до нових ідей, вміння усвідомлювати накопичений досвід.

3.2. Основні закони і закономірності менеджменту

Закони і закономірності управління економікою є об'єктивними і не залежать від волі та свідомості людей. Їх дія проявляється тільки в діяльності людини, залежить від того, наскільки повно враховані вимоги об'єктивних законів.

Управління виробництвом враховує дію не тільки економічних законів, а також законів філософії, соціології, психології, кібернетики та інших наук. Управління виступає як основний засіб використання законів економіки в процесі сумісної трудової діяльності людей [5, с.19; 29, с.53-58; 30, с.19-25].

В науці під **законом** розуміють відносини, які носять характер стійких, об'єктивних, істотних, необхідних і постійно повторюючих при певних умовах явищ. Закон відображає найбільш загальні поняття, а закономірність – це прояв закону, його частка, його сторона.

Закономірність – це відображення істотних, об'єктивних відносин в реальному управлінні економікою і виробництвом. В теорії управління закономірність розглядається як попереднє визначення закону при його теоретичному усвідомленні і дослідженні.

Пізнання закономірностей управління на основі теоретичного аналізу і практичного досвіду дозволяє:

- проводити глибокий науковий аналіз системи управління;
- об'єктивно оцінювати її стан, що дає можливість удосконалити існуючу систему;
- враховувати фактор часу при удосконаленні управління і рівень розвитку управляємої системи;
- здійснювати системний підхід до управління;
- обмежувати діяльність суб'єктивних факторів в управлінській діяльності.

Закони менеджменту – сталі та незаперечні норми управління організаціями.

До загальних законів менеджменту відносяться:

Закон спеціалізації управління. Сутність закону полягає в тому, що управління в організації або фірмі, як правило, здійснюється значною кількістю спеціалістів і це обумовлює необхідність в розподілі і спеціалізації різних функцій управлінського персоналу.

Види робіт, які виконує управлінський персонал залежать від наступних факторів: функцій управління (планування, організація, координація, мотивація, контроль); засобів праці (інформаційні і тех-

нічні, дослідницькі і статистичні методи тощо); трудомісткості виконуваних функцій (керівники служб, спеціалісти, підлегли); різних повноважень (рівні повноважень, права, обов'язки, відповідальність). Розподіл обов'язків управлінського персоналу в залежності від перелічених факторів набуває характеру спеціалізації і професіоналізму.

Професіоналізм в роботі є невід'ємною рисою менеджера – спеціаліста. У зв'язку з тим, що управління є дуже складною справою, функцію керівництва, як правило не може виконувати одна людина, тому керівництво у великих підприємствах організовано у вигляді робочих груп.

Закон інтеграції управління. Сутність закону визначається необхідністю самого підприємства і управління.

Зміст інтеграції міститься в самій суті управління. Інтеграція – це об'єднання розрізаних, спеціалізованих дій в єдиний загальний процес функціонування і розвитку управління. Цей закон має об'єктивний характер, тому що в практичній роботі управління не може здійснюватися без об'єднання і координації діяльності всіх спеціалістів.

Інтеграція в управлінні проявляється через наступні компоненти: ціль; механізми управління координацію роботи структурних підрозділів; інформаційне забезпечення; мікроклімат в колективі, корпоративну культуру, а також інфраструктуру управлінського апарату.

В процесі виробництва інтеграція просувається до переходу в нову якість, але є певна межа, після якої може початися дезінтеграція. Якщо дезінтеграція починається і швидко розвивається, то це може призвести до тяжких наслідків, навіть до банкрутства підприємства. Дезінтеграція, яка розвивається у широких масштабах є руйнівною і може охопити в цілому економіку держави.

Закон необхідної і достатньої централізації управління. Закон припускає, з однієї сторони, централізоване і сконцентроване управління, а з іншої – передбачає передачу окремих функцій управління на нижчий рівень.

Об'єктивно система управління має централізовану форму. Мозковий центр менеджменту представлений, як правило, адміністративною радою, директором організації. Організації, в яких керівництво вищої ланки бере на себе більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, називаються централізованими. Децентралізовані організації – це такі, де повноваження розподілені

по нижчим рівням управління.

Переваги централізації: дозволяє поліпшувати контроль і координацію спеціалізованих управлінських ланок; зменшує кількість можливих помилкових рішень; забезпечує цілісність і узгодженість дій; дає можливість більше ефективно використовувати досвід і знання центрального управлінського апарату.

Переваги децентралізації: значно полегшує процес управління великою організацією за рахунок передачі повноважень на нижчий рівень управління; стимулює ініціативу підлеглих; сприяє швидкому просуванню молодих кадрів.

Визначити вид менеджменту в організації (централізований чи децентралізований) можливо за наступними характеристиками: кількості рішень, які приймаються на нижчестоячих рівнях; ступеню контролю, який здійснюється за роботою підлеглих.

Закон демократизації управління. Закон припускає, що управління буде ефективним у тому випадку, якщо воно відповідатиме інтересам людей. Для цього необхідно щоб управління було не тільки професійним, але й демократичним. Цей закон розглядає взаємовідносини між людьми в колективі, співвідношення влади та підлеглості.

Демократизація управління включає широке коло питань: залучення великої кількості працюючих до управління за рахунок передачі їм майна (акції та інші цінні папери); використання закону децентралізації управління; нововведення в управлінських структурах. Демократизація управління базується на таких взаємовідносинах керівника і підлеглих, коли дії керівника викликають позитивну відповідну реакцію.

В розвинених демократичних країнах багато менеджерів будують свою діяльність з урахуванням цього закону. З цієї причини в системі управління організацією закладений блок демократії, який включає практичні дії по удосконаленню управління людьми.

Закон часу – закон управління часом. Цей закон є надто важливим ринкової економіки. Зараз час перетворився в економічну категорію, цінність якої визначають всі сторони діяльності організації (швидкість, реакція на зміни умов тощо).

В управлінській практиці час знаходиться у центрі уваги менеджерів, а закон економії часу виступає в менеджменті як закон управління часом. В умовах ринку важливо випередити своїх конкурентів,

швидше знайти нові ринки збуту, раніше інших перейти до випуску нової продукції, своєчасно перебудувати управлінські структури. Цей закон має глобальний характер. З ним пов'язана успішна діяльність не тільки окремих підприємств і організацій, але й розвиток цілих країн.

Тільки при повному врахуванні дій об'єктивних законів можливо досягти цілей організації, і навпаки, ціль стає недосяжною, якщо вона «протирічить» вимогам окремих законів, зв'язкам координації і субординації.

В науковому управлінні використовуються закономірності менеджменту, в яких проявляються закони суспільного розвитку. Знання закономірностей дає можливість не тільки правильно оцінити управлінські явища і процеси, але і прогнозувати їх розвиток.

До основних закономірностей менеджменту відносяться:

Єдність системи управління виробництвом, що означає стійкість внутрішніх зв'язків при змінах зовнішнього середовища.

В практиці управління необхідна єдність:

принципів управління для усіх ланок і ступенів управління;

основних функцій управління, яка міститься в повноті управлінської діяльності;

методів управління, які використовуються при вирішенні різних проблем розвитку виробництва;

організаційних форм системи управління, яка проявляється при уніфікації її структурних характеристик та функціональному розподілі управлінської праці;

процесу управління, який відображає його безперервність та ритмічність, узгодженість всіх операцій, стадій, етапів;

системи управління, яка проявляється в єдиних вимогах до керівників та інших працівників апарату управління.

Єдність системи управління виробництвом не встановлюється автоматично. Вона свідомо формується, підтримується та укріплюється. Порушення єдності може проявитися у втраті необхідної самостійності якоїсь виробничої ланки або, навпаки, її зайвої відокремленості.

Пропорційність виробництва і управління необхідна в організації для раціонального розвитку основного і допоміжного виробництва, як однієї з умов високої продуктивності праці. Пропорційність важлива і в середині основного виробництва, для чіткої роботи його

підрозділів.

Пропорційність необхідна, не тільки в організації виробництва, але і в організації праці, підборі професій, кваліфікації працюючих в професійних групах.

Пропорційність як закономірність управління відноситься не тільки до управління, але і до управляючої системи. Кожна служба управління по об'єму і технічному озброєнні повинна бути здатна виконувати свої функціональні задачі для того, щоби управляюча система в цілому могла чітко організувати роботу управляємої системи.

Централізація і децентралізація управління припускає необхідність ефективного розподілу задач, функцій і повноважень (рис. 1).

Централізоване управління представляє систему, при якій існує безперервна, постійно діюча і достатньо стійка підпорядкованість кожної ланки суб'єкту управління. Воно вимагає обов'язкової узгодженості управлінських рішень, зміст яких визначається єдиними цілями розвитку системи.

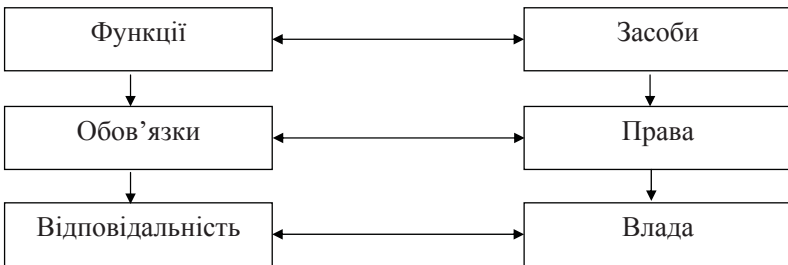


Рис. 1. Розподіл задач, функцій і повноважень в менеджменті

Централізоване управління не означає максимально жорсткої регламентації діяльності кожного елемента системи. Повна централізація в соціально-економічній системі в принципі неможлива. Деяка самостійність її складових елементів обумовлюється різними обставинами їх функціонування, всю сукупність яких неможливо врахувати централізовано.

В процесі розвитку виробництва рівень централізації змінюється. Згідно із теорією управління недоцільно вважати що краще:

високоцентралізоване або децентралізоване управління. Для кожного етапу розвитку виробництва повинен бути свій оптимальний рівень централізації.

Ця закономірність знаходить відображення в порядку розподілу актів управління по ієрархії системи і в змінах варіантів цього розподілу по мірі розвитку виробництва, або його якісного реформування. У формальному відношенні це насамперед розподіл повноважень по вертикалі і делегування їх в процесі управління. Важливо на якому рівні ієрархії приймається рішення. Чим вище рівень, на якому приймається рішення, і нижче ступінь, для якої воно призначено, тим вище рівень централізації управління.

Співвідносність і адекватність управляючої та управляємої систем. Зміни співвідносності суб'єкта і об'єкта управління відбувається під дією різних факторів. Найважливіми з них є організаційні та економічні, які проявляються в збільшенні вартості управління. Ця тенденція має об'єктивну основу і відображає процеси підвищення технічного рівня управління на базі використання сучасної техніки. Вартість управління підвищується також за рахунок нових вимог, які пред'являються сучасним виробництвом. Якщо раніше управління здійснювалося кадрами з вищою загальнотехнічною освітою, то зараз необхідні кадри зі спеціальною підготовкою. Управління, стало професією, і цій професії необхідно навчати, що вимагає додаткових витрат. Ріст вартості управління обумовлений новими задачами, які стоять перед виробництвом і вимагають розширення складу спеціалістів, але темпи збільшення вартості управління не повинні бути надмірними. Співвідношення вартості управління і економічної ємності виробництва в цілому повинно стабілізуватися і відповідати реальним потребам виробництва.

3.3. Наукові принципи менеджменту

Принципи менеджменту – це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки і орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізуються цілі організації.

Принципи менеджменту визначають вимоги до системи, структури, організації і процесу управління, побудови органів управління і методам здійснення його функцій. Вони поділяються по суб'єктам і об'єктам застосування. Згідно цього критерію можливо класифікува-

ти принципи управління суспільством в цілому, економікою, соціальною і політичною сферами. Принципи поділяють на загальні і конкретні: загальні – це принципи управління суспільством в цілому (сполучення інтересів особистості, колективу і суспільства, переважне значення економічного управління тощо); конкретні – це принципи економічного, соціального і політичного видів управління.

Принципи повинні не тільки відповідати цілям менеджменту, але й враховувати сучасні вимоги до підприємницької діяльності та прогресивні тенденції можливих змін, мати достатню законність. Принципи менеджменту вперше були визначені Г. Емерсоном в 1912 році у книзі «Дванадцять принципів продуктивності».

В ході історичного розвитку принципи менеджменту узагальнювалися і конкретизувалися і наука визначила сучасні принципи [7, с.25-31; 11, с.27-32; 29, с.59-66; 30, с.26-34].

1. Принцип поєднання демократизму і доцільного економічного централізму. Сутність принципу полягає в тому, що працівники зайняті у підприємстві вільно обирають форму власності і форму господарювання. Всі питання господарської діяльності вирішуються їх трудовими колективами з урахуванням економічної політики держави, запитів ринку та можливостей максимального задоволення потреб працюючих. Управлінський персонал здійснює виключно функції координації, регулювання, трудової діяльності колективів, використання виробничого потенціалу, створення економічних фондів.

Демократизація управління та її форми повинні постійно удосконалюватися, що зумовлюється переминою форм власності, вдосконаленням технологічної оснащеності галузей, необхідністю впровадження інноваційно-інтенсивних технологій.

2. Принцип досягнення високої економічної ефективності – передбачає результативність, успіх в досягненні мети, а також економічність, або мінімальні витрати для одержання відповідного результату, що зумовлюється в ринкових умовах високим рівнем конкуренції.

Основу ефективності виробництва становлять: впровадження інноваційних технологій, інтенсифікація виробництва, впровадження ефективних форм господарювання і управління, прискорення структурних змін, найбільш прогресивних форм організації праці і виробництва. Підвищення ефективності вимагає широкого впровадження в управлінському процесі економіко-математичних методів і сучасної

обчислювальної техніки для прийняття оптимальних рішень.

3. Принцип матеріального і морального стимулювання - передбачає урахування, потреб та інтересів працюючих, без яких неможливо розв'язувати складні завдання і правильно управляти в організації.

Матеріальна заінтересованість працівників підвищується при впровадженні гнучкої системи оплати праці, розширенні системи преміальних виплат в залежності від результатів роботи конкретного підрозділу, введення компенсаційних виплат при виході у відставку, продаж працюючим акцій підприємств. В американських фірмах існують надбавки до заробітної плати у зв'язку з ростом вартості життя, для компенсації впливу тимчасової інфляції, а також допомога при хворобі.

Важливим в колективі є моральне стимулювання, як засіб відзначення заслуг окремих працюючих. Доцільно застосовувати різні його форми, забезпечуючи соціальну рівність і диверсифікацію в оплаті праці, правильне поєднання суспільних, групових та особистих інтересів.

4. Принцип єдиноначальності і колегіальності – передбачає уміле використання в управлінському процесі єдиноначальності і колегіальності.

Єдиноначальність надає вищому керівництву певну повноту влади і відповідно персональну відповідальність за доручену справу. Необхідність єдиноначальності зумовлена потребами самого виробництва, яке передбачає єдність усіх працюючих. Вона означає підпорядкованість у трудовому процесі одній особі, яка має на це необхідні права. Єдиноначальність дає змогу усувати безвідповідальність.

Управління підприємствами має колективний характер, тому єдиноначальність повинна уміло поєднуватися з колегіальністю. Колегіальність передбачає відпрацювання колективних рішень на основі думок керівників різного рівня управління. Колегіальність підвищує об'єктивність прийнятих рішень, їх обґрунтованість та сприяє успішній їх реалізації, але знижує оперативність управління.

5. Принцип науковості – передбачає повне використання у всій системі управління нових концепцій науки, прогресивного досвіду кращих організацій і підприємств. Наукове управління несумісне з суб'єктивізмом.

Додержання цього принципу дає змогу уникати проявів волон-

таризму і суб'єктивізму при прийнятті управлінських рішень. Менеджмент повинен ґрунтуватися на глибокому пізнанні об'єктивних економічних законів, закономірностей і принципів управління. Науковість управління передбачає також широке застосування математичних методів, особливо при вирішенні виробничих задач, критичну оцінку ефективності прийнятих рішень, а також впровадження сучасних засобів оргтехніки і зв'язку.

При запровадженні в життя принципу науковості важливо боротися зі шаблоном, індивідуально підходити до кожного об'єкту управління.

6. Принцип підготовки і розстановки кадрів – передбачає забезпечення стабільності кадрів і професіоналізації управління.

Підготовка, підбір і розставляння кадрів повинна здійснюватися так, щоб кожний спеціаліст або керівник на займаній посаді міг найбільш ефективно виконувати доручену роботу. Це вимагає цілеспрямованої діяльності в даному напрямку і правильного використання кадрів.

7. Принцип відповідальності – означає створення чіткої організаційної структури; розробку положень про підрозділи організації, права і обов'язки керівників, посадові інструкції виконавців; встановлення матеріальної відповідальності госпрозрахункових підрозділів за упущення в роботі; розробку положень про преміювання працівників; чітке прийняття наказів і розпоряджень; проведення інших організаційних заходів.

В розвинених країнах велике визнання здобула соціальна відповідальність підприємництва, виробництво якісної і безпечної для здоров'я споживачів продукції, додержання моральних принципів.

8. Принцип оптимального сполучення галузевого і територіального управління – передбачає найбільш раціональне розміщення і розвиток продуктивних сил, вимагає врахування екології, ступеня ефективності використання робочої сили, зайнятості населення, розвитку соціальної інфраструктури, відповідності виробництва етнічним особливостям регіону, задоволенню матеріальних і духовних потреб населення.

Галузеве управління характеризує необхідність розвитку диверсифікації виробництва, поглиблення його спеціалізації і концентрації. Територіальне управління виходить з інших цільових установок.

9. Принцип спадковості господарських рішень. В основі цього принципу лежить єдність економічних явищ і процесів, як послідовності кількісних і якісних змін, які здійснюються в часі і просторі. Цей принцип має різноманітні форми прояву.

Спадковість господарських рішень необхідна при розробці і особливо реалізації планів, для того щоб інформація зберігала порівнюваність. Спадковість необхідна в організаційних рішеннях, оптимальність яких передбачає аналіз минулого, максимальне збереження позитивного досвіду. Вона необхідна і в кадровій політиці, яка повинна передбачати сполучення досвідчених працівників і молодих ініціативних спеціалістів, володіючих швидкістю реакції і консервативним мисленням.

10. Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним – передбачає пріоритет загальноколективних інтересів перед індивідуальними, які в менеджменті дуже важко здійснювати. Справа в тому, що з точки зору управління досягти загальних цілей в організації можливо тільки при задоволенні особистих інтересів працюючих. При досягненні працюючими своїх потреб проблема співвідношення між загальними і особистими інтересами не спрощується, а навпаки, має виражену тенденцію до ускладнення. Чим більш різноманітні особисті інтереси працюючих, тим важче пошук мотивації до підвищення ефективності їх праці.

11. Принцип економічності та ефективності. У виробництві необхідно досягати не тільки ефективного сполучення людських і матеріальних ресурсів, але й значної економії сил, найбільш продуктивного пристосування праці. Суспільство зацікавлене в скороченні витрат суспільного виробництва в цілях збільшення об'ємів інвестиційних ресурсів та накопичень.

12. Принцип домінанти розвитку (принцип основної ланки) – міститься в тому, що до прийняття управлінського рішення повинні бути визначені: основні перспективи, а також головний фактор, від якого залежать досягнення поставлених цілей.

Цей принцип дозволяє мінімізувати тимчасові і фінансові витрати на дослідження різних напрямків розвитку організації. Виділення головного фактора дозволяє зосередити всі види ресурсів (в основному обмежених) на розробку основної задачі.

В цілому, наведені вище принципи менеджменту характерні в основному для систем і підсистем управління в цілому. Разом з тим

кожна структура на рівні організації повинна формуватися на основі ще і специфічних принципів, до яких можна віднести:

- пріоритет інтересів власників;
- направленість на демократизацію управлінських структур і управління власністю;
- рівність прав організацій в економічній сфері ринкових і партнерських взаємовідносин;
- оптимальність організаційних структур управління;
- ефективне матеріальне стимулювання управлінської праці;
- сучасне інформаційне забезпечення апарату управління;
- наявність кваліфікованих кадрів управління тощо.

Принципи управління повинні мати правове оформлення, закріплене в системі нормативних документів, договірних зобов'язаннях. Дотримання вимог цих принципів є основою для ефективного функціонування апарату управління.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Наукові підходи: системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний, адміністративний, підприємницький, стратегічний, творчий.

Закони. Закономірності. Закони менеджменту: спеціалізації інтеграції та демократизації управління; необхідної і достатньої централізації управління; закону часу. Єдність систем управління. Пропорційність виробництва і управління. Централізація і децентралізація управління. Співвідносність і адекватність управляючої і управляємої систем.

Принципи менеджменту: поєднання демократизму і доцільного економічного централізму; високої економічної ефективності; матеріального і морального стимулювання; єдиноначальності і колегіальності; науковості; підготовки і розстановки кадрів; відповідальності; оптимального сполучення галузевого і територіального управління; спадковості господарських рішень; підпорядкування особистих інтересів загальним; економічності та ефективності, домінанти розвитку.

Контрольні запитання і завдання

1. В чому полягає суть системного і комплексного підходу в менеджменті?
2. Охарактеризуйте суть інтеграційного і маркетингового підходу в менеджменті.
3. Розкрийте сутність функціонального, динамічного та відтворювального підходів.
4. В чому полягає суть процесного, нормативного і кількісного підходів?
5. Охарактеризуйте суть адміністративного, ситуаційного і стратегічного підходів в менеджменті.
6. Сформулюйте основний зміст законів спеціалізації та інтеграції управління.
7. Який зміст законів необхідної і достатньої централізації та демократизації, закону часу?

8. Перелічіть закономірності, які діють в менеджменті та їх основний зміст.
9. В чому полягає суть принципів поєднання демократизму і доцільного економічного централізму, а також досягнення високої економічної ефективності.
10. Розкрийте суть принципів матеріального і морального стимулювання та єдиначальності і колегіальності.
11. Охарактеризуйте суть принципів науковості, підготовки і розстановки кадрів, відповідальності.
12. Сформулюйте зміст принципів оптимального сполучення галузевого і територіального управління, підпорядкування особистих інтересів загальним, економічності та ефективності?
13. Перелічіть специфічні принципи менеджменту?

Література: 5, 7, 11, 29, 30.

4. Менеджмент як система

4.1. Поняття системи й системного підходу в менеджменті

В античній філософії (Евклід, Платон, Аристотель) з'явилися перші уявлення про систему, яка тлумачилася як упорядкованість та цілісність буття. Системній методології приділялося пізніше достатньо уваги багатьох вчених. Так, у 20-х роках ХХ століття О. О. Богдановим у науковій праці «Общая организационная наука», був викладений перший варіант загальної теорії систем, яка наголошувала на необхідності використання закономірностей організації живої природи для пізнання соціальних явищ. В 40-х роках минулого століття Л. фон Берталанфі була сформульована сучасна концепція загальної теорії систем, яка розглядає систему як комплекс елементів, що знаходяться у процесі взаємодії. Згідно цієї концепції, основна задача системної методології полягає у визначенні законів, які пояснюють поведінку, функціонування і розвиток систем різних класів.

Теорія систем, починаючи з другої половини двадцятого століття, стала привертати увагу вчених різних галузей знань: економістів, математиків, філософів, соціологів, кібернетиків та ін. Значний внесок у розвиток системних досліджень зробили представники кібернетичної науки У. Ешбі, О. Ланге, М. Месарович, Р. Акоф і наш співвітчизник В. М. Глушков. В науці і техніці поняття системи широко використовується до багатьох явищ (сонячної системи, гірської системи), а також до самостійних понять (економічна система, транспортна система та ін.).

Система – це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети [7, с.67].

Залежно від підходу та мети вивчення об'єкта, його (об'єкт) можна розглядати і досліджувати як організацію, систему або як її елемент.

Елемент – це відокремлена частина системи, що має специфічні властивості і особливе призначення [7, с.67]. Елемент системи виконує відповідну функцію і не відокремлюється при визначенні процесу функціонування систем, а ними можуть бути люди, різні предмети, явища, знання, методи тощо. Збільшення кількості елементів системи призводить до її складності і внутрішніх зв'язків у ній.

Зв'язки системи поєднують об'єкти (елементи) у системному процесі, які можуть бути: речовими (канали обміну речовинами), енергетичними (каналами обміну різними видами енергії) та інформаційними (сигнали, відомості про стан об'єкта).

Класифікація зв'язків між елементами, системами і підсистемами проводиться за такими ознаками: спрямованістю (односторонні, взаємозалежні); ресурсами (трудові, матеріальні, фінансові тощо); тривалістю (короткострокові, довгострокові, періодичні або епізодичні); циклічністю виконання функцій (планування, організація, контроль та ін.); характером формування (лінійні, функціональні).

Зв'язки в менеджменті розрізняють: першого порядку - функціонально необхідні; другого порядку, які поліпшують діяльність системи, і третього порядку – зайві або суперечні. Параметрами системи є: вхід, процесор, вихід, управління за допомогою зворотнього зв'язку і обмеження.

Вхід системи – це ресурси, елементи, над якими здійснюється процес або операція, сукупність факторів і явищ зовнішнього середовища, що впливають на процеси системи і не піддаються прямому управлінню.

Процесор – перетворює ресурси системи, споживає їх і трансформує у вихідні результати діяльності системи.

Вихід системи – це продукт чи результат її діяльності, який показує ступінь досягнення цілей системи. Система повинна бути стабільною і надійною.

Надійність – це здатність системи виконувати задані функції, зберігаючи при цьому свої основні характеристики. Показником надійності є ймовірність безвідмовної роботи у часі.

Системи поділяють за наступними ознаками: прості, складні і дуже складні (залежать від кількості взаємопов'язаних елементів); абстрактні (мовні, логічні) і матеріальні (замкнуті, відкриті, статистичні і динамічні); природні (функціонують без участі людини) і штучні (людино-машина); детерміновані (не піддаються випадковості і складові елементи взаємодіють точно) і випадкові (не можна передбачити, як система буде поводити себе в різних умовах), а також відкриті (знаходяться під впливом зовнішнього середовища і здійснюють на нього вплив) і закриті (використовують внутрішню інформацію).

Для вивчення явищ і процесів у будь-яких системах широко використовується системний підхід, який розглядає кожен об'єкт як

систему і орієнтує дослідника на розкриття його цілісності, виявлення в ньому різноманітних типів зв'язків.

Системний підхід полягає у вивченні найбільш загальних форм організації, передбачає перш за все вивчення частин системи, взаємодію між ними, дослідження процесів, що пов'язують частини системи з її цілями.

Складовими частинами організаційних систем є окремі індивідууми, формальні структури, неформальні фактори, групи, групові відносини, типи статусів і ролей. Структурні частини пов'язані між собою певними організаційними формами, формальними і неформальними зв'язками, використовуючи при цьому різні канали комунікації і процедури прийняття рішень.

До основних принципів системного підходу відносяться [7, с.72]: **принцип цілісності**, який полягає у неможливості виведення з них властивостей системи; **залежності** кожного елемента системи від їх місця і функцій всередині цілого; **структурності**, який передбачає врахування зв'язків і відносин системи; **взаємозалежності структури і середовища**, тобто проявляє свої властивості у процесі взаємодії із середовищем; **ієрархічності** - враховує можливості поділу системи на підсистеми і елементи.

Системний підхід реалізується через системний аналіз.

Системний аналіз – це сукупність методологічних засобів і практичних прийомів, що використовуються для підготовки, обґрунтування і прийняття рішень із складних соціально-економічних, технічних, технологічних, кадрових, політичних та інших проблем.

Предметом системного аналізу є складні ситуації і системи, для яких необхідно визначити цілі і напрямки дій.

Системний аналіз включає декілька етапів і здійснюється у такій послідовності: постановка задачі (аналіз ситуації і визначення кінцевих цілей); дослідження (збір вихідних даних і визначення існуючих зв'язків); аналіз одержаних даних (визначення майбутніх дій і розрахунок різних варіантів); попередні висновки (підготовка рекомендацій); експериментальна перевірка нового рішення; реалізація остаточного прийнятого рішення. Таким чином, системний аналіз полягає в узагальненій оцінці всієї сукупності факторів, що впливають на функціонування системи, та виділення з них основних і визначальних.

4.2. Особливості соціально-економічних систем

Сучасні підприємства, об'єднання, холдинги, концерни, асоціації, корпорації становлять собою складні і динамічні соціально-економічні системи. Підприємствам властиві деякі спільні ознаки систем, але кожне з формувань має свої особливості, частина з яких не піддається обліку і контролю.

В соціально-економічних системах постійно виникають фактори невизначеності, які поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів відносяться: нові економічні умови постачання і реалізації продукції, новітні інноваційні досягнення наукових закладів; останні податкові новини та митні зміни тощо. Внутрішніми факторами є: реконструкція і реформування підприємств; впровадження нових форм організації та оплати праці; зміни у кількісному і якісному складі працівників; виникнення труднощів у зв'язку з погіршенням морального клімату в колективі; технічні і технологічні помилки спеціалістів, ненадійність техніки та ін.

Соціально-економічна система має ієрархічну (багатоступеневу) структуру, за якої кожний рівень управління має певну автономію і є безпосереднім об'єктом управління для вищого рівня (ланка-бригада-відділок (цех - підприємство). Ієрархія і кількість підсистем залежать від внутрішньої складності підприємства, а також від його цілей і завдань. Ієрархічний принцип побудови структури управління підприємством дозволяє певною мірою спростити систему, а також долати інформаційні бар'єри, що виникають в організації. Соціально-економічна система характеризується різними технічними, технологічними, організаційними та економічними потенціалами.

Потенціал системи – це можливість нарощувати її ефективність. Він реалізується через цілеспрямований управлінський вплив на систему для оптимізації відповідності її елементів, взаємозв'язку потенціалів різних типів систем і окремих процесів.

Підприємство з позиції системної методології становить відкрити систему. Зміна її стану залежить від впливу зовнішнього і особливостей внутрішнього середовищ. Для досягнення рівноваги система повинна мати зворотній зв'язок, порушення якого у соціально-економічних системах призводить до негативних наслідків (перевищення товарів і продукції, дефіцит послуг тощо).

Соціально-економічні системи можуть нагромаджувати досвід, самоудосконалюватись, саморегулюватись, але для їх ефективного

функціонування потрібна регульована управлінська дія людини. Характерними ознаками соціально-економічної системи є периферійність, гнучкість, еластичність, надійність зв'язку, ефективність, можливість розвитку у встановлених межах, імовірність до зовнішніх дій. Вони характеризуються також чутливістю, стійкістю і швидкістю реакції. При системному підході організація вивчається як цілісна система, як єдність його структурних і функціональних елементів. При незабезпеченні системою організаційних, економічних та інших заходів ефективність діяльності підприємства значно знижується.

Підприємство складається з управляючої системи і системи якою управляють.

Управляюча система – це сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій, а також сукупність методів управління, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Ця система складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем: прогнозування, техніко-економічного планування, оперативного управління, обліку і звітності, реалізації та матеріального постачання.

Система якою управляють – це сукупність ресурсів і організаційно-економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси на підприємстві. Ця система характеризується безперервним рухом грошової, виробничої і товарної форм виробничих засобів. В цілому для підтримання рівноваги складових елементів системи необхідно забезпечити цілеспрямований вплив на основні елементи виробництва (техніку, технологію, організацію, спільну працю, економіку, підбір персоналу, матеріальне і фінансове забезпечення). Успіх підприємства визначається як характером відносин з іншими підприємствами, так і реалізацією своїх функцій, як суб'єкта управління стосовно до власного виробництва. Підприємство знаходиться не в ізольованому просторі і повинно постійно реагувати на фактори впливу.

Фактори впливу – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують запланований результат. Ці фактори класифікують за двома ознаками: рівнем та середовищем впливу. За рівнем впливу виділяють: макросередовище, до якого відносяться законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини. Ці чинники функціонують на рівні держави або галузі.

Мікросередовище включає цілі, структуру, завдання, технологію, працівників, ресурси, постачальників, споживачів, конкурентів. Ці чинники функціонують на рівні підприємства.

За середовищем впливу виділяють: зовнішнє і внутрішнє середовище. Класичним методом аналізу середовища організації є метод SWOT-аналізу, який дозволяє провести сумісне вивчення його зовнішніх і внутрішніх факторів.

Зовнішнє оточення все більше стає джерелом проблем для сучасних керівників. Менеджерам необхідно враховувати зміни у зовнішньому середовищі, тому що підприємство, як відкрита система, залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Таким чином від керівництва залежить розвиток підприємства і менеджер повинен виявити поточні фактори в зовнішньому оточенні та запропонувати ефективні способи реагування на зовнішні дії. Організації повинні пристосовуватися до свого середовища, для того щоби вижити і забезпечити ефективну роботу.

Зовнішнє середовище характеризується:

взаємозв'язком факторів – рівнем сили, з якою зміни одного фактора діють на інші фактори (нафтова криза привела до попиту на економічні двигуни);

складністю – кількістю і різноманітністю факторів на які організація зобов'язана реагувати;

рухомістю – відносною швидкістю з якою проходять зміни в оточенні організації;

невизначеністю – відносною кількістю інформації про середовище і впевненості в її достовірності.

Зовнішні фактори – це в основному неконтрольовані сили, які впливають на рішення менеджерів, а в підсумку на внутрішню структуру і процеси в організації. Вони багаточисельні і взаємопов'язані, що менеджер у більшості випадків вагається при виборі рішень. Менеджер повинен обмежити облік зовнішнього оточення тільки тими аспектами від яких вирішальним чином залежить успіх підприємства: споживачі, конкуренти, державні установи, постачальники, фінансові організації, трудові ресурси.

Середовище прямої дії включає фактори, які діють на організацію, яка намагається залучити необхідні ресурси, або реалізувати необхідні товари з високим прибутком. До факторів прямої дії відно-

сять: постачальників і кредиторів, трудові ресурси, закони і державні установи, споживачів і конкурентів [15, с.118].

Середовище непрямой дії складається з факторів, які не чинять прямої негайної дії на діяльність підприємства і не залежать від внутрішньої ситуації, яка склалася в ньому. До факторів непрямой дії відносять: стан економіки, екологічний та технологічний вплив, науково-технічний прогрес, політичні зміни, вплив групових інтересів, демографічний прогноз та ін. Середовище непрямой дії є складним фактором і підприємству важко впливати на нього. На середовище прямої дії менеджери можуть конструктивно впливати. Тому менеджер повинен так керувати організацією, щоб якнайкраще використовувати зовнішній вплив з користю для свого колективу.

Внутрішні фактори – це ситуаційні чинники всередині організації, які є в основному результатом управлінських рішень. Але це не означає, що всі внутрішні перемінні повністю контролюються керівництвом. До основних перемінних в самій організації відносимо: цілі, структуру, задачі, технологію і людей.

Ціль – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого домагається досягти група, працюючи разом.

Структура організації – це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних зв'язків, побудованих у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації [11, с.59].

Задача – це передбачена робота, серія або частина роботи, яка повинна бути виконана наперед встановленим способом у чітко визначені строки [15, с.92].

Технологія є важливою внутрішньою перемінною, яка включає переробку сировини в необхідні продукти і послуги.

Люди є центральним фактором в кожній моделі управління і включає не тільки працюючих робітників організації, а й тих хто буде прийнятий в майбутньому.

Важливою складовою у внутрішньому середовищі організації є **неформальні групи**, які є частиною формальної організаційної структури. Ці групи людей не завжди поділяють погляди членів колективу, мають свої переконання, думки про організацію та її співробітників [32, с.78].

Неформальні групи є важливою частиною загального проекту організації внаслідок їх впливу на поведінку і старанність працівників. При проектуванні організації управління повинно приймати до

уваги неформальні групи, тому що при ігноруванні цього, можуть виникнути небажані наслідки.

Всі внутрішні перемінні взаємопов'язані. В сукупності вони розглядаються як соціотехнічні системи (рис.4.1) [15, с.107]. Зміна однієї з перемінних в значній мірі впливає на всі інші.

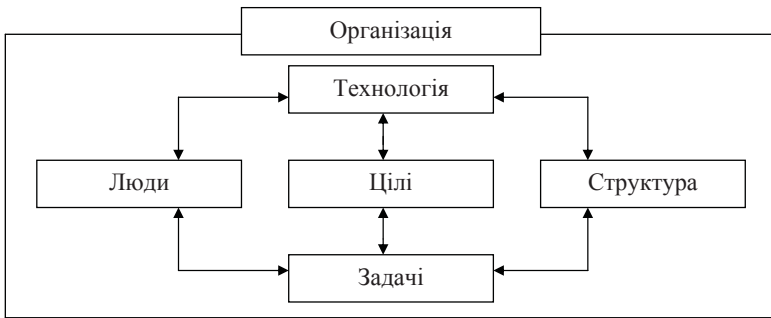


Рис. 4.1. Взаємозв'язок внутрішніх перемінних

Удосконалення однієї перемінної, наприклад структури організації, необов'язково приведе до підвищення продуктивності праці і удосконалення технології, якщо зміни негативно впливатимуть на іншу перемінну, наприклад на людей, працюючих в цій організації. Структура організації та характер її діяльності зазнають постійно певних циклічних змін. Розрізняють такі етапи життєвого циклу організації:

Етап I – створення організації (реєстрація, початок інвестування діяльності);

Етап II – зростання (зростання чисельності персоналу, спеціалізація на виробництві певного товару, закріплення на окремих сегментах ринку та їх розширення, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку);

Етап III – середній вік (збільшення організації за розмірами, ріст прибутків на оптимальному рівні, використання в управлінні правил та посадових інструкцій, децентралізація до рівня керівників підрозділів);

Етап IV – зрілість (великі масштаби та механічна вертикальна структура, посилення централізації і регламентації в управлінні, збі-

льшення професійних та обслуговуючих відділів, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні);

Етап V – старіння (падіння прибутковості та фінансової стійкості, часткове зменшення обсягів виробництва, згорання діяльності);

Етап VI – відродження (радикальна перебудова бізнес-процесів в організації, залучення значних обсягів інвестицій, оновлення видів та напрямків діяльності).

4.3. Організаційні структури управління

В процесі виробничої діяльності між співробітниками організації та її структурними підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони носять інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи.

Структура управління – це упорядкована сукупність зв'язків між ланками і робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач організації. В ній виділяють такі поняття, як елементи (ланки), зв'язки і рівні [11, с.151].

Елементи – це служби, групи і робітники, які виконують ті чи інші функції управління у відповідності з прийнятим розподілом управлінських задач, функцій і робіт.

Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневими. **Вертикальні** зв'язки – це зв'язки підпорядкованості, які виникають при наявності декількох рівнів управління. **Лінійні** зв'язки відображують рух управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками, тобто особами які відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. **Функціональні** зв'язки виникають по лінії руху інформації та управлінських рішень по різних функціям менеджменту.

Функції менеджменту мають вирішальну роль у формуванні структури управління, її рівнів. Фактично процес формування структури міститься у виділенні і організаційному закріпленні тих чи інших функцій за відповідними ланками або окремими працівниками апарату управління.

Структура управління створюється для здійснення процесу управління, між учасниками якого розподілені цілі, задачі і функції, а також обов'язки, права і відповідальність за їх виконання, то струк-

туру управління розглядають як форму розподілу і кооперації праці. Значний вплив на формування структури управління має структура виробництва в якій виділяють дві складові: виробничу і організаційну.

Виробнича структура – це кількісний склад і пропорції в головних, додаткових і допоміжних галузях підприємств і форми взаємозв'язку на кожній ступені організації виробництва. Виробнича структура підприємства безпосередньо впливає на склад функціональних служб і чисельність працівників в них.

Організаційна структура – це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництв, організації [11, с.153].

Між структурою управління і організаційною структурою існує тісний зв'язок: структура організації відображує прийнятий в ній розподіл робіт між підрозділами, групами і працюючими, а структура управління створює механізми координації, які забезпечують досягнення загальних цілей і задач організації. Заходи по проектуванню або розукрупненню, об'єднанню, приєднанню з іншими підприємствами постійно виникають, що вимагає відповідних змін в структурі управління. При формуванні структури управління виробництвом необхідно керуватися організаційними принципами, основними з яких є [11, с.155-156]:

Демократичний принцип управління – вимагає правильного співвідношення централізації і децентралізації прийняття рішень, які сприяють розподілу стратегічних і поточних задач.

Принцип управляємості передбачає фіксоване і оптимальне співвідношення кількості керівників і підлеглих.

Принцип системного підходу вимагає формування сукупності управлінських рішень, які реалізують всі цілі функціонування підприємства.

Принцип адаптації передбачає гнучкість, адаптивність, здатність швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх економічних умов.

Принцип відповідності суб'єкта і об'єкта управління вимагає формування структури управління виходячи із особливостей об'єкта управління.

Принцип спеціалізації забезпечує технологічний поділ праці при формуванні структурних підрозділів.

Принцип централізації означає, що при проектуванні структури управління необхідно об'єднувати управлінські роботи з повторюючим характером операцій, однорідністю прийомів і методів виконання.

Принцип професійності передбачає групування функціональних ланок на кожному організаційному рівні таким чином, щоб кожна з них працювала на досягнення конкретних цілей і несла повну відповідальність за якість виконання своїх функцій.

Принцип правової регламентації передбачає проектування структури управління таким чином, щоб забезпечувалося додержання всіх рішень і постанов вищих органів в частині розподілу обов'язків і персональної відповідальності.

Принцип економічності заключається в тому, щоб поставлений результат досягався при мінімальних витратах на управлінський апарат, економному використанні трудових, матеріальних і фінансових ресурсів виробництва.

Структури управління класифікують в залежності від характеру і цілей досліджень, виділяючи на основі різних ознак типові. Широко розповсюджена класифікація структур управління по ознаці ступеневості, в основі якої знаходиться кількість ступеней. В невеликих і середніх по розміру підприємствах структуру управління, як і організаційну структуру, доцільно будувати по двоступеневій схемі; а у великих підприємствах за трьох-, чотирьох ступеневою структурою.

Лінійна структура передбачає що кожний управлінець виконує всі функції керівництва даною ланкою виробництва, а у підлеглому є тільки один керівник, розпорядження якого обов'язкові для виконання. При такій підпорядкованості забезпечується принцип єдиначальності.

Перевагами лінійної структури управління є [21, с.353]:

єдність і чіткість розпорядництва, яке виключає дублювання функцій, суперечливість і неузгодженість;

підвищується відповідальність керівника за результати діяльності керованого ним підрозділу;

оперативність прийняття рішень.

Недоліками лінійної структури управління є:

високі вимоги до керівника, який повинен мати різноманітні знання і досвід управління підлеглими;

чисельні контакти з підлеглими, вищими і суміжними організаціями, перевантаження інформацією.

Лінійна структура управління використовується на невеликих підприємствах і в організаціях з нескладним виробництвом. З ускладненням завдань виробництва виникає вимога спеціальних знань відносно кожної галузі. Ця обставина обумовила перехід від простої лінійної структури управління до функціональної.

Функціональна структура управління передбачає виконання окремих спеціальних функцій або окремих виконавців (по плануванню, технології, механізації, транспортному або енергетичному обслуговуванню), а виконавець по окремим питанням підпорядковується декільком функціональним керівникам [21, с.353].

Перевагами функціональної структури управління є:

висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій;

розширення можливостей лінійних керівників в оперативному управлінні виробництвом завдяки їх звільненню від виконання питань функціональної діяльності.

До недоліків функціональних структур відносимо:

недостатня координація дій між працівниками функціональних служб;

труднощі підтримки постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;

збільшення часу прийняття рішень у зв'язку з їх узгодженням зі спеціалістами;

ієрархія у взаємовідносинах між різними службами;

зниження відповідальності виконавців за роботу, оскільки кожний з них має вказівки від декількох керівників функціональних служб;

виникнення дублювання і неузгодженості вказівок і розпоряджень, які надаються лінійними керівниками зверху;

порушення принципів єдиноначальності та єдності розпорядництва.

З розвитком виробництва відбувалося поступове злиття лінійної та функціональної структур управління.

Лінійно-функціональна структура управління об'єднує переваги обох структур. Сутність комбінацій лінійних та функціональних зв'язків на підприємстві складається в тому, що по адміністрати-

вним питанням кожний працівник підпорядковується одному керівникові (бригадир – керуючому дільницею, а останній начальнику цеху), а функціональної ланки повинні займатися питаннями віднесеними до їх компетенції (технологічними, технічними, транспортними). При цьому право остаточного рішення зберігається за загальним керівництвом. Тільки в умовах чіткого розподілу робіт і функцій між лінійним і функціональним персоналом можливо забезпечити реалізацію переваг, закладених в цій структурі. Але в ряді випадків ця структура управління стає громіздкою, не забезпечує своєчасного вирішення проблем, під час не визначається гнучкістю і маневреністю.

До недоліків названих структур управління відносимо: слабку сприйнятливість і пристосованість до ринкових відносин, конкуренції, пасивний пошук повних сегментів ринку.

Програмно–цільова структура управління складається в організації з тимчасових творчих колективів для виконання окремих програм або вирішення конкретних проблем. Створення творчих колективів не порушує цілності існуючої структури управління, а органічно вписуються до її складу. Переваги програмно – цільової структури є:

- забезпечення системного наукового управління;
- оперативна переорієнтація діяльності у відповідності вимог і кон'юнктури ринку;
- організація роботи спеціалістів по ціловим програмам;
- розширюються функції служби маркетингу та підвищується її значимість.

Матрична структура управління створюється шляхом суміщення лінійної і програмно – цільової і є сучасним ефективним типом структур. Управління окремими сферами діяльності організації (виробництвом, збутом, забезпеченням) здійснюється за лінійною структурою, а управління програмами, проектами, темами за програмно – цільовою структурою (по горизонталі). Переваги матричної структури слідує:

- залучення керівників і спеціалістів до активної творчої діяльності по удосконаленню виробництвом;
- розподіл функцій управління між керівниками відповідальними за високі кінцеві результати і повне використання ресурсів;
- значна активізація діяльності працівників апарату управління.

Створення матричної структури управління організацією доцільно у випадках при освоєнні складних технологій і швидкого реагування на коливання кон'юнктури ринку.

Дивізіонна структура управління використовується в розвинутих країнах, в основу якої покладений принцип оцінки діяльності кожного функціонального структурного підрозділу по кінцевому результату. В ринкових умовах дивізіонна структура застосовується в комбінованих виробництвах (концернах, холдінгах, комбінатах). Дивізіонна структура управління передбачає делегування окремих управлінських функцій на нижчі органи управління, які фактично самостійні у виборі різних управлінських рішень, за винятком фінансових і матеріальних [30, с.95-96].

4.4. Проектування структур управління

Проектування сучасних структур управління повинно будуватися на наукових принципах управління і враховувати особисті якості і досвід керівників, які добре знають можливості підприємства. В ринкових умовах необхідно чітко розмежувати функції і відповідальність за виконання конкретних завдань і робіт, обумовлених як вертикальними, так і горизонтальними зв'язками. Правильне співвідношення повноважень і відповідальності, чітка регламентація діяльності керівників і виконавців – основна умова ефективної управлінської діяльності. Ці вимоги підкреслюють важливість системного підходу до формування і удосконалення структур управління.

Організація управління - це створення нової або перебудова діючої системи управління, яка забезпечує ефективний режим її функціонування на основі структуризації і регламентації поведінки її елементів, а також існуючого досвіду.

Таким чином, організація управління може бути здійснена різними шляхами: нове проектування системи, реорганізація чи раціоналізація діючої системи, удосконалення досвіду. До проектування структур управління висувається ряд вимог системного підходу [11, с.167-168]:

1. Визначення складу і чисельності структуроутворюючих факторів та елементів системи. Елементи групують по різним службам, відділам, блокам та іншим структурам в залежності від обсягу робіт,

розподілу і спеціалізації праці, способів прийняття рішень, типу організації та функцій.

2. Мінімальна складність сформованої структури управління. Структура визначає місце кожного підрозділу в системі управління і при її побудові необхідно дотримуватися принципів її організації.

3. Встановлення різнобічних зв'язків елементів системи управління, особливу увагу приділити інформаційному забезпеченню. Обрана інформаційна технологія і способи прийняття рішень приводять до створення єдиної інформаційної системи комунікацій організації, які забезпечують опрацювання і передачу управлінських рішень.

4. Визначення регламентації процесів управління і процедури опрацювання, погодження, проходження, передачі і контролю виконання управлінських рішень. Регламент визначає статус елементів системи, їх функціональне призначення, відносну автономність управління і господарську самостійність.

Остаточне рішення відносно проектування структури управління приймають у тих випадках, коли діюча структура неефективна. При проектуванні ставиться задача створення такої структури управління, яка б найбільш повно відбивала цілі і задачі організації. Створена структура повинна сприяти організації краще взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано розподіляти і направляти зусилля працюючих, задовольняючи потреби клієнтів і досягаючи поставлених цілей.

Процес проектування структури управління складається з трьох основних етапів: аналізу структур, проектування, оцінки ефективності.

Аналіз структур управління встановлює наскільки структура управління раціональна з точки зору оціночних критеріїв, які характеризують її якість.

Проектування структур управління вирішує наступні задачі: визначення типу структури управління; уточнення складу і кількості підрозділів по рівням управління; чисельність адміністративно – управлінського персоналу; характер підпорядкованості між ланками організації; розрахунок витрат на утримання апарату управління.

В проектуванні структур управління використовують методи: аналогій, експертні, структуризації цілей та організаційного моделювання.

Оцінка ефективності структур управління проявляється в їх дієвості та високих кінцевих результатах.

Перебудову структури управління необхідно оцінювати з точки зору досягнення поставлених цілей. В умовах стабільної економіки реорганізація направлена на підвищення ефективності роботи організації, а саме: скорочення витрат, росту прибутку, поліпшенню обслуговування клієнтів, більш гнучкий стиль управління, прискорення технічного розвитку, кооперації в прийнятті і реалізації управлінських рішень та ін. Ідеальним варіантом удосконалення є така структура, яка дозволяє менеджерам працювати в єдиній команді.

В кризовому періоді зміни в структурі управління направлені на створення умов для виживання організації за рахунок гнучкого пристосування до вимог зовнішнього середовища. Основною ціллю перебудови є розширення повноважень на нижніх рівнях управління і підвищення самостійності виробничих підрозділів, які входять до складу організації.

Основною задачею менеджера є обрання такої структури управління, яка найкраще відповідає цілям і задачам організації, а також швидко адаптується до внутрішнього і зовнішнього середовища. «Найкращою» є та структура, яка дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників, задовольняючи потреби клієнтів і досягаючи своїх цілей з високою ефективністю. Оскільки ціль організаційної структури міститься в забезпеченні стоячих перед організацією задач, то проектування структури повинно базуватися на стратегічних планах організації.

Згідно із класичною теорією організації її організаційна структура повинна розроблятися (проектуватися) зверху вниз. В цілому, послідовність розробки організаційної структури схожа з послідовністю елементів процесу планування. Спочатку керівники повинні здійснити розподіл організації на широкі сфери, а потім поставити конкретні задачі. Послідовність дій проектування організаційної структури наступна:

поділ організації по горизонталі на широкі блоки, які відповідають важливим напрямкам діяльності по реалізації стратегії;

встановлення співвідношення повноважень різних посад. При цьому керівництво встановлює ціль команд, а якщо необхідно, проводить подальший поділ на більш малі організаційні підрозділи для

ефективного забезпечення спеціалізації, а також недопущення перевантаження керівного складу;

визначення посадових обов'язків, як сукупності різних задач і функцій, та закріплення їх за конкретними особами.

Важливо зрозуміти, що створена організаційна структура не є на всі часи постійною. Оскільки організаційні структури ґрунтуються на планах, то істотні зміни в планах можуть вимагати відповідних змін в структурі.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Історія теорії систем. Поняття системи. Елементи системи. Системний підхід. Принципи системного підходу Системний аналіз. Поняття соціально-економічних систем. Потенціал системи. Управляюча система. Система якою управляють. Фактори впливу. Мікросередовище. Макросередовище. Середовище прямої і непрямої дії. Основні перемінні організації. Виробнича та організаційна структура управління. Організаційні принципи управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, програмно-цільова, матрична, дивізійна структура управління. Організація управління. Проектування структур управління.

Контрольні запитання і завдання

1. Сформулюйте поняття системи. В чому її сутність?
2. Елемент і параметри системи.
3. За якими ознаками поділяють системи?
4. Сутність і принципи системного підходу?
5. В чому складається сутність системного аналізу та його предмет?
6. Охарактеризуйте особливості соціально-економічних систем.
7. Дайте характеристику макро- і мікросередовища.
8. Що представляють собою середовища прямої і непрямої дії?
9. Дайте визначення внутрішніх факторів та їх взаємозв'язок в організації?
10. Які принципи побудови структури управління?
11. Які типи структур управління Ви знаєте?
12. В чому складається суть лінійної структури управління?
13. Що представляє собою функціональна структура управління?
14. Охарактеризуйте лінійно-функціональну структуру управління?
15. Особливості програмно-цільової структури управління.
16. В чому полягає зміст матричної структури управління?
17. Дивізійна структура управління та її характеристика?
18. Вимоги до проектування структур управління.
19. Які задачі вирішує проектування структур управління?
20. Послідовність проектування систем управління.

Література: 1, 11, 15, 21, 30, 32.

5. Система інформаційного забезпечення менеджменту

5.1. Поняття та класифікація інформації

Управлінська інформація – це дані, які є об'єктом зберігання, передачі, перетворення і використовуються для активного впливу на регулювання виробничої діяльності організації.

Інформація в процесі управління – це і об'єкт і продукт праці. Вона усуває невизначеність, дозволяє вивчати стан об'єкта, форми і методи діяльності. Без цих свідчень не може бути опрацьовано управлінське рішення. В свою чергу, само це рішення – це певна інформація для працівників сфери виробництва. Інформація – це основа управлінського рішення, так як вона передбачає її збір, обробку та аналіз в процесі опрацювання рішення. За допомогою інформації здійснюється циклічно повторюючи стадії процесу управління, одержання і переробки свідчень про стан управляючого об'єкта і передача управлінських команд цьому об'єкту. За допомогою інформації реалізується взаємозв'язок між органом управління і об'єктом управління, або між різними рівнями управляючої системи.

Інформація має такі ознаки:

на певному етапі процесу управління виступає продуктом праці, а на послідуячому-його предметом;

може тривалий час застосовуватися, і при використанні не втрачає споживчих якостей;

має здатність накопичуватися, що дозволяє більш чітко встановлювати зв'язки і тенденції розвитку управляемого процесу, а в той же час може морально застаріти в результаті змін;

структурні підрозділи організації виступають як споживачами інформації, так і джерелами.

Джерелами управлінської інформації можуть бути вище керівництво, підлеглі їм керівники і органи управління, засоби масової інформації, інформаційні системи, періодичний друк, зразки техніки, технічна документація, довідники, документи, фотознімки, мікрофільми, показники приборів та ін.

Види інформації, які використовуються в управлінні, класифікуються за наступними ознаками [11, с.88; 7, с.397]:

змістом – політична, директивна, правова, науково-технічна, економічна, планова, адміністративна, виробнича, бізнесова, нормативно-довідкова, обліково-бухгалтерська, статистична;

напрямом руху – вхідна, вихідна;

характером фіксації – фіксована, нефіксована;

способом фіксації – документована, звукова, аудивізуальна;

відношенням до суб'єкта управління – зовнішня, внутрішня;

ступенем обробки – первинна, довільна, підсумкова;

ступенем постійності – постійна, перемінна;

формі надання – літерна, цифрова, кодована;

можливості обробки – піддається і не піддається обробці;

насиченості – достатня, недостатня, збиткова;

правдивості – достовірна, недостовірна.

Для управлінської і бізнесової діяльності менеджерів найбільше значення має зміст інформації.

Політична інформація відображає політику держави щодо бізнесу, соціально-економічного розвитку, різних форм господарювання.

Директивну інформацію виробляють вищі органи, які визначають стратегію господарської діяльності менеджерів і яка слугує основою управління.

Правова інформація визначає статус кожного працівника, його посадове положення і за допомогою якої встановлюють норми господарського і адміністративного права, додержуються законності.

Науково-технічна інформація надає дані про досягнення науки і техніки, для ознайомлення з якою створюються в організаціях відділи або бюро.

Економічна інформація використовується для обґрунтування управлінських рішень і управління економічним розвитком організації. Вона включає розрахунки економічних показників, результати господарської діяльності, аналізу ринку, ціноутворення та ін.

Планова інформація представлена завданнями, технологічними картами, планами по періодам робіт, планами-нарядами та ін.

Адміністративна інформація призначена для оформлення ділових взаємовідносин між організаціями, громадянами і усунення недоліків; оформляється у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок, положень;

Виробнича інформація містить оперативні зведення про техніку, технологію виконання планів виробництва і реалізації продукції.

Бізнесова інформація містить зведення про ринкові ціни та їх тенденції, рівень конкуренції, строки і об'єми надходження продукції, сервіс та рекламу, можливості комерційних операцій, підприємництво, комерційний ризик та ін.

Нормативно-довідкова інформація включає норми виробітку і обслуговування, тарифну систему оплати праці, розміри посадових окладів, довідкові дані про техніку, технологію, організацію праці.

Облікова-бухгалтерська інформація дозволяє контролювати хід виробництва і його результати, використання коштів, здобуття прибутку.

Статистична інформація представляє достовірні науковообґрунтовані зведення, які дозволяють прийняти вірне рішення.

Зміст інформації визначається потребою управлінських ланок і приймаємих управлінських рішень. Основні вимоги до інформації: точність й достовірність, правильний відбір первинних зведень; оптимальність систематизації; достатність і задоволення потреб окремих управлінців; доступність; своєчасність надходження.

Інформація повинна бути достатньою, тобто її кількість і якість в повній мірі показувати стан справ. Необхідно визначити, що дефіцит відомостей призводить до прийняття неякісних рішень, а надлишкова інформація ускладнює розробку рішень і підвищує їх вартість.

Правдивість надходження інформації визначається її вірогідністю, одноразовістю реєстрації, точністю передачі. Якщо інформація проходить три-чотири передаючих ланки, її правдивість знижується до 10% за рахунок старіння і викривлення.

Доступність інформації міститься в тому, що вона знаходиться і накопичується в такому вигляді, що її можна було швидко і легко сприймати і використовувати в управлінні. Мова повідомлення повинна бути зрозумілою адресату, важливе значення має наочна інформація: графіки, планшети, світлове табло, слайди.

В процесі сприйняття інформації має значення зовнішнє оточення і ситуація. Важливе місце зустрічі осіб, які обмінюються інформацією, характер самої інформації, хто ініціатор зустрічі, присутність інших осіб, шум, музика, все що може впливати і відволікати увагу передаючого і приймаючого інформацію.

Сприйняття інформації залежить і від часу, відведеного для учасників обміну. Інформація повинна надходити до менеджерів своєчасно, а якщо запізнюється, то виникають небажані ситуації, які впливають на організацію виробництва.

5.2. Рівні інформаційного забезпечення менеджменту і типи інформації

Управлінська діяльність на різних рівнях управління іноді вимагає різної інформації. На стратегічному рівні менеджери мають потребу в інформації, яка допомагає планувати й приймати рішення про довгостроковий напрямок діяльності організації. Вони уважно аналізують зовнішнє оточення підприємства для прийняття ефективного рішення. На цьому рівні управління необхідна інформація, яка орієнтується на перспективу.

На рівні менеджменту виробничого підрозділу необхідна інформація, яка сприяє контрольним діям у відношенні підлеглих осіб всередині організації. На оперативному рівні менеджери слідкують за щоденним виконанням різних задач в межах їх відповідальності, які планують, організують і контролюють роботу всередині підприємства. На рівні заключення угод та їх реєстрації інформація генерується в організації, обсяги якої з появою комп'ютерів значно зросли.

Існують різні типи інформації [11, с.91-92].

Загальна інформація виникає раптово, коли менеджери досліджують зовнішнє середовище. Загальна інформація простора, її важко накопичити заздалегідь і складно підтримувати в комп'ютерних мережах. Вона в основному використовується на стратегічному рівні.

Специфічна інформація використовується в основному при заключенні угод, тому повинна відповідати особливим вимогам. Ця інформація може вимагатися при перевірці балансу підприємства, а можна без неї обійтися, наприклад, при оплаті побутових послуг.

Стимулююча інформація частково схожа із специфічною. Якщо специфічна інформація інформує її одержувача в чомусь, то стимулююча вимагає дій, які здійснюються майже автоматично, але наперед запропоновані.

Виключна інформація подібна стимулюючій, але виникають складності із-за того, що вона стимулює специфічний тип діяльності,

надходить коли подія вже відбулася. Необхідно визначити, що ні стимулююча, ні виключна інформація не вимагають комплексного вирішення.

Контрольна інформація необхідна для коригування відхилень від запланованого показника, причому його корегування раніше не передбачалося. Це відрізняє контрольну інформацію від стимулюючої.

Розподільча інформація використовується при прийнятті рішень про розподіл людей, часу, устаткування або фінансових коштів у відповідності з проектами. Менеджер повинен вирішувати, як розподілити ресурси, які знаходяться у його підпорядкуванні. Йому необхідні дані, які дозволяють здобути інформацію відносно витрат і прибутків по окремим проектам.

Направляюча інформація необхідна менеджеру для прийняття рішень стосовно входження в новий ринок, економічного обґрунтування пропозиції.

5.3. Система інформації

Інформаційне забезпечення управління здійснюється шляхом створення на підприємстві інформаційної системи, яка включає потоки інформації по різних каналах, носії інформації, а також технічні засоби фіксування, передачі, пошуку і обробки даних.

Управляючі інформаційні системи послідовно реалізують принципи єдності виробничого процесу інформації та організації шляхом пристосування технічних засобів збору, накопичення, обробки і передачі інформації в сполученні з використанням аналітичних методів математичної статистики і моделей прогнозно-аналітичних розрахунків. Виділяють прості і складні інформаційні системи [11, с.92-94].

Прості інформаційні системи забезпечують передачу інформації від місця її виникнення до управляючої особи без переробки (наприклад, одноразові усні повідомлення, повідомлення по телефону, факсу та ін.). При цьому формування управлінського рішення та його реалізація здійснюється безпосередньо управляючою особою. Прості інформаційні системи характерні для нижчих рівнів управління підприємством (ланка, бригада та ін.).

В складних інформаційних системах існують паралельні потоки первинної інформації від місць її виникнення. Переробка складної інформації включає статистичну обробку, аналіз і складні обчислення, необхідні для одержання варіантів управлінських рішень.

В залежності від місця обробки інформації розрізняють **централізовані** і **децентралізовані** інформаційні системи. Важливими класифікаційними ознаками інформаційних систем є рівні механізації (на базі оргтехніки) і автоматизації (на базі ЕОМ) процесів передачі і обробки інформаційних потоків. За цією ознакою виділяють три види складних інформаційних систем: з низьким, середнім і високим (автоматизованим) рівнем розвитку.

Підвищення ефективності інформаційних систем досягається шляхом наскрізної побудови і сумісного використання, що дозволяє усунути дублювання і забезпечити багаторазове і повне використання інформації, встановлення певних інтеграційних зв'язків. Інформаційне забезпечення обумовлює надання користувачам зведень, необхідних для вирішення науково-виробничих задач; створення найбільш сприятливих умов для розповсюдження інформації – проведення відповідних адміністративно-організаційних, науково-дослідних і виробничих заходів. Інформація і особливо її автоматизована обробка є важливими факторами підвищення ефективності виробництва.

Основні принципи і цілі системи інформації [11, с.94]:

визначення вимог до її змісту і характеру в залежності від цілей організації;

забезпечення зберігання, використання, надання інформації в умовах централізованого і децентралізованого управління;

визначення потреби в технічних засобах організації в цілому і кожного виробничого підрозділу;

розробка програмного забезпечення, створення і використання банків даних;

проведення багатоваріантних розрахунків в процесі розробки програм маркетингу в плануванні, контролі, зборі і обробці цифрової інформації.

автоматизована обробка і видача текстової інформації;

забезпечення копіювальними пристроями і засобами зв'язку в цілому організації і окремих її підрозділів;

автоматизація адміністративно-управлінської праці за допомогою комп'ютерної техніки.

Основні задачі системи інформації:

координація діяльності по збору і обробці даних фінансових звітів на вищому рівні управління і у виробничих підрозділах в цілях підвищення якості і своєчасності надходження інформації;

визначення основних напрямків системи збору, обробки і зберігання первинних даних;

розробка основних напрямків розвитку технології обробки інформації.

Визначення рівня потреби кожного керівника в необхідній йому інформації – важливе завдання, вирішення якого залежить від досвіду і функцій керівництва, а також його повноважень у прийнятті управлінських рішень.

Основні функції системи інформації:

визначення потреби кожного керівника в інформації для оперативного управління виробничо-збутовою діяльністю;

централізоване планування витрат на придбання і оренду технічних засобів для забезпечення безперебійного функціонування системи інформації;

визначення потреби в технічних засобах організації в цілому і кожного менеджера для забезпечення необхідною інформацією;

забезпечення належного рівня збору, зберігання і надання інформації;

визначення рівня витрат на використання технічних засобів в системі інформації;

розробка програмних засобів, прикладних програм.

5.4. Технологія інформаційної діяльності

Інформаційні технології управління – це сукупність методів, процесів і програмно-технічних засобів, об'єднаних в технологічний ланцюжок, який забезпечує збір, обробку, зберігання і розповсюдження (транспортування) інформації в цілях зниження трудомісткості використання інформаційного ресурсу, а також підвищення його надійності і оперативності.

Технологія інформаційної діяльності включає такі поняття, як матеріально-технічна база, види інформаційної технології, система ведення записів, носії інформації, інформаційні бази даних, пакети прикладних програм.

Розвиток матеріально-технічної бази інформаційної діяльності здійснювався у декілька етапів.

Перший етап – 50-60-і роки ХХ сторіччя – характеризується створенням і використанням великогабаритних ЕОМ, розвитком техніки, яка накопичувала, систематизувала, обробляла і видавала інформацію.

Другий етап – 70-і роки – характеризується створенням і використанням мікропроцесорів у виробничих, інформаційних, транспортних та інших видах обладнання. Цей напрямок розвитку електроніки дав поштовх створенню і швидкому розповсюдженню мініатюрних видів обчислювальної техніки (міні-, макро- і персональних ЕОМ), що сприяло накопиченню інформації в самих різних формах.

На третьому етапі – 80-і – початок 90 років ХХ сторіччя - інформаційні технології стають більш ефективними, все глибше охоплюють як управляемі виробничі процеси, так і самі процеси управління, забезпечують формування автономних та інтегрованих комп'ютерних систем.

Електронна техніка дозволяє скорочувати управлінські витрати і прискорювати прийняття обґрунтованих управлінських рішень; значно підвищувати ефективність проектно-конструкторських розробок; забезпечує ефективне планування; сприяє полегшенню праці секретарів і діловодів, а в бухгалтерському обліку – полегшує складання письмових фінансових документів, здійснення безкасових зв'язків з банками і фінансовими закладами.

У внутрішньогосподарській системі інформації використовують такі види обчислювальної техніки: персональні ЕОМ, мікропроцесори, засоби телекомунікацій, електронні пишучі машини, засоби автоматизованої обробки текстової інформації та ін.

В системі оперативного управління виробництвом використовуються міні ЕОМ для: розробки оперативних планів виробництва і контролю за їх виконанням; контролю за рухом запасів матеріалів, необхідних для виробництва; розрахунків заробітної плати; контролю за надходженням заказів; аналізу даних про збут продукції; реєстрації надходження платежів, ведення обліку і звітності.

Технічні засоби сучасних інформаційних технологій повинні відповідати певним вимогам: швидко вирішувати окремі задачі; мати достатній об'єм пам'яті та інформаційної ємності, а також розвинуті комунікації. Ці вимоги обумовлені специфікою інформаційних про-

цесів в організаціях, які вимагають оперативної обробки і аналізу великих об'ємів інформації.

Види інформаційних технологій. При організації збору і реєстрації даних по принципу послідовних рішень застосовуються різні види інформаційних технологій: збір і реєстрація даних безпосередньо в процесі виробництва у формі єдиного документа і використання центральної ЕОМ для їх агрегування; обробка даних в режимі діалогу для розрахунків показників на термінали; одержання вільного документа, використання машинолічильного носія інформації, обробка даних на комп'ютерах.

Вирішення питань впровадження нових технологій вимагає комплексного підходу, в тому числі їх вплив на положення працюючих у виробничому процесі. В цьому плані доцільним є аналіз трудових функцій працюючого, його дії, навички, здібності, умови праці. Складність представляє оцінка трудових і соціально-економічних факторів.

Характерними рисами нових технологій є: інтегрованість інформації, яка передбачає єдину уніфіковану форму надання, зберігання, пошуку, відображення і захисту даних; гнучкість (можливість адаптованої швидкої перебудови форми способу представлення інформації в процесі вирішення задачі); інтерактивність (діалоговий режим вирішення задач з широкими можливостями для користувача).

Система ведення записів розробляється на основі спеціальних програм, направлених на полегшення доступу до необхідної інформації і використання нею.

До важливих видів записів відноситься:

технологічна документація, креслення, інженерно-конструкторські розрахунки;

наукова документація, дослідно-конструкторські розробки, патенти та інша інтелектуальна власність;

дані обліку і фінансової звітності, фінансова документація;

розрахунки заробітної плати працюючих;

тексти контрактів і супроводжувальної документації;

річні звіти і протоколи загальних зборів колективів і акціонерів;

звітні дані для здійснення багатоваріантних розрахунків в рамках програм маркетингу по продукту і господарському підрозділу;

дані для розробки планів та їх показники.

Носії інформації мають визначену форму, яка містить інформацію про організацію в цілому і окремо по кожному підрозділу. Кожна форма має свій перелік статистичних даних і факторологічної інформації, яка дозволяє провести детальний економічний аналіз стану і розвитку господарської діяльності організації, розробити і прийняти необхідні управлінські рішення.

Розрізняють такі види форм: для зберігання інформації, реєстрації даних, статистичної (фінансової) звітності, обстежень.

Оскільки потреби в інформації та її змісті змінюються в залежності від внутрішніх умов, виникає необхідність в постійному уточненні і переробці форм, які містять первинні дані.

Інформаційні бази даних включають весь комплекс статистичних показників господарської діяльності організації в цілому та її виробничо-збутових підрозділів, а також факторологічний матеріал відносно всіх факторів, які впливають на стан і тенденції розвитку організації. Звичайно при формуванні бази даних вирішується питання про систему її зберігання і оновлення, а також обґрунтованій ув'язці, взаємній узгодженості, можливості проведення порівнянь і співставлення даних. Це має істотне значення при об'єднанні первинних даних в укрупненні групи (файли) зі своїми реквізитами. Бази даних безперервно оновлюються на певній системній основі з урахуванням основних користувачів – менеджерів.

Створення пакетів прикладних програм. Розробкою пакетів прикладних програм займаються як великі, так і невеликі спеціалізовані організації. Вони орієнтовані на розробку програм для персональних комп'ютерів одного виду, інші – на розробку пакетів програм для різних видів персональних ЕОМ. Розробкою пакетів прикладних програм займаються також спеціалісти державних закладів, університетів на основі конкретних заказів і контрактів.

Ефективність сучасної інформаційної технології в значній мірі залежить від обраної стратегії її впровадження. Існують дві стратегії впровадження сучасних інформаційних технологій: нова інформаційна технологія, яка пристосовується до діючої системи управління; нова інформаційна технологія впроваджується у модернізовану систему управління. Ефект від впровадження першої стратегії невисокий, але й витрати незначні. Витрати по другій стратегії великі, але й ефект максимальний.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Управлінська інформація. Ознаки інформації. Види інформації. Типи інформації. Прості і складні інформаційні системи. Основні принципи і цілі системи інформації. Основні задачі і функції системи інформації. Інформаційна технологія управління. Види інформаційних технологій.

Контрольні запитання і завдання

1. Сформулюйте поняття інформації. Як вона класифікується?
2. Які вимоги висуваються до інформації?
3. Які Ви знаєте рівні інформаційного забезпечення?
4. Які існують типи інформації?
5. Розкажіть про внутрігосподарську систему інформації.
6. Які основні принципи і цілі внутрішньогосподарської системи інформації?
7. Перелічіть задачі і функції внутрігосподарської системи інформації.
8. Яка технологія інформаційної діяльності?

Література: 7, 11.

6. Комунікації у менеджменті

6.1. Процес комунікацій і його роль в менеджменті

Комунікація – це обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра і взаємоприйняття поглядів. Це необхідний елемент в діяльності менеджера, який спілкуючись з підлеглими, одержує інформацію для прийняття рішень, підтримує ділові контакти з партнерами. Якщо усунути комунікацію, то організація перестає бути керованою, її діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру.

Розпізнають три аспекти комунікацій: технічний, семантичний і прагматичний. Технічний аспект зв'язують з процесами передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншої по відповідним каналам. Семантичний аспект відображує передачу і прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем. Прагматичний аспект враховує вплив прийнятої інформації на поведінку одержувачів і ефективність використання цієї інформації [11, с.109].

Здійснення комунікацій – це зв'язуючий процес, необхідний для кожного управлінського дійства. Існує думка, що ефективно працюючі керівники – це ті, хто досяг успіхів у налагодженні комунікацій.

Організація комунікацій сприяє, з однієї сторони, підвищенню продуктивності праці, а з іншої – досягненню задоволеності в груповій взаємодії. У широкому розумінні комунікація не тільки сприяє інтелектуальному розвитку особистості, але й представляє собою засіб управління суспільством або соціальною групою.

Основна ціль комунікаційного процесу – забезпечити розуміння інформації, яка є предметом обміну. Але самий факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування в ньому людей. Для кращого розуміння процесу обміну інформацією та умов його ефективності, необхідно мати уявлення про його стадії, в яких приймають участь декілька людей [7, с.386].

В обміні інформацією виділяють такі базові елементи [15, с.171]:

відправник – особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;

кодування – це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову;

повідомлення – це інформація, закодована за допомогою символів, яка передається одержувачу;

канал – це засіб передачі інформації за допомогою якого сигнал спрямовується від передавача до приймача;

декодування – це процес за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію та інтегрує її значення;

одержувач – це особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

При обміні інформацією відправник і приймач проходять декілька взаємопов'язаних етапів. Основною їх задачею є укласти повідомлення і використати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і розділили початкову ідею.

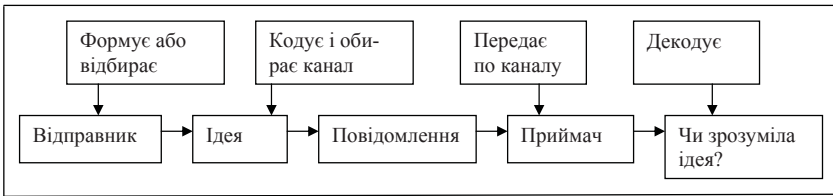


Рис. 3. Проста модель обміну інформацією

Етапи проходження інформації взаємопов'язані і складаються із: зародження ідеї; кодування і обрання каналу, передачі і декодування [15, с.171].

Народження ідеї. Обмін інформацією починається з її формування або відбору. Відправник вирішує, яку значущу ідею або повідомлення необхідно зробити предметом обміну. На жаль, багато спроб обміну інформацією зриваються на першому етапі, якщо відправник не продумав достатньо ідею. Для здійснення ефективного обміну інформацією, необхідно враховувати багато факторів. Ідея не може міститися тільки у загальній похвалі або критиці поведінки підлеглих.

Кодування і вибір каналу. Для передачі ідеї, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використовуючи для цьо-

го слова, інтонації, жести. Він повинен також обрати канал, сумісний з типом символів, які використовуються для кодування (мова, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку, комп'ютерні мережі, електронна пошта та ін.). Якщо канал непридатний для фізичного утілення символів, передача неможлива.

Вибір засобів повідомлення не повинен обмежуватися єдиним каналом. Бажано використовувати два засоби комунікації. Орієнтація на два канали змушує більш ретельно готуватися до обміну інформацією і письмово реєструвати параметри ситуації, але інформаційний обмін не повинен бути письмовим.

Передача. Відправник використовує канал для доставки повідомлення приймачу. Передача є одним із важливих етапів, через які необхідно пройти, щоб довести ідею до іншої особи.

Декодування. Після передачі повідомлення відправником одержувач декодує його. Декодування – це переклад символів у думки. Якщо символи, обрані відправником, мають теж саме значення до одержувача, то обмін інформацією буде ефективним.

Відгук – це сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення із його змістом.

Значному підвищенню ефективності обміну управлінської інформації сприяє зворотній зв'язок, коли відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. **Зворотній зв'язок** – це частина відгуку одержувача, що поступає передавачу (відправнику). Двосторонній обмін інформацією більш ефективно знімає напругу, підвищує впевненість у правильності повідомлення. Зворотній зв'язок характеризує ступінь розуміння, або нерозуміння інформації, що міститься в ньому. Він може набувати форми не тільки слова, але і кивка головою, усмішки, потиснення руки, певного виразу очей, інтонації голосу, тощо.

На практиці іноді має місце недооцінка зворотнього зв'язку і зайве захоплення односторонньою комунікацією, коли зверху вниз надходять накази. Не всю інформацію можна відправити телефоном, не можна здійснити одночасну розмову з усіма працівниками зразу. Обмін інформацією буде менш ефективним, якщо канал не відповідає ідеї (за чашкою кави недоцільно говорити про попередження працівника, тому що в цій ситуації неможливо передати ідею серйозності порушення).

Стійкий зворотній зв'язок дозволяє суттєво підвищити надійність обміну інформацією і частково уникнути її втрат, різних перешкод, які перекручують зміст.

Перешкодами при обміні інформацією можуть бути:

Перешкоди обумовлені сприйняттям. Люди реагують не на те, що в дійсності відбувається, а на те, що ними сприймається. Повідомлення по різному інтерпретується залежно від роду занять, спеціальності, у випадках недовіри і антагонізму.

Керівників вищої ланки в основному постачають позитивною інформацією. Підлеглі не інформують їх про погані новини. Основною причиною цього є страх перед покаранням. Керівник, який не створює позитивного клімату в колективі здобуває тільки урізаний об'єм інформації.

Семантичні бар'єри обумовлені різним розумінням і тлумаченням слів, жестів, інтонації. Слова і жести мають різне значення і не кожний може зрозуміти їх, що викликано різницею в освіті, кваліфікації, слабким знанням іноземної мови, національними особливостями.

Невербальні перепони – це використання різних символів, крім слів. Прикладами цього є обмін поглядами, вираз обличчя (усмішка, нерозуміння, підняті брови, живий або відсутній погляд, погляд з виразом схвалення або несхвалення, використання пальця, прикриття рота рукою, в'яла поза, інтонація, модулювання голосу).

Поганий зворотній зв'язок, який знижує ефективність комунікації. Основною причиною цього є вміння слухати. Мистецтвом ефективного слухання є такі засоби: перестаньте розмовляти; допоможіть говорючому вільно виловлювати свою думку; будьте терплячими; не допускайте суперечок; задавайте питання.

Перешкоди в організаційних комунікаціях. Основними з них є: перекручення повідомлень; інформаційне перевантаження керівника; недосконала структура управління і техніка комунікації.

Перешкоди пов'язані з чисто фізичними і психологічними моментами: втомленість; слабка пам'ять; неухважність; імпульсивність, яка заважає зосередитися; зайва емоціональність; нетерплячість.

Все це заважає одному з учасників обміну інформацією в повній мірі донести до іншого, а іншому – відповідним чином її сприйняти, що в кінцевому підсумку відзначиться на якості управлінських рішень.

6.2. Види і форми комунікацій

Для успішної діяльності організації необхідні ефективні комунікації. Керівник, виконуючи свою роль і здійснюючи основні функції, за допомогою якісної і своєчасної інформації може ефективно впливати на реалізацію поставлених цілей. Дослідженнями встановлено що майже 50% інформації не доходить до підлеглих. У багатьох випадках повідомлення сприймаються неправильно і тому обмін інформацією стає неефективним.

Завдання полягає в тому, щоб насамперед вміло використовувати різноманітні види комунікації, серед яких відзначаємо:

Інформування, передача інформації. До цього виду комунікацій відносимо читання лекцій, виступи, бесіди, проведення нарад і зборів.

Експресивна комунікація, яка виражається в силі прояву почуттів, переживань (зустрічі після довгої розлуки).

Переконуюча, означає прагнення вплинути на інших (висловлення захоплення, прохання, переконання, що особливо важливо до політичних діячів, юристів).

Соціально-ритуальна, яка передбачає використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї, гостинність).

Паралінгвістична комунікація, передбачає спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також у позі рухів. Можливості несловесних повідомлень не слід применшувати, тому що у ряді випадків одними словами не можна передати усі емоції.

Різнноманітні види комунікації можна поділити на:

Усну, письмову і візуальну за формою подання. Усна комунікація є найбільш ефективною, яка може передавати усі деталі і виключати неправильне розуміння. Письмова комунікація не допускає найменших неточностей, вимагає часу, веде до зайвої бюрократизації управлінського процесу.

Інструктуючу, мотивуючу та інформуючу, за цільовою спрямованістю.

Висхідну, низхідну і горизонтальну, по досягненню цілей. Висхідні комунікації здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок, основною метою яких є інформування вищих органів про справи на місцях. Низхідні комунікації інформують підлеглих про стратегічні плани діяльності організації, а горизонтальні –

здійснюють обмін інформацією між різними структурними підрозділами для досягнення координації і узгодження діяльності.

Основними формами комунікацій є:

Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем. Організація використовує різні засоби комунікацій із зовнішнім оточенням. З потенційними споживачами вона спілкується за допомогою реклами. У відносинах з громадкістю особлива увага надається створенню позитивного іміджу організації, а з державними установами наданням якісної і своєчасної звітності.

Міжрівневі комунікації в організації. Інформація в середині організації переміщується в рамках вертикальних комунікацій з вищого на нижчий рівень і навпаки. Таким шляхом адміністрація інформує підлеглих про поточні задачі, змінах пріоритетів, конкретних завданнях, а комунікації по висхідній виконують функції оповіщення про стан справ на місцях, інформація надається у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок.

Комунікації між різними підрозділами (відділами). Оскільки організація – це система взаємопов'язаних елементів, керівництво повинно домагатися чіткої їх роботи. Взаємодія між підрозділами в основному здійснюється на підставі горизонтальної комунікації, що веде до рівноправних відносин, а у підсумку до задоволеності працюючих.

Комунікації між керівниками і робочою групою. Ці комунікації дозволяють керівнику підвищувати ефективність дій з робочою групою в цілому. Оскільки в обміні приймають участь всі члени групи, кожний має можливість висловити свою думку про існуючі зміни та їх наслідки; про підвищення продуктивності праці, про проблеми інноваційного характеру. Відносини рівності можуть сприяти підвищенню задоволеності співпрацівників роботою.

Неформальні комунікації. Канал неформальних комунікацій часто називають каналом розповсюдження чуток. По цим каналам інформація передається набагато швидше. Дослідженнями встановлено, що чулки на 80-90% підтверджуються у відношенні до несуперечливої інформації. Типовою інформацією, яка передається по каналам чуток є: наступне скорочення працюючих; нові заходи покарання за прогули і спізнення; зміни у структурі організації; наступні переміщення і підвищення по посаді; лайка двох керівників, а також хто і кому призначає побачення після роботи.

Особиста комунікація включає всі види обміну інформацією, що має місце між людьми.

Характер комунікаційної системи залежить від типу структурних систем, що використовуються для побудови управлінської системи. Основними типами структурних схем є: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, зіркова, ієрархічна.

6.3. Удосконалення комунікацій

В ході здійснення управлінського процесу керівник виконує три основних ролі (здійснює міжособові відношення, проводить інформаційний обмін, приймає рішення) і чотири управлінські функції (планування, організація, мотивування і контроль) для визначення і досягнення цілей організації.

Для ефективного здійснення комунікацій, тобто якісної передачі повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настрій, самопочуття, потреби адресатів.

Ефективність управління залежить від наступних об'єктивних факторів:

- якості обміну інформацією, яка безпосередньо впливає на ступінь реалізації цілей (дослідженнями встановлено, що у 73-85% випадків, комунікації є головною перепорою на шляху досягнення цілей);

- інформаційне перевантаження керівника, який не здатний реагувати на всю інформацію ефективно;

- незадовільна структура організації (багатоступеневий рівень управління підвищує вірогідність інформаційних перекручувань, тобто кожний рівень управління може фільтрувати і корегувати повідомлення);

- незадовільний склад і використання кадрів, відсутність здорової атмосфери;

 - конфлікти між різними групами і відділами організації;

 - авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників в повному обсязі виконувати свої обов'язки;

 - вірне визначення прав і відповідальності, почуття страху керівників і підлеглих за наслідки надто відвертої інформації.

До суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів відносимо:

різне тлумачення людьми інформації, якою вони обмінюються; перебування у різному емоційному стані членів колективу; різниця в рівні знань працюючих, які спілкуються.

Розглянемо основні шляхи по удосконаленню комунікаційного обміну в організації [11, с.116-118].

Регулювання інформаційних потоків. Керівник повинен навчитися оцінювати якісну і кількісну сторону своїх інформаційних потреб, а також інших споживачів інформації в організації. Він зобов'язаний визначитися в оптимальному максимумі і мінімумі інформаційних обмінів. Інформаційні потреби залежать в значній мірі від цілей керівника, приймаємих ним рішень і характеру показників особистої оцінки роботи, відділів і служб, а також підлеглих.

Удосконалення управлінських дій. Ці дії повинні бути спрямовані на удосконалення обміну інформацією (короткі зустрічі, оперативні наради, контакти з підлеглими) і знаходження додаткових можливостей управлінського дійства. Планування, реалізація і контроль формують додаткові можливості управлінського дійства в напрямку удосконалення інформаційного обміну. Обговорення нових планів, варіантів стратегії, цілей, необхідних для більш ефективної реалізації наміченого, контроль за виконанням робіт, звіти по результатам контролю є додатковою дією підвладною керівникові.

Удосконалення системи зворотнього зв'язку. Зворотній зв'язок складає частину контрольно-управлінської інформаційної системи в організації. Одним з варіантів цієї системи є переміщення працюючих із одного відділу в інший в цілях обговорення різних питань. Кожний керівник переборює відстань між собою і підлеглими шляхом створення продуманої системи комунікацій, яка гарантує проходження повідомлення до кожного підлеглого і сприйняття їх останнім.

Опитування працюючих є одним із варіантів системи зворотнього зв'язку. Ці опитування рекомендується проводити для одержання інформації від керівників і працюючих по різним питанням: чи надходить до підлеглих точна і своєчасна інформація, яка необхідна для роботи; чітко доведені до працюючих цілі діяльності їх підрозділів; відкритий керівник до пропозицій; інформовані підлегли до наступних перемін в організації, які відзначаються на їх безпосередній роботі, тощо.

Удосконалення системи збору пропозицій, яка запроваджується в цілях надходження інформації до керівного складу. Всі пра-

цюючи при цьому мають можливість генерувати ідеї, які торкаються удосконалення діяльності організації. Ціллю цих систем є зниження рівня фільтрації або ігнорування ідей на шляху знизу вгору.

В основному така система реалізується у вигляді анонімних пропозицій, які працівники опускають у спеціальні скриньки, але цей варіант не завжди ефективний, тому що часто відсутній механізми відкритого розгляду пропозиції і стимулювання їх авторів. Систему збору інформації можливо розширити за допомогою телефонної довідки, посилення контактів з працюючими, створенні спеціальних груп з керівників і працюючих, які розглядають питання розвитку підприємства. Таким чином, обмін інформацією в організації може поліпшувати систему зворотнього зв'язку.

Впровадження інформаційних бюлетенів, публікацій. Великі підприємства видають щомісячні бюлетені, в яких міститься інформація для працюючих. В цих виданнях публікуються статті з оглядом пропозицій управління організацією, виробництва нової продукції, нових умов контракту, які пропонує адміністрація, а також відповіді керівництва на запитання працюючих. Ця інформація може доповнюватися відеооглядами про роботу підприємства.

Сучасна інформаційна технологія сприяє удосконаленню обміну інформацією в організації. Електронна пошта дає можливість направляти письмові повідомлення різним особам в організації, в різних установах, містах, областях і навіть країнах, що зменшує телефонні розмови.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Комунікація. Здійснення комунікацій. Відправник. Повідомлення. Канал. Одержувач. Кодування. Передача. Декодування. Відгук. Зворотній зв'язок. Перешкоди. Види комунікацій. Форми комунікацій. Удосконалення комунікацій. Фактори ефективного управління.

Контрольні запитання і завдання

1. Які Ви знаєте елементи комунікаційного процесу?
2. Що собою представляє модель обміну інформацією?
3. Назвати етапи комунікаційного процесу.
4. Які існують перешкоди при обміні інформацією?
5. Перелічите і дайте характеристику видам комунікацій.
6. Які основні форми комунікацій?
7. Назвати основні об'єктивні фактори ефективного управління.
8. Які суб'єктивні фактори впливають на ефективність управління?
9. Шляхи удосконалення комунікацій в організаціях?

Література: 7, 11, 15.

7. Основи теорії прийняття управлінських рішень

7.1. Теорія прийняття управлінського рішення

Існування людства нерозривно пов'язано із розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Під теорією прийняття управлінського рішення необхідно розуміти систему знань, які відображають сутність понять «закономірність» і «рішення». З урахуванням закономірностей рішення розробляються, приймаються та реалізуються. Основними рисами теорії прийняття рішень є: об'єктивна реальність, логічна цілісність, здатність до розвитку, відносна самостійність, активний вплив на практику.

Об'єктивним в теорії є перевірка практикою змісту її законів і принципів, а суб'єктивним – форма відображення відповідних теоретичних положень. Необхідною умовою формування теорії прийняття рішень, як складової теорії управління, є визначення її предмета, напрямків вивчення, форм і методів дослідження. В теперішній час переробляється і удосконалюється ряд теоретичних положень теорії управління, які збагачуються дослідженнями теорії і практики передових шкіл управління, знаходяться оптимальні сполучення нових та існуючих раніше поглядів на розробку, прийняття і реалізацію управлінських рішень.

Сутністю прийняття рішень, як процесу, є внутрішня відносно стійка основа управлінського рішення, яка визначає його зміст, роль і місце у функціонуванні і розвитку організації.

Ціль управлінського рішення міститься у забезпеченні координуючої (регулюючої) дії на систему управління, яка виконує управлінські задачі персоналу по досягненню цілей організації. Досягнення цілей передбачає виконання задач які складають зміст і послідовність дій управлінського персоналу при виконанні ними безпосередніх обов'язків. Прийняття рішення – це творча і відповідальна задача управління. Рішення приймає керівник і несе за них особисту відповідальність. У підготовці даних для прийняття рішень приймають участь персонал управління конкретної організації.

Предметом дослідження теорії прийняття рішень є закони (закономірності) діяльності відповідальних осіб, які приймають рішення, їх організаційні форми, технології і методи, принципи управління і організація праці, сутність і зміст рішень [9, с.7].

Об'єктом теорії прийняття рішень є системна діяльність керівників і персоналу управління в процесі розробки, прийняття і реалізації рішень [9, с.7].

На розвиток теорії прийняття рішень істотно впливають методологія мислення, теорія управління, кібернетика, психологія, біологія, психофізіологія і особливо математика. До основних методів теорії прийняття рішень відносяться:

методологічні, які відображають єдність і цілісність наукових знань в теорії прийняття рішень;

організаційні, які визначають стан і перспективи розвитку організаційної і функціональної структури органів управління, порядок функціонування і діяльності управлінських кадрів (як органів управління) в системі управління на різних ієрархічних рівнях, а також включають визначення шляхів удосконалення організації прийняття рішень і методів дослідження виникаючих при цьому проблем;

економічні, показують вплив економічних факторів на ефективність існуючих і розроблюваних систем прийняття рішень, їх економічної ефективності та вплив на економічну підготовку персоналу управління, удосконалення організаційних форм і методів прийняття рішень;

технологічні, визначають рівень використання існуючих технологій прийняття рішень, перспективи розвитку автоматизованих систем управління;

соціально-психологічні, ілюструють різні сторони діяльності людей в процесі прийняття рішень (удосконалення структури в середині колективних зв'язків; вивчення поведінки особистості в колективі та взаємозв'язку його членів в процесі прийняття рішень; визначення основних психологічних особливостей процесів прийняття управлінських рішень; дослідження психології керівника, його відношення до виконавців тощо);

правові, відображають відносини між різними ієрархічними рівнями системи управління і окремими посадовими особами в підготовці прийняття рішень. Правові норми повинні бути закладені в основу організації управлінської діяльності.

Теорія прийняття рішень виконує пізнавальну і прогнозуючу функції.

Пізнавальна функція проявляється в розкритті сутності процесів прийняття управлінських рішень, закономірностей і принципів, яким вона підпорядковується; виникненні і розвитку теорії прийняття

рішень на різних історичних етапах; роз'яснення основних властивостей і взаємозв'язків предмета дослідження та обґрунтуванні технології і системи прийняття рішень.

Прогнозуюча функція полягає у визначенні тенденцій подальшого розвитку процесів і системи прийняття рішень, організаційних форм і методів діяльності персоналу управління в процесі прийняття рішень.

Управлінська діяльність кадрів в процесі розробки, прийняття і реалізації рішень досліджується в різних аспектах, що вимагає застосування різних методів: спостереження, порівняння, аналізу, синтезу, математичного моделювання. Структура теорії прийняття рішень має наступний вигляд [9, с.9]:

основи теорії і методології прийняття управлінських рішень;
система діяльності осіб, які приймають управлінські рішення (людина як суб'єкт і об'єкт управлінського рішення);

процес, технологія прийняття управлінських рішень;
методи розробки, прийняття, обґрунтування і реалізації управлінського рішення;

основи ефективності прийнятих управлінських рішень.

Категорії відображують найбільш істотні якості управлінських процесів і виражають сутність закономірності прийняття управлінських рішень, а також механізми їх прояву в практиці діяльності осіб, які приймають рішення.

Кожна категорія характеризує, як правило, одну із сторін або якість предмета дослідження. Визначення взаємозв'язку між категоріями теорії прийняття рішень дає можливість пізнати її предмет в цілому. Сукупність категорій складає систему уявлень, в якій одні категорії є вузловими, опорними (віддзеркалюють найбільш узагальненні зв'язки і поняття), інші – частиною більш загальної категорії.

На рис. 7.1. показаний взаємозв'язок основних категорій теорії управління і теорії прийняття рішень. Управлінське рішення є ланкою в ланцюгу: ціль управління; функції управління; методи діяльності персоналу управління; технології управління і прийняття управлінських рішень; управлінське рішення.

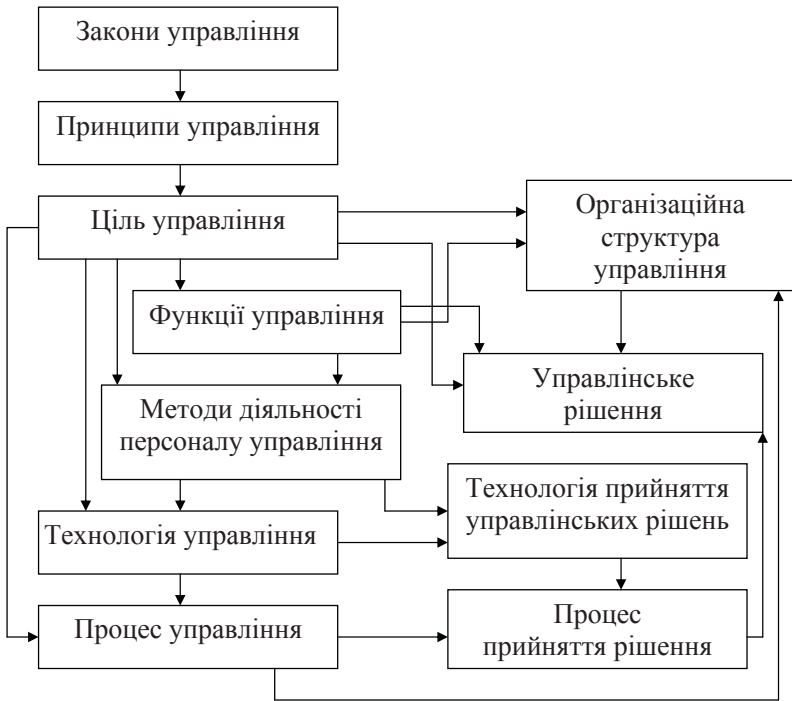


Рис. 7.1. Взаємозв'язок основних категорій теорій управління і теорії прийняття рішення

Кожна нова категорія повинна у загальному вигляді вносити в технологію прийняття рішень нові знання про предмет дослідження, накопичений досвід в галузі прийняття управлінських рішень і враховувати результати останніх досягнень науки.

Функції управління як відокремлені види управлінської діяльності визначають функціональну структуру (в тому числі і прийняття рішень), методи вирішення функціональних задач, направлені на досягнення цілі управління організацією. Функції відповідають на запитання, що робиться або що повинно робитися в системі управління і прийняття управлінських рішень, а методи – як практично реалізуються ці функції.

Для прийняття науково-обґрунтованих рішень необхідно додержуватися законів управління, які впливають на прийняття управлінських рішень, правильно їх використовувати в конкретній ситуації. До загальних законів управління, які впливають на прийняття управлінських рішень відносяться [9, с.12-14]:

Закон цілеполягання визначає, що ціль діяльності управляючої систем повинна обиратися на основі об'єктивних законів руху (змін) і специфічних законів функціонування елементів управляємої організації. Згідно законів розвитку управляємою організацією її рух здійснюється по визначеним правилам. Прийняте управлінське рішення повинно сприяти розвитку об'єкта управління.

Закон різноманіття вимагає різноманітних управлінських дій, які надходять від управляючого органу, кількість яких повинна бути не менше, ніж різноманітних можливих змін управляемого об'єкта.

Закон руху передбачає наявність в процесі управління змін стану органів і об'єктів управління, процесів, які проходять в системі управління при досягненні цілі.

Закон зворотнього зв'язку встановлює зв'язок управляючого і управляемого органів, їх специфічні причинно-наслідкові зв'язки, в яких кожний елемент системи управління виступає і як причина, і як слідство.

Врахування вимог законів і механізму їх дії дозволяє з наукових позицій визначати структуру системи управління, забезпечувати взаємодію органів управління, обґрунтовано розподіляти функції управління і враховувати сумісне прийняття управлінських рішень.

7.2. Поняття управлінського рішення

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту [11, с.118].

Управлінське рішення – це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника. У зв'язку з цим управлінське рішення може розглядатися як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до управляемого об'єкту. Кожне підприємство є не тільки виробником продукції, але й складовою частиною суспільства. Тому при прийнятті управлінського рішення необхідно враховувати не тільки економічну сторону діяльно-

сті, а сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин.

Прийняття рішення є основою управління. Своєчасно прийняте науково-обгрунтоване рішення стимулює виробництво, а слабке, або несвоєчасно прийняте – знижує результативність праці. Відповідальність керівника за прийняття рішень дуже висока, особливо службовців державного рівня. Керівник не має права приймати непродуманих і необгрунтованих рішень.

Потреба в прийнятті рішень обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми обставинами. Імпульсом до прийняття управлінського рішення є необхідність ліквідувати проблем, зменшити її актуальність. Основними причинами виникнення проблем є наступні [21, с.296-312]:

недосконалі принципи діяльності організації;

помилкові критерії оцінки діяльності організації, підрозділу або окремого працівника;

порушення процесу досягнення поставленої цілі з помилкової або ініційованої причини;

непередбачувані обставини (стихійні лиха, техногенні катастрофи, політичні та економічні катаклізми).

До управлінського рішення пред'являють ряд загальних вимог [11, с.119-121; 15, с.202-207]:

Всебічна обгрунтованість означає необхідність прийняття рішення на базі максимально повної й достовірної інформації. Але цього недостатньо. Необхідно зробити аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі. Всебічна обгрунтованість рішення вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної та соціально-економічної інформації.

Своєчасність передбачає, що прийняте рішення не повинно відставати або випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підґрунтя для реалізації, а сприяє розвитку негативних тенденцій. Запізнілі рішення поглиблюють негативні тенденції.

Повнота змісту передбачає, що рішення повинно охоплювати весь управлінський об'єкт, всі сфери його діяльності, напрямки розвитку. В загальній формі управлінське рішення повинно охоплювати: ціль функціонування і розвитку системи; засоби і ресурси, які використовуються для досягнення цієї цілі; строки виконання; порядок

взаємодій між підрозділами і виконавцями; організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Повноважність означає суворе додержання суб'єктом управління тих прав і повноважень, які йому надані вищим рівнем управління. Збалансованість прав і відповідальності кожного органа, ланки або рівня управління є постійною проблемою виникнення нових задач розвитку.

Погоджуваність з прийнятими раніше рішеннями означає спадкоємність розвитку. Вона необхідна для додержання законодавства, постанов, розпоряджень, а на рівні окремої організації для здійснення послідовної ринкової і соціальної політики.

Прийняття і реалізація управлінських рішень вимагає високого професіоналізму і окремих соціально-психологічних якостей особистості. Потужним фактором, який активізує процеси прийняття і реалізації рішень, виступають сучасні засоби оргтехніки. Але процес прийняття рішення, вибору варіанта, завжди має творчий характер і залежить від конкретної особистості.

У прийнятті рішення присутні в різній мірі три моменти: інтуїція, думка і раціональність.

Інтуїтивне рішення менеджера будується на власному досвіді і почутті того, що його вибір вірний. Тут присутнє «шосте відчуття». Але менеджер, який виключно орієнтується на інтуїцію може стати заручником випадковості.

Рішення, побудоване на думці, схоже з інтуїтивним тому, що на перший погляд логіка слабко проглядається. Але в їх основі лежать знання і свідомий досвід минулого, обираючи кращий варіант, який принесе найбільший успіх. Даний спосіб прийняття рішення теж не є надійним. Ці два способи обирають досвідчені менеджери в процесі оперативного управління персоналом.

Раціональні рішення в основному будуються на методах економічного аналізу, обґрунтуванні та оптимізації стратегічних і тактичних питань.

За характером особистості менеджера рішення розрізняють на урівноважені, імпульсивні, ризикові, інертні і обережні.

Урівноважені рішення приймають менеджери, які уважно і критично відносяться до своїх дій. Такі особи до прийняття рішення вже мають сформульовану ідею.

Імпульсивні рішення менеджери дуже легко генерують у великій кількості, але не можуть їх якісно перевірити, уточнити і оціни-

ти. Такі рішення є недостатньо обґрунтованими і надійними, в управлінській діяльності.

Ризикові рішення менеджерами чітко не обґрунтовуються, їх автори впевнені в собі, не бояться небезпеки.

Інертні рішення стають результатом обережного пошуку менеджера, але вони не мають оригінальності, пошуку, новаторства, не відзначаються обґрунтованістю.

Обережні рішення характеризуються ретельною оцінкою менеджером всіх варіантів. Вони теж не відзначаються новизною і оригінальністю.

Функції, які реалізуються через управлінські рішення, діляться на: обумовлені процесом управлінської дії (аналітичні, цілеполюючі, організуючі, координуючі, регулюючі, контрольні і оціночні) і об'єктом управління (політичні, економічні, бізнесові, соціальні, правові, техніко-технологічні). Функції управлінських рішень можуть бути реалізовані тільки при високій якості цих рішень та ефективно-му їх виконанні.

7.3. Класифікація управлінських рішень

Вирішення проблем, які складають суть процесу управління, є вольовою дією менеджера на об'єкт управління для досягнення поставленої перед ним цілі. Результати управлінських рішень, особливо у великих організаціях, займають інтереси багатьох працюючих.

Управлінські рішення розглядають з різних точок зору. Класифікація їх необхідна для визначення загальних і специфічних підходів до їх розробки, реалізації і оцінки, що дозволяє підвищити їх якість, ефективність і спадкоємність управління. Управлінські рішення класифікують за такими ознаками [11, с.123-126]:

За функціональним призначенням – планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні. Приклад організаційних рішень – про створення акціонерного товариства, про розподіл службових обов'язків. Координуючі рішення в основному мають оперативний характер (розподіл поточної роботи серед виконавців). Активізуючі рішення процесів управління. Контролюючі рішення направлені на оцінку дій підлеглих.

За характером дій – директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі, орієнтуючі.

Директивні рішення розробляються вищими органами управління по важливим поточним і перспективним проблемам організації і є обов'язковими для нижчих рівнів управління. Рекомендаційні рішення готують дорадчі органи, їх виконання бажане, але не обов'язкове, оскільки вони мають рекомендаційний характер. Орієнтуючі рішення призначаються для низових рівнів управління, які діють в умовах значної свободи, мають прогностичний характер.

За часом дії – стратегічні, тактичні, оперативні.

Стратегічні дії визначають основні шляхи розвитку організації, а тактичні – конкретні засоби просування по ним. Так, рішення організації вийти на зовнішній ринок є стратегічним, а рішення щодо проведення окремих заходів щодо підвищення продуктивності праці – тактичним. До оперативних відносяться рішення, які орієнтуються на вимоги сьогодення.

Стратегічні рішення приймаються на вищому рівні управління організацією, а тактичні і оперативні – на нижчому. Стратегічні рішення є ініціативними, які під впливом зовнішніх чинників приймає на себе вище управлінське керівництво організацією, тобто бере на себе ініціативу. Тактичні рішення мають характер припису, тому що конкретизують вказівки вищестоячого керівництва.

За напрямом впливу – внутрішні і зовнішні.

Внутрішні рішення приймаються безпосередньо в організації і направлені на удосконалення роботи стосовно організації і оплати праці, впровадження нової техніки і технології. Зовнішні рішення направляються на пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища (підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення частки ринку та ін.).

За способом прийняття – рішення діляться на індивідуальні й колективні. Колективні рішення можуть бути консультативними, сумісними і законодавчими (парламентськими).

Консультативні рішення передбачають, що особа, яка його приймає, радиться з оточенням – підлеглими або експертами, а потім з врахуванням висловлених рекомендацій здійснює власний вибір. Сумісні рішення приймаються в результаті погодження з усіма учасниками на основі консенсусу, а парламентські базуються на тому, що більшість причетних до нього осіб висловлює з ним згоду.

За суб'єктом управління – виділяють рішення державних, господарських, підприємницьких органів і громадських організацій. Наприклад, державні органи реалізують рішення шляхом прийняття

законодавчих, організаційних, розпорядчих документів і проведення організаційної роботи.

За строком прийняття – виділяють довгострокові (більше 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) і короткострокові (до 1 року) рішення. Довгострокові рішення мають прогностичний характер, що обумовлено баченням майбутнього, яке виходить із умов і потреб сучасного. В результаті ці рішення можуть бути нереалізованими, якщо ситуація в майбутньому стане іншою. Середньострокові рішення відзеркалюють у обов'язкових для виконання планах і програмах, у відповідності з якими здійснюються конкретні практичні заходи. Короткострокові рішення, за звичай відображаються, як правило в усних та письмових наказах і розпорядженнях.

За широтою охоплення – рішення є загальні і спеціальні. Загальні рішення торкаються однакових проблем, які відносяться до різних підрозділів організації (строків виплати зарплати, розпорядку робочого дня та ін.). Спеціальні рішення приймають по вузьким проблемам, які відносяться тільки до одного підрозділу або групи працюючих в ньому.

За характером визначеності управлінські рішення ділять на запрограмовані і незапрограмовані. До запрограмованих приводить логіка розвитку ситуації, у зв'язку з чим залишається обрати лише момент початку дії, ступінь їх інтенсивності та інші параметри, які оптимізують результат. Частіше всього такі рішення приймають в стандартних ситуаціях. У протилежність цьому незапрограмовані рішення приймають в неординарних обставинах, вони вимагають індивідуального творчого підходу, який інтегрує досвід, результати спеціальних досліджень, мистецтво менеджера.

За сферою реалізації рішення поділяють на пов'язані з виробництвом, збутом, науковими дослідженнями, кадрами тощо.

За змістом рішення бувають технічними, економічними, соціальними. Технічні рішення приймають з об'єктивних причин факторів діяльності організації; економічні пов'язані із витратами, які несе організація і обумовленими ними результатами; спеціальні приймають стосовно умов праці персоналу, його оплати, пільг та гарантій.

За ступенем повноти інформації управлінські рішення діляться на прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику.

За ступенем ефективності рішення поділяють на оптимальні і раціональні.

За методами підготовки рішення діляться на креативні, авростичні і репродуктивні.

Класифікація рішень дає змогу упорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників і спеціалістів у підготовці рішень, виборі кращого варіанта прийнятого і реалізованого рішення.

7.4. Прийняття рішень різними школами управління

Існують різні підходи в прийнятті рішень [3, с.33-35]. **Американська школа** прийняття управлінських рішень передбачає наступну технологію (рис. 7.2.):

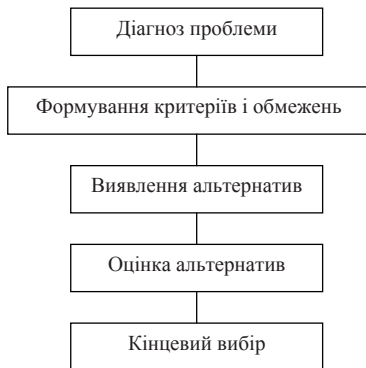


Рис. 7.2. Американська технологія прийняття рішень

У процесі вирішення проблеми американські спеціалісти думають про все, що пов'язано з рішенням і виходить з нього. При цьому кількість етапів у процесі прийняття рішення визначається самою проблемою [9].

Діагноз проблеми. Перший етап – це встановлення причин утруднень чи наявності можливостей, якій допомагають визначити проблему в загальному вигляді. Для цього збирається та аналізується інформація (внутрішня та зовнішня). На цьому етапі керівники стараються не допускати надлишку інформації і збирають лише релевантну (яка відповідає стану проблеми).

Формування обмежень і критеріїв прийняття рішень. На цьому етапі визначають діапазон, інтервал, у межах якого в подальшому приймають управлінське рішення. Обмеження, пов'язані з наявністю ресурсів, конкуренцією, можливістю виконання стандартів та інші, варіюють альтернативи в залежності від ситуації та конкретних менеджерів.

Визначення альтернатив. Відбираються найкращі альтернативи вирішення проблеми.

Оцінка альтернатив. Визначаються переваги, недоліки і ймовірність реалізації кожної альтернативи.

Вибір альтернатив. Проводиться вибір найбільш раціональної.

Практика американських менеджерів показує, що прийняти оптимальне рішення при дефіциті досить важко.

Німецька школа прийняття управлінських рішень розглядає процес прийняття рішення як складову частину процесів планування і контролю і включає наступні етапи (рис. 7.3.).

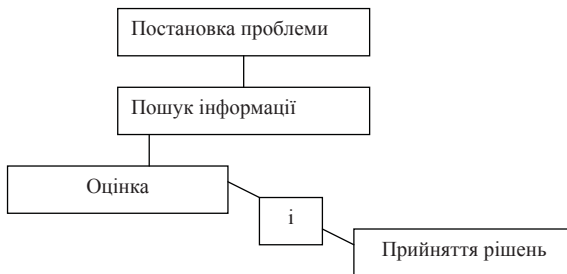


Рис. 7.3. Німецька технологія прийняття рішень

Постановка проблеми передбачає: вивчення та формування проблеми; визначення негативних симптомів; вивчення справ та конкретизацію цілей; формування критеріїв рішення, встановлення обмежень; організацію процесу прийняття управлінського рішення.

Пошук інформації. Визначаються проблеми, співставляються ймовірні дії, здійснюється попередній вибір.

Оцінка. Визначаються передумови для реалізації рішення, прогнозуються результати, аналізується ризик.

Прийняття рішення. Визначається кращий варіант реалізації рішення; виконується операційний аналіз плану (встановлення термінів, фінансування тощо).

Японська школа прийняття управлінських рішень (рис. 7.4).

Японці відійшли від існуючої теорії прийняття рішень, але при цьому їх рішення на практиці є ефективними, що пояснюється самою культурою суспільства.

Розробка альтернативних рішень та відбір кращого. На цьому етапі проводиться розробка різноманітних можливостей вирішення задач та вибір кращої.

Постановка задачі. В постановці задачі задіяні різні групи спеціалістів, які її вивчають і дають рекомендації. Після досягнення консенсусу починається стадія реалізації задачі.

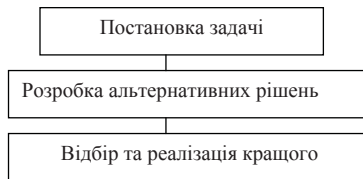


Рис. 7.4. Японська технологія прийняття рішень

Затвердження. На основі кращого вибору готується доповідь, що виноситься на розгляд вищого керівництва. На цьому рівні рішення за допомогою експертів вивчається і затверджується.

Реалізація. Реалізують рішення дуже швидко, бо детально воно проробляється при підготовці. Оскільки рішення прийняте одногосно, всі зацікавлені в його реалізації. На противагу класичній теорії менеджменту, яка формулює принцип єдиноначальності, японська система передбачає відповідальність за прийняття рішення не особи, а групи. Передбачається, що ні одна людина не має права особисто приймати рішення.

Особливості японської системи. Перший етап – підготовка документів; другий – ознайомлення з ним усіх зацікавлених осіб, третій – затвердження керівником з врахуванням зауважень.

Українська школа прийняття управлінських рішень передбачає, що після виявлення чи постановки проблеми та встановлення умов і факторів, що мають вплив на неї розробляються рішення, з яких вибирається краще (рис. 7.5).

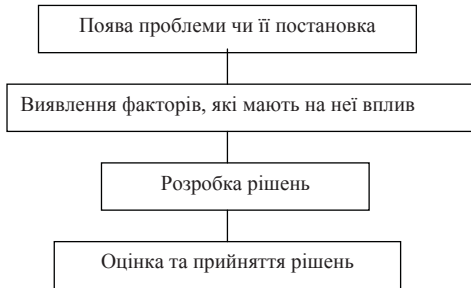


Рис. 7.5. Українська технологія прийняття рішень

Навчальний тренінг **Основні поняття**

Основні риси теорії рішень. Ціль управлінського рішення. Предмет і об'єкт. Основні теорії прийняття рішень. Категорії і функції. Закони які впливають на прийняття рішення. Управлінські рішення. Вимоги до рішень. Види рішень. Функції управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень.

Контрольні запитання і завдання

1. Визначите зміст теорії прийняття рішень.
2. Сутність і цілі теорії прийняття рішень.
3. Що собою представляють предмет і об'єкт дослідження теорії прийняття рішень.
4. Методи дослідження предмета теорії прийняття рішень.
5. Функції і категорії теорії прийняття рішень.
6. Сутність законів та їх прояв в системі прийняття рішень.
7. В чому полягає сутність управлінського рішення?
8. Загальні вимоги до управлінського рішення.
9. Основна характеристика рішень за характером особистості менеджера.
10. Функції, які реалізуються через управлінські рішення.
11. Які існують класифікаційні ознаки управлінських рішень?
12. В чому полягає американська школа в прийнятті рішень?
13. В чому різниця німецької та японської шкіл в прийнятті рішень.

Література: 3, 9, 11, 15, 21.

8. Методи обґрунтування управлінських рішень

8.1. Технологія прийняття управлінських рішень

Прийняття рішень є частиною щоденної роботи менеджера, який виконує свою роль в міжособових стосунках, інформаційних обмінах думками і прийнятті рішень. При прийнятті рішень керівник виконує чотири ролі: підприємця, спеціаліста по виправленню порушень в роботі, розподілювача ресурсів і спеціаліста по досягненню угод.

Під технологію прийняття рішень необхідно розуміти склад і послідовність процедур, які приводять до вирішення проблем в комплексі з методами розробки і оптимізації альтернатив. Для керівника прийняття рішення не самоціль, а основним є вирішення окремої управлінської проблеми. Для досягнення цього необхідна певна послідовність рішень і, головне, їх здійснення. Тому прийняття рішення – це не одномоментний акт, а результат процесу, який розвивається у часі і має визначену структуру.

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 (рис. 8.1).

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.

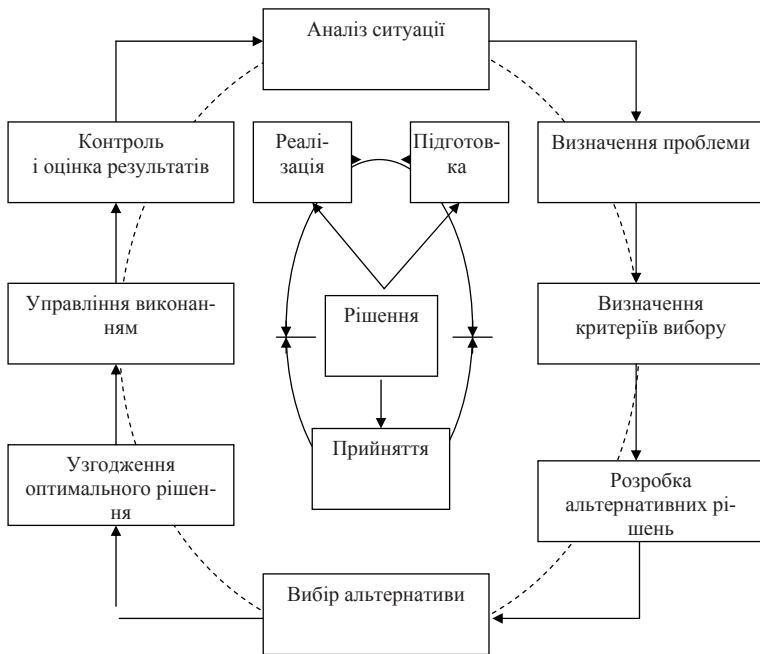


Рис. 8.1. Етапи та стадії прийняття управлінських рішень

Фактична структура процесу прийняття рішення визначається конкретною ситуацією або проблемою. Розглянемо етапи прийняття рішення [15, с.202-207; 7, с.332-342; 21, с.312-323].

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, ба-

гато 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 ви-

мушений 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.

8.2. Методи розробки і обґрунтування рішень

Ефективне прийняття рішень необхідне для виконання управлінських функцій. Процес прийняття рішень є центральним в теорії управління. Розробка і прийняття рішень пов'язані з дією об'єктивних (економічні, соціальні та психологічні закони) і суб'єктивних факторів (інтуїція, практичний досвід, знання, функція, воля менеджера).

У переважній більшості випадків успіх розв'язання проблеми залежить від вдало обраних й використаних керівником чи колегіальним органом управління конкретних методів підготовки рішень. Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому ціллю управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів і засобів, які б сприяли досягненню оптимального варіанту. Прийняття рішень ґрунтується на достовірній інформації, яку менеджери повинні постійно вивчати.

При розробці і обґрунтуванні рішень на практиці використовуються такі методи: творче уявлення, догадка, побудова гіпотез, власний досвід і спостереження, досвід інших керівників, моделювання, екстраполяції, експертної оцінки, колективної генерації ідей (метод мозкової атаки), аналізу і синтезу, індукції і дедукції, аналогії, абстракції і конкретизації, графічного зображення явищ, написання сценаріїв та ін. Розглянемо основні методи [7, с.342-349].

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 надто 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.

Проблема вибору керівником методу рішення – одна з найважливіших в сучасній науці управління. Вона вимагає від керівника всебічної оцінки конкретної ситуації і самостійності в прийнятті рішення. Під ситуацією розуміють обстановку що вивчається, прогнозні оцінки її розвитку і можливі результати, які вимагають відповідних дій менеджера чи колегіального органу управління.

Прийняття управлінських рішень передбачає використання наступних умов:

Додержання ієрархії. Вона здійснюється в цілях координації і посилення централізації управління. Менеджери не повинні при прийнятті рішень вступати в прямі контакти з підлеглими, які знаходяться на один ієрархічний рівень нижче.

Використання цільових міжфункціональних груп. Групою на професійно високому рівні готується інформація, на сонові якої керівництво приймає рішення.

Розробка формальних правил і процедур в прийнятті рішень, які забезпечують ефективну координацію дій.

Використання планів у прийнятті рішень націлено на координацію діяльності організації в цілому.

Забезпечення горизонтальних зв'язків. Дозволяє приймати рішення без звернення до вищого керівництва.

Основними вимогами до управлінського рішення є: обґрунтованість, оптимальність вибору, правоспроможність рішення, стислість і ясність, конкретність у часі, адресність до виконавців, оперативність виконання.

8.3. Механізм і техніка прийняття управлінських рішень

Технологія менеджменту має наступний механізм прийняття управлінських рішень [4, с. 128-129]:

1. Загальне керівництво прийняттям рішень.
2. Правила прийняття рішень.
3. Плани в прийнятті рішень.
4. Прийняття двосторонніх рішень керівниками одного рівня за особистою згодою.
5. Групова взаємодія на рівних рівнях.
6. Матричний тип взаємодії.

Перші три складових забезпечує вертикальну взаємодію між рівнями управління, а останні три горизонтальний зв'язок. Організація може використовувати як простий, так і складний механізм взаємодії в менеджменті, що залежить від складності рішень і можливостей їх реалізації.

Загальне керівництво прийняттям рішень передбачає, що цей процес знаходиться в руках одного лінійного (загального) керівника, який в свою чергу підпорядкований вищестоячому керівництву. Лінійні керівники несуть персональну відповідальність за свою роботу, маючи право розпоряджатися матеріальними і трудовими ресурсами, необхідними для досягнення намічених результатів. Тут права і відповідальність повинні бути рівними.

Правила прийняття рішень, або нормативи, розробляються і затверджуються підприємствами. Ціллю цих планів є здійснення координації між різними підрозділами і вони діляться на стратегічні, оперативні та організаційні.

Стратегічні правила включають такі види рішень, як визначення типу і видів продукції та послуг, організацію збутової мережі, способів встановлення цін, умов і гарантій при продажу виробів і продукції. Ці правила формуються на вищому рівні управління.

Організаційні правила будуються на державній законодавчій базі і включають: цілі і характер діяльності, відносини з державними

установами, статут підприємства, а також права, обов'язки і відповідальність, питання оплати і охорони праці.

Оперативні правила формуються у вигляді різних інструкцій та рекомендацій.

Плани прийняття рішень є засобом координації діяльності різних підрозділів при прийнятті управлінських рішень. В планах визначаються необхідні ресурси для досягнення намічених цілей, охоплюють виробничу діяльність підрозділів і вони є більш гнучкими, які легше пристосовувати до складних умов ринку.

Основними показниками такого плану є: об'єм продаж, прибуток, капіталовкладення. Кожний підрозділ розробляє детальний річний план по наступним показникам: об'єм реалізації кожного виду продукції, доходи від нової продукції, затрати виробництва, прибуток, рівень зайнятості, капіталовкладення. Керівники підрозділів по кожному відхиленню повинні інформувати керівництво організації.

Прийняття двосторонніх рішень керівниками одного рівня на основі індивідуальної взаємодії здійснюється без згоди з вищим керівництвом. В цьому випадку реалізується горизонтальна координація в прийнятті рішень. Для здійснення координації визначаються спеціальні особи. Координатор – керівник має право обговорювати проекти рішень, але не має адміністративної влади, яку мають лінійні керівники.

Цільові групи діють на основі групової взаємодії і приймають рішення по конкретним питанням сумісної діяльності. Цільові групи працюють на тимчасовій або постійній основах, а керівник групи наділяється правами приймати рішення без узгодження з вищим керівництвом.

В матричних структурах керівник наділяється лінійними правами, які надаються керівникам функціональних підрозділів. Сітьова структура дозволяє приймати рішення в складних виробничих умовах.

8.4. Організація виконання управлінських рішень

Ефективність рішення залежить не тільки від його оптимальності, але і від форми доведення до виконавців. **Організація виконання** прийнятих керівництвом рішень як специфічна діяльність менеджера передбачає, що він тримає рішення в полі зору, знаходить спосіб впливу на них, управляє ними.

Способи і методи реалізації рішення залежать від його складу і об'єктивних умов, в рамках яких воно перетворюється в життя, але не від бажань і вмінь відповідних керівників і співробітників. Методи реалізації рішення повинні бути практичними і економічними.

Методи, які використовуються при виконанні рішень повинні мати достатню точність, яка б забезпечувала запланований результат, бути надійними, не допускати значних помилок, не створювати підвищеного ризику. Успіх у вирішенні проблем обумовлює вплив трьох груп факторів: організаційних, матеріальних і особистих [11, с.129-130].

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 відносно наявності 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.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Процес та етапи прийняття рішень. Вимоги до рішень. Методи прийняття рішень. Чинники у прийнятті рішень. Механізм прийняття рішень. Організаційні, матеріальні і особисті фактори реалізації рішень. Операції у виконанні рішень.

Контрольні запитання і завдання

1. Яка технологія прийняття рішення?
2. Дайте характеристику етапам прийняття рішень.
3. Які основні вимоги до технології прийняття рішень?
4. Які існують методи розробки і обґрунтування рішень?
5. Дайте характеристику основним методам розробки управлінських рішень.
6. Які чинники необхідно враховувати при прийнятті рішень?
7. В чому полягає механізм прийняття управлінських рішень.
8. Дайте характеристику організаційних, матеріальних і особистих факторів реалізації рішень.
9. Охарактеризуйте операції при організації виконання рішень.

Література: 4; 7; 11; 15; 21.

9. Функції менеджменту

9.1. Поняття і значення функцій менеджменту

Процес управління – це сукупність безперервних, послідовно виконуваних, взаємозв'язаних дій по формуванню і використанню ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей. Ці дії є важливими для успіху організації і називаються функціями менеджменту. Таким чином, процес управління є загальною сумою всіх функцій [7, с.52].

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

Функції менеджменту – це відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт в цілях досягнення поставленої задачі.

Функції менеджменту підприємством, об'єднанням витікають із змісту виробничого процесу, визначаються об'єктом і складом вирішуваних задач. Вони визначають специфіку управлінської праці, тісно зв'язані з іншими категоріями науки управління: структурою, методами, технікою, кадрами управління, інформацією і управлінськими рішеннями.

Функції повинні мати чітко визначений зміст, опрацьований механізм здійснення і визначену структуру, в рамках якої завершується її організаційне відокремлення. Під змістом розуміють дії, які повинні здійснюватися в рамках конкретної функції.

Зміст дій і функцій, здійснюваних в процесі управління залежить від типу організації (адміністративна, суспільна), розмірів і сфери її діяльності (виробництво, освіта, торгівля, побутові послуги), рівня керівництва в управлінській ієрархії (вищий, середній або нижчий), ролі його в середині організації (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри) і цілого ряду інших факторів.

За змінами розміру і типу виробництва функції управління залишаються тими же, змінюється лише обсяг робіт по їх виконанню. Так, незалежно від розміру підприємства на кожному з них виконується функція планування. На великому підприємстві для її виконання може бути створений плановий відділ, на невеликому дану функцію може виконувати один економіст, а у малих організаціях ці обов'язки покладаються на одного із спеціалістів по сумісництву. По мірі просування вгору від одного управлінського рівня до іншого

об'єм робіт по функції збільшується, у зв'язку з чим зростає і чисельність працівників, які її виконують. Таким чином створюється єдина система органів по виконанню кожної функції менеджменту.

При поглибленні розподілу праці менеджмент як єдина функція диференціюється, відбувається виділення і відокремлення специфічних видів управлінської діяльності. Функцію виконує визначена кількість працівників, кожний з яких в процесі щоденної праці здійснює окремі види робіт. Правильне виділення функцій дозволяє близькі та схожі за характером роботи об'єднувати в одну ланку управління. Це спрощує структуру і полегшує координацію діяльності функціональних підрозділів апарату управління підприємства, об'єднання.

На основі складу і об'єму робіт по функціям визначають раціональну побудову апарату управління (відділів, служб, секторів) і чисельність спеціалістів по кожній функції, розробляють документи організаційного регламентування (положення про служби, посадові інструкції та ін.). Функціональний розподіл процесів управління, їх класифікація мають вирішальне значення, оскільки визначають цілі задачі і напрямки діяльності всього апарату управління.

9.2. Класифікація функцій менеджменту

Функції менеджменту в залежності від задач дослідження поділяють за наступними ознаками: змістом процесу управління; приналежності до сфер виробничо-господарської діяльності; змістом виконуваних робіт і операцій всередині функції управління (загальне керівництво, спеціалізована діяльність, технічне обслуговування); приналежності до різних видів управлінської праці (виробничої, економічної, технологічної, організаційної тощо).

У суспільному виробництві виділяють функції управління промисловістю, сільським господарством, транспортом; в сфері обігу – управління фінансами, торгівлею, матеріально-технічним обслуговуванням. Функції менеджменту діляться на **загальні** (універсальні), які придатні для різних процесів управління, тому що виражають сутність управління, а також **конкретні** (спеціальні) функції, які передають зміст управління. Носіями загальних функцій є вся управляюча система в цілому, а конкретних - частини системи, які мають локальний, специфічний характер [21, с.97].

Загальні функції менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль, координація, облік і аналіз є обов’язковими для всіх підприємств. Кожна з цих функцій для організації життєво важлива. Разом з тим планування, як функція управління забезпечує основу для інших функцій і вважається головною, а функції організації, регулювання, мотивації, контролю і обліку орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів.

Планування – головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення що роботи, як, кому і коли.

Організація як функція менеджменту направлена на формування управляючих та управляємих систем, а також зв’язків і відносин між ними, забезпечуючи упорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності кожного суб’єкта господарювання.

Мотивація – це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації.

Контроль – це система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від прийнятих рішень і визначення причин їх невиконання.

Координація як функція менеджменту являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонічного розвитку різних сторін (виробничої, технічної, фінансової та ін.) об’єкта при оптимальних витратах матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Регулювання – це вид управлінської праці, ціллю якої є подолання протиріччя між організацією і дезорганізацією, порядком і факторами, які порушують цей порядок.

Функції апарату управління підприємством, які залежать від особливостей управляемого об’єкта, мають назву спеціальних або конкретних. В умовах галузевих підприємств виділяють наступні спеціальні функції управління [7, с.59-63].

1. **Загальне лінійне керівництво підприємством і його виробничими підрозділами** включає: вирішення питань розвитку господарства і мобілізація працюючих на їх виконання; контроль прийнятих стратегічних рішень; зовнішні зв’язки; організація роботи коле-

ктивних органів управління (зборів акціонерів, ради директорів, керівників внутрішньогосподарських кооперативів та ін.).

Функції загального керівництва виконують керівники підприємств і установ (їх заступники), виробничих підрозділів (бригадири, майстри, завідувачі фермами), обслуговуючих підрозділів (завідувачі мехмастернями і гаражами, будівельними бригадами), а також частково керівники ряду функціональних ланок. Ці функції розрізняють в першу чергу за рівнем управління і прямо пов'язані з ієрархічністю структури апарату, що складає основу лінійного підпорядкування.

2. Оперативне планування і управління виробництвом передбачає: розробку оперативних планів; складання завдань; збір інформації про виконання робіт; розподіл матеріальних і трудових ресурсів; контроль та регулювання виробництва; проведення нарадів та диспетчерських нарад, розробку оперативних рішень, контроль за виконанням прийнятих рішень.

Виконання цієї функції міститься в забезпеченні необхідної узгодженості дій всіх ланок підприємства, виконання оперативного планування роботи підприємства і його підрозділів; здійснення оперативної підготовки виробництва (готовність техніки, необхідних матеріалів, наявність робочої сили); контроль за виконанням виробничої програми. Особливу увагу необхідно приділити узгодженню роботи всіх служб підприємства, швидкому усуненню розбіжностей.

Здійснюють цю функцію в основному керівники виробничих підрозділів, працівники диспетчерської служби, а також керівники підприємств і господарств, головні спеціалісти.

3. Управління технологічною підготовкою забезпечує розробку і впровадження прогресивної технології, яка сприяє виробництву конкурентоспроможної продукції. Для досягнення цього: удосконалюється технологічні процеси, складаються технологічні карти, плани, інструкції; здійснюється контроль за додержанням виконання технічних і технологічних вимог виробництва продукції; оформляються заявки на матеріально-технічні ресурси; проводяться природоохоронні і профілактичні заходи; вивчається передовий досвід і навчання кадрів.

4. Управління технічною підготовкою виробництва, енергетичним і транспортним обслуговуванням – здійснюється спеціалістами інженерного профілю. В їх задачу входить забезпечення експлуатаційної готовності відповідних технічних засобів і забезпечення основного виробництва різними видами техніки, енергії, транспор-

том; своєчасне виконання необхідних ремонтних робіт, розрахунок потреби в технічних засобах, в запасних частинах; підготовка документації на списання з балансу підприємства техніки та обладнання, забезпечення працюючих устаткуванням та інструментом.

5. Прогнозування і техніко-економічне планування - виконують в основному спеціалісти планово-економічної служби, а також в деякій мірі керівники підприємств і головні спеціалісти. В їх обов'язки входить: розробка довгострокових прогнозів, основних розділів бізнес-плану; техніко-економічне обґрунтування напрямків капіталовкладень; визначення економічної ефективності технологічних і технічних рішень; розробка норм і нормативів по праці і заробітній платі; організація контролю за виконанням планових показників і завдань; розробка заходів по стимулюванню діяльності працюючих; якісне виконання робіт по цій функції позитивно впливає на результати роботи підприємства.

6. Управління трудовими ресурсами і соціальним розвитком організації – здійснюють керівники і спеціалісти підрозділів, а також працівники відділу кадрів. Ця функція включає: планування потреби в кадрах та їх облік, підготовку, перепідготовку і підвищення їх кваліфікації, контроль за станом трудової дисципліни; складання графіків відпусток; атестацію керівників і спеціалістів; управління просуванням по службі; звітність по кадрах; видача характеристик і довідок за вимогою різних організацій, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах.

7. Організація праці і заробітної плати – займаються економісти і основними напрямками цієї функції є: вивчення і впровадження ефективних форм організації і систем оплати праці; розробка заходів мотивації праці до високопродуктивної роботи; розрахунок премій на інших винагород; контроль за правильністю оформлення договорів і калькуляцій до них; нормування усіх видів праці; розробка розцінок; аналіз витрат робочого часу; контроль за використанням фонду заробітної плати, присвоєння класів і розрядів працюючим; проектування управлінського апарату, витрат на його утримання; розробка положень про структурні підрозділи і посадові інструкції.

8. Управління матеріально-технічним забезпеченням. Цю функцію в основному виконують завідувачі складами, експедитори, а також головні спеціалісти і керівники. Основними напрямками їх управлінської діяльності є: складання заявок і замовлень на матеріали і вироби; контроль за виконанням заявок; складання лімітно-забірних

карт; організація складського господарства, розробка графіків реалізації продукції; здійснення взаємозв'язків з постачальниками, заготівельними і торгівельними організаціями.

9. Управління маркетингом є новою функцією в управлінському процесі, яка обумовлена формуванням адекватного ринку механізму управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства. Управління маркетинговою діяльністю забезпечується висококваліфікованими маркетологами та економістами. Основні напрямки роботи: всебічне вивчення ринку і вимог споживачів; дослідження динаміки діючого і потенціального попиту; аналіз кон'юнктури ринку; реклама продукції та послуг; дослідження взаємозв'язку між ціною на продукцію і попитом; аналіз собівартості продукції та каналів її реалізації; прогнозування цінової політики; вивчення найбільш ефективних місць торгівлі, планування асортименту продукції, розробка плану маркетингу на підприємстві.

На великих підприємствах, особливо об'єднаннях промислових і агрохолдінгах, рекомендується створювати самостійну службу маркетингу, а в невеликих організаціях - об'єднувати її з економічною або матеріально-збутовою службою.

10. Управління капітальним будівництвом і реконструкцією – ця функція включає: розробку планів будівельно-монтажних і ремонтних робіт; укладання договорів на роботи з підрядниками; контроль за будівельно-монтажними роботами, введення в експлуатацію виробничих та інших об'єктів; підготовка проектної документації. Виконують цю функцію інженери-будівельники, прораби, майстри, нормувальники по будівництву.

11. Управління фінансовими ресурсами і обліком – здійснюють керівники підприємства, бухгалтери, обліковці, табельники, касири. Основними видами їх діяльності є: своєчасний облік матеріальних цінностей, виходу продукції і виробничих витрат; здійснення режиму економії; складання фінансового плану і розрахунок потреби в коштах; ведення статистичної звітності; управління основними фондами і оборотним капіталом; аналіз фінансового стану підприємства, його платоспроможності і ліквідності; контроль за правильним витрачанням фінансових коштів і виробничих ресурсів, дебіторською і кредиторською заборгованістю; проведення оптимальної дивідендної політики; підготовка пропозицій по підвищенню фінансової стійкості підприємства.

12. Охорона праці і техніка безпеки здійснюється інженерами по охороні праці, в посадові обов'язки яких входять: вхідний інструктаж по техніці безпеки при прийомі на роботу; переатестація та прийняття заліків з техніки безпеки; контроль за додержанням законодавчих норм; правил техніки безпеки і виробничої санітарії; розслідування нещасних випадків на виробництві; складання заявок на спецодяг і захисні засоби; організація медичних оглядів, підготовка квартальних і річних звітів.

13. Контроль за якістю праці і продукції здійснюють кваліфіковані спеціалісти, які ведуть розробку і вдосконалення комплексної системи управління якістю на підприємстві, слідкують за додержанням стандартів на вироблену і перероблену продукцію; організують контроль і дають оцінку якості праці; вносять пропозиції по її стимулюванню.

14. Управління господарським обслуговуванням і діловодством займаються завідувачі господарством і культурно-побутовими закладами, діловоди, секретарі, які забезпечують нормальні умови для виконання основних функцій.

Діловодство забезпечує реєстрацію і виконання документів, контроль за їх проходженням і зберіганням, надходження в архів. Функцію у великих підприємствах виконує канцелярія, в невеликих – секретар.

15. Управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснюють спеціально підготовлені висококваліфіковані спеціалісти, які займаються налагодженням зовнішньоекономічних зв'язків, пошуком зарубіжних інвесторів і партнерів; проведенням переговорів, створенням спільних підприємств, розвитком лізингових операцій; розширенням експортних поставок та імпорتنих операцій, ліцензуванням зовнішньоекономічної діяльності; інформаційним забезпеченням керівників щодо зовнішньоекономічної діяльності.

9.3. Регламентация функцій менеджменту

Регламентування – це процес встановлення регламентів, або сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організації, структурних підрозділів, окремих працівників [11, с.107]. Поняття «регламент» відображує статику процесу встановлення порядку діяльності органа управління або посадової особи, а «регламентування» - динаміку даного процесу. Упорядкувати управлінську

працю – це встановити для неї певні рамки, а також розробити сукупність правил, які визначають порядок її здійснення.

Регламентація функцій управління в організації або об'єднанні здійснюється на основі Положення про підрозділи апарату управління і посадових інструкцій управлінського персоналу [13, с.216-222].

Документи організаційного регламентування забезпечують чітке розмежування задач, функцій і прав кожної ланки або працівника управління з урахуванням специфічних умов діяльності, що дозволяє виключити дублювання і паралелізм в роботі, сприяють підвищенню відповідальності та зміцнення дисципліни у всіх ланках управління, створює нормативно-правову основу для прийняття заходів дисциплінарного і матеріального впливу на осіб, які не виконують накладених на них обов'язків або затягують вирішення питань.

Значення документів організаційного регламентування складаються в тому, що вони надають вирішенню організаційно-практичних питань системний характер, дозволяють уникнути випадковостей і визначити напрями діяльності кожного працівника в цілях забезпечення єдності і узгодженості дій, сприяючи виконанню поставлених цілей і задач. Основою організаційного регламентування виступають правові норми управління виробництвом. До них відносяться Цивільний кодекс України (2004), Закони України «Про господарські товариства» (1991), «Про селянське (фермерське) господарство» (1992), «Про сільськогосподарську кооперацію» (1997), а також нормативні акти Кабінету Міністрів України та нормативні інструкції Міністерства праці та соціальної політики України і галузевих міністерств. На їх основі та в залежності від форм власності і організаційно-правової форми господарювання розробляються різного роду статути і положення.

В організації повинні бути розроблені положення про структурні підрозділи, які складаються з підрозділів: загальні положення, завдання та функції, права, склад і структура відділу. Положення про структурний підрозділ розробляється завідуючим (керівником) підрозділу і затверджується керівником організації, підприємства, установи.

Конкретні функції працівників повинні бути викладені у посадових інструкціях. Основою для розроблення посадових інструкцій працівників, які закріплюють їх обов'язки, права і відповідальність є Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, затверджений наказом Міністерства праці та соціальної політики Укра-

їни від 29 грудня 2004 р. №336. Цей довідник є нормативним документом, обов'язковим з питань управління персоналом на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності та видів економічної діяльності.

Посадові інструкції складаються для працівників усіх посад, що зазначені в штатному розписі. На основі кваліфікаційних характеристик посад працівників та особливостей штатного розпису керівник підприємства забезпечує розроблення та затверджує посадові



Рис.9.1. Місце посадових інструкцій в системі управління організацією

інструкції працівників і доводить їх до працівника під розписку з обов'язковим зазначенням дати ознайомлення. Роботодавець при прийнятті на роботу працівника роз'яснює його права та обов'язки, посилаючись на посадову інструкцію. Посадова інструкція адресується безпосередньо виконавцю, на якого покладається виконання визначених задач у відповідності із займаною посадою.

Посадова інструкція необхідна для забезпечення високої ефективності роботи кожного управління, включаючи перевантаження на протязі робочого дня (місяця, року), підтримки нормального ритму роботи, повного використання інтелектуальних якостей працівника у відповідності з кваліфікації. Посадова інструкція є елементом орга-

нізаційної структури управління, за допомогою якої виписані повноваження, функції, відповідальність під кожен посаду. Місце посадової інструкції в загальній системі управління організацією показана на рис. 9.1.

Організаційна структура управління не дозволяє чітко розділити відповідальність за ключові показники діяльності організації. Функцію чіткого розподілу і закріплення відповідальності за ключові показники діяльності організації виконує посадова інструкція.

Принципи розробки посадової інструкції: [10, с.422-425]:

додержуватися порядку розробки «зверху-вниз»;
розробляється для посади, а не конкретної людини;
виходить із відповідальності, а не функцій, прав і обов'язків виконавця.

Основними вимогами до посадових інструкцій є: дієвість, узгодженість, гнучкість, відповідають єдиній формі та структурі.

Зміст посадових інструкцій змінюють у тому випадку, коли стає іншим обсяг виконуваних робіт, а не тоді, коли прийнятий на відповідну посаду новий працівник. Структура посадової інструкції приведена на рис. 9.2.

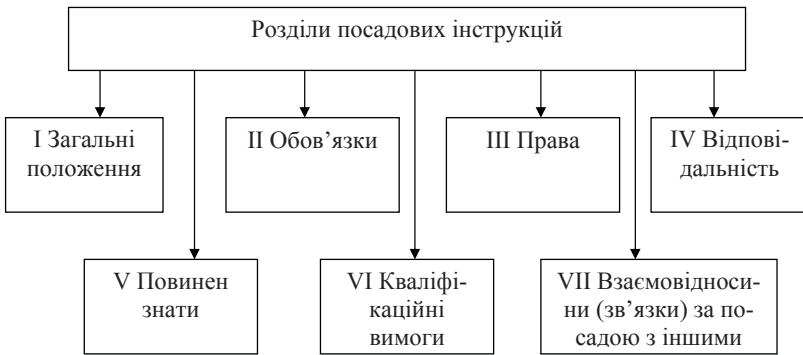


Рис. 9.2. Структура посадової інструкції

В розділі «Загальні положення» вказується основна задача і загальна відповідальність працівника у складі якої ланки він знаходиться, ким призначається і кому за посадою підпорядковується, які працівники безпосередньо підлягають йому.

В розділі «Обов'язки» визначається основна робота, для виконання якої існує дана посада. Тут чітко і конкретно визначають функційні обов'язки, передбачені відповідною кваліфікаційною характеристикою. При необхідності обов'язки, які включені в характеристику визначеної посади, можуть бути розподілені між декількома виконавцями.

В розділі «Права» передбачаються права керівника або спеціаліста в межах їх компетенції. Вони можуть бути розширені або обмежені в кожному конкретному випадку з урахуванням специфіки підприємства або виробництва. Мова тут йде не про трудові права працюючого, закріплених у законодавстві, а про права управління необ-

хідні для виконання працівником своїх посадових обов'язків. Доцільно виключати можливість невиконання прав, у вигляді його обмеження в діях, перекладання своїх обов'язків на інших працівників.

В розділі «Відповідальність» перелічуються найбільш істотні види робіт, за виконання яких відповідний спеціаліст несе персональну відповідальність. В цьому розділі також встановлюється дисциплінарна відповідальність спеціаліста за виконання посадових обов'язків, додержання правил внутрішнього розпорядку, інструкцій по охороні праці, протипожежної безпеки і виробничої санітарії, а також за нерозголошення свідчень, які складають комерційну таємницю підприємства. Спеціалісти також несуть відповідальність за те, що своєчасно не прийняли тих заходів, які б попереджували зриви у роботі.

В розділі «Повинен знати» вказуються законодавчі, нормативні, методичні та інші керівні матеріали, які повинен спеціаліст знати і якими зобов'язаний керуватися в управлінській діяльності.

В розділі «Кваліфікаційні вимоги» перелічуються основні вимоги за освітою, стажем роботи за професією, кваліфікацією, які притаманні конкретній посаді.

В розділі «Взаємовідносини (зв'язки) за посадою з іншими» наголошується на чіткій взаємодії між спеціалістами різних служб, перелічують додаткові обов'язки.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Процес управління. Функції менеджменту. Основні функції. Спеціальні функції та їх зміст. Регламентування. Положення про структурні підрозділи. Посадові інструкції. Розділи посадових інструкцій та їх зміст.

Контрольні запитання і завдання

1. Розкрийте значення функцій менеджменту.
2. Перелічіть основні функції менеджменту.
3. Розкрийте зміст основних функцій менеджменту.
4. Перелічіть спеціальні функції менеджменту.
5. Розкрийте зміст спеціальних функцій менеджменту.
6. В чому полягає регламентація функцій менеджменту?
7. Розкрийте зміст посадових інструкцій.

Література: 7; 10; 11; 13; 21.

10. Планування в організації

10.1. Види планів, стратегічне планування

Планування є основною функцією менеджменту, яка зв'язує разом всі управлінські функції. Без планування організація не зможе чітко визначити свої цілі і напрямки діяльності.

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

Процес планування допомагає прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Його мета полягає у визначенні необхідної кількості ресурсів, впровадженні нововведень для адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Планування є необхідною передумовою успішної діяльності організації в майбутньому, є процесом підготовки обґрунтованих перспективних рішень. В залежності від строку планового періоду розрізняють короткострокові плани організації (до одного року), середньострокові (від одного до п'яти років) і довгострокові (від п'яти до десяти років).

Економічна нестабільність світової економіки, динамічні технологічні зрушення у виробництві, постійно змінюючі конкурентні умови ринку вимагають удосконалення процесу стратегічного планування.

Стратегічне планування представляє собою дії і рішення керівництва по розробці специфічних стратегій, які допомагають організації досягти своїх цілей. Стратегічне планування сприяє прийняттю управлінських рішень по комплексним проблемам діяльності організації: визначенню розмірів інвестицій і джерел їх фінансування; впровадженню прогресивних технологій; диверсифікації виробництва і оновленню випускаємої продукції; удосконаленню управління організацією.

Передумовами стратегічного планування є: стрімкі зміни у зовнішньому середовищі організації, які викликані сучасним етапом науково-технічного розвитку і посиленням конкуренції за ресурси і ринки збуту; інтернаціоналізація ділового життя; принципіальні зміни ролі людини у виробництві і зростання її творчих можливостей.

Ці та інші обставини обумовлюють невизначеність шляхів розвитку організації та її оточення, навіть у найближчій перспективі. Одним із засобів часткового послаблення цієї невизначеності є розро-

бка стратегічних планів. Головним результатом стратегічного планування є прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень по всім напрямкам діяльності організації, а також створення ефективних передумов для оперативного і поточного планування.

Стратегічне планування – це системний, аналітичний підхід, який аналізує бізнес і навколишнє середовище, як єдине ціле. Стратегічне планування забезпечує опрацювання інтегрованого, координованого і послідовного бачення шляху, яким організація бажає просуватися, що сприяє швидкій її адаптації до змін зовнішнього економічного середовища.

В стратегічному плануванні виділяють чотири основних види управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація і організаційне стратегічне бачення [11, с.189].

Розподіл ресурсів включає розподіл фондів, управлінських кадрів і технологічного досвіду.

Адаптація до зовнішнього середовища включає всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відношення організації з оточенням. Необхідно адаптуватися як до сприятливих зовнішніх умов, так і до небезпечних, визначати відповідні варіанти, які забезпечать ефективне пристосування стратегії до зовнішніх умов.

Внутрішня координація включає координацію стратегічної діяльності для врахування сильних і слабких сторін організації в цілях досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

Організаційне стратегічне бачення – передбачає системне вивчення менеджерами минулих стратегічних рішень. Здатність менеджерів вчитися на досвіді дає можливість правильно скорегувати стратегічні напрямки організації і підвищити якість управління.

В цілому динамічна природа організацій заважає введенню єдиної специфічної моделі процесу планування. На рис. 10.1 показані найбільш істотні управлінські функції, за допомогою яких плани стають дієвими.

Ціль стратегічного планування – дати комплексне обґрунтування проблем, з якими може стикнутися організація в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку на плановий період.

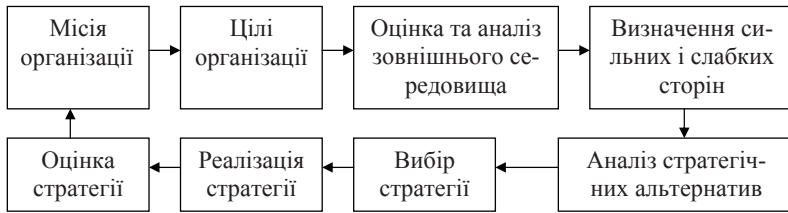


Рис. 10.1. Процес стратегічного планування

В основі розробки стратегічного плану знаходиться:

аналіз перспектив розвитку організації, задачею якого є визначення факторів, які впливають на її розвиток;

аналіз позицій в конкурентній боротьбі, яка дозволяє визначити конкурентоспроможність продукції і заходи по покращенню результатів роботи;

вибір стратегії на підставі аналізу перспектив розвитку організації по різним видам діяльності з урахуванням забезпеченості ресурсами;

аналіз напрямків диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних видів і визначення очікуваних результатів.

Вибір стратегії повинен відповідати потенціалу організації. Якість стратегічних планів визначається глибиною і широтою застосування наукових підходів і принципів планування.

До принципів стратегічного планування відносяться [11, с.190-192]:

Спадковість стратегічного і поточного планів означає, що поточні плани або розділи бізнес-плану повинні повторювати основні розділи стратегічних. Кількість планових показників в короткострокових планах повинна бути більшою, ніж у стратегічних. Показники бізнес-плану не повинні суперечити затвердженим показникам стратегії організації.

Соціальна орієнтація передбачає соціальний розвиток колективу поряд з технічними, технологічними, економічними проблемами, екологією, безпекою та ергономічністю випускаємої продукції.

Ранжування об'єктів планування по важливості необхідно здійснювати для раціонального розподілу існуючих ресурсів. Наприклад, якщо вироблені товари мають майже однаковий рівень конкурентоспроможності, доцільно спочатку направити ресурси на підви-

щення конкурентоспроможності продукції, яка має більшу долю в організації.

Узгодження з параметрами зовнішнього середовища системи менеджменту досягається за допомогою аналізу динаміки цих параметрів і дослідження їх впливу на планові показники.

Варіантність забезпечується розробкою не менше трьох альтернативних варіантів досягнення однієї тієї ж цілі і вибором оптимального варіанту з найменшими витратами.

Збалансованість передбачає спадковість балансу показників за ієрархією, наприклад функціональної моделі об'єкта, вартісної моделі, балансу надходження і розподілу ресурсів та ін. Одночасно по важливим показникам необхідно забезпечити резерв.

Економічна обґрунтованість є одним із важливих принципів планування. Остаточний вибір варіанта планових показників повинен здійснюватися тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації і економічного обґрунтування альтернативних варіантів.

Автоматизація систем планування – застосування сучасних інформаційних технологій і комп'ютерної техніки, яка забезпечує кодування інформації на основі класифікації, її єдність і облік змін по стадіям життєвого циклу об'єкта планування, швидку обробку, надійне зберігання і передачу особі, яка приймає рішення.

Забезпечення зворотнього зв'язку передбачає можливість особи – споживача планів представляти пропозиції розробнику про їх зміни (коригування).

Врахувати всі розглянуті принципи стратегічного планування дуже важко, це зможуть зробити потужні організації, які мають кваліфіковані кадри, сучасні інформаційні технології і необхідні ресурси. Основними тенденціями в плануванні в умовах жорсткої конкуренції є наступні: скорочення строків розробки планів; підвищення їх якості за рахунок зменшення їх кількості; застосування принципів планування; впровадження сучасних методів оптимізації і впровадження концепції маркетингу.

Системний підхід до формування стратегічних планів включає наступну послідовність дій [10, с.245-257]:

1. Визначити місію організації – її головні задачі.
2. Обґрунтувати задачі проміжних етапів – визначити, що повинна зробити організація для виконання своєї місії.

3. Провести аналіз оточуючого середовища: внутрішнього – оцінки сильних і слабих сторін організації; зовнішнього – оцінки сприятливих можливостей і загрозливих ситуацій, які можуть виникнути перед організацією.

4. Проаналізувати існуючі стратегії – визначити їх взаємозв'язки на підставі аналізу зовнішнього оточення.

5. Визначити стратегічні проблеми на підставі проведеного аналізу справ.

6. Розробити нові або переробити старі стратегії і внести поправки до цілей в світлі аналізу стратегічних проблем.

7. Прийняти рішення відносно критичних факторів успіху в досягненні поставленої цілі та впровадженні стратегії.

8. Підготувати робочі плани, плани ресурсів і проектів, які дозволяють виконати стратегію і задовольнити вимоги критичних факторів успіху.

9. Здійснити плани.

10. Аналізувати результати і порівнювати їх з планами і поточною інформацією, яку бажано використовувати для зміни стратегій і планів.

10.2. Місія організації і визначення її цілей

Самим істотним рішенням при плануванні є вибір цілей організації. Цілі організації будуються на основі її місії [5, с.101].

Місія є основною, загальною ціллю організації, яка чітко визначає причину її існування.

Місія організації охоплює наступне: завдання організації з точки зору її основних послуг та виробів, ринки та технології; зовнішнє середовище, яке визначає принципи діяльності організації; культуру організації.

На досягнення цілей повинні бути сконцентровані усі зусилля організації. Професійному керівникові притаманне формулювання правильної мети та процесу її реалізації, оцінки її досягнення. Цілі організації, які визначені на основі місії, є критерієм для всього процесу прийняття рішень. Якщо керівники не визначили основної цілі, то вони не матимуть основи для вибору найкращої альтернативи. Чітке визначення цілей передбачає аналіз продукції ринків та її конкурентоспроможності, розмір обороту, частки ринку, прибутків тощо.

Цілі повинні відповідати таким вимогам: бути конкретними; мати визначений період планування; бути досяжними і забезпечуватися ресурсами. Керівництво організації після визначення місії і цілей організації починає роботу зі стратегічного планування, першим кроком якого є аналіз зовнішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, який допомагає визначити можливості та загрози для досягнення цілей організації. Менеджери та спеціалісти повинні визначити: стан в якому знаходиться організація; перспективи її розвитку в майбутньому, а також заходи, для досягнення намічених цілей.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації: своєчасно визначити прояви загроз та можливостей; розробити заходи на випадок виникнення непередбачуваних обставин; розробити стратегію, яка сприятиме досягненню поставлених цілей.

Загрози і можливості можуть виникати в різних сферах діяльності організації, які класифікують за такими чинниками:

Економічні фактори. Вирішальну роль у виробничо-економічній діяльності підприємства відіграє стан економіки країни і в першу чергу необхідно виділити: рівень зайнятості населення; стабільність валюти, платіжний баланс країни; питому вагу конкурентоздатної на зовнішньому і внутрішньому ринках виробленої продукції; середньорічний темп інфляції; питому вагу приватної власності в загальній її частині; податкове навантаження на організацію; питому вагу сировини в експорті; рівень розвитку фінансової системи країни, структуру розподілу прибутків населення.

Політичні фактори. Керівництво організації здійснює свою діяльність, враховуючи політичну ситуацію в країні, відповідно до законів та інших правових норм. Основну увагу при аналізі політичних факторів рекомендується сконцентрувати на: існуючі тарифи і торгівлю між країнами; митну політику; нормативні акти уряду і місцевих органів влади; правове регулювання економіки; стан антимонопольного законодавства; кредитну політику і кримінальний стан в державі.

Ринкові фактори. Аналіз цих факторів дозволяє керівному складу організації уточнити стратегію та закріпити окремі її позиції на ринку. Основними напрямками досліджень є: демографічні зміни; рівень конкуренції; місткість вітчизняного ринку та його захищеність; рівень прибутків населення та їх розподіл; життєві цикли різних товарів та послуг, легкість виходу на ринок.

Технологічні фактори. Спеціалісти організації повинні постійно слідкувати за новітніми технологіями, щоб не пропустити тих змін, які становлять загрозу організації. Необхідно своєчасно почати впровадження нових технологій, нової техніки, особливо обчислювальної, для проектування нових товарів та послуг, зміни в технології зберігання і реалізації продукції.

Міжнародні фактори. Можливості або загрози організації в значній мірі залежать від міжнародних відносин, законів в різних країнах, доступу до ресурсів інших країн. Аналіз цих факторів набуває важливого значення із вступом України до СОТ, після відмови країни від державної монополії на зовнішню торгівлю. Організація повинна ретельно відслідковувати зміни на зовнішньому ринку у зв'язку із лібералізацією міжнародної торгівлі, приймати зусилля по захисту вітчизняного ринку та окремих галузей проти іноземних конкурентів.

Фактори конкуренції. Аналіз цих факторів дозволяє організації визначити: цілі конкурентів; дати оцінку їх поточних стратегій; зробити огляд передумов відносно конкурентів та галузі; поглиблено вивчити їх сильні та слабкі сторони. В ході проведеного аналізу визначаються питання стосовно поточної роботи конкурентів та їх можливостей, задоволеності їх станом свого бізнесу, зміною стратегії конкурентів та інше.

Соціальні фактори. Ці фактори включають зміни суспільних цінностей, сподівання, відбивають відношення, права і звичаї суспільства. Дослідженнями встановлено що вони приносять багато незручностей самій організації, особливо в умовах економічної нестабільності. З цих причин організація, як соціальна система, повинна пристосовуватися до зовнішнього середовища, де ряд факторів соціального середовища набув особливого значення. До них відносяться: загострені національні почуття в різних регіонах країни; ставлення населення до підприємництва; розвиток руху з питань захисту споживачів; зростання суспільних цінностей; зміна ролі керівників на виробництві; підвищення ролі жінок та національних меншин у суспільстві.

Аналіз внутрішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє організації визначити її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Управлінське дослідження лежить в основі аналізу внутрішнього середовища, який охоплює наступні проблеми організації: частка ринку та конкурентоздатність продукції; асортимент та якість товарів та послуг; обслуговування продажу; ре-

клама просування товару; прибуток та демографічний стан організації.

Аналіз внутрішнього середовища проводиться для виявлення внутрішніх слабких сторін, які можуть ускладнити загрози, пов'язані із зовнішніми небезпеками. Аналіз складається із наступних складових: маркетингу, фінансів, виробничої бази, кадрових ресурсів і культури організації.

10.3. Особливості стратегічного планування

Планування – поняття багатостороннє. В літературних джерелах воно розглядається з різних точок зору, як:

функція менеджменту (в класичній теорії управління);

вибір альтернатив в умовах невизначеності (в концепції прийняття рішень);

поведінка підприємства у зовнішньому і внутрішньому середовищах (в концепції прийняття рішень).

Основними принципами планування є наступні [7, с.316-321]:

1. Необхідність перспективно мислити керівникові.

2. Чітка координація зусиль при виконанні планів.

3. Необхідність чіткого визначення своїх задач та пріоритетів.

4. Підготовка підприємства до випадкових змін.

5. Об'єднання обов'язків усіх посадових осіб підприємства.

6. Встановлення показників діяльності підприємства для наступного контролю.

Основними видами планування є: директивне, індирективне, регулятивне, індикативне, довгострокове, стратегічне. В розвинутих країнах застосовується маркетингове, ділове і ринкове стратегічне планування.

Стратегічне планування включає: розробку стратегій і основних методів їх реалізації, створення і підтримання в перспективі відповідності цілей і можливостей підприємства у підприємницькій діяльності. Особливістю стратегічного планування є припущення, що майбутнє обов'язково повинно бути кращим за минуле. Стратегічне планування не можна ототожнювати із стратегічним менеджментом, тому що воно є його складовою частиною і охоплює розгалужену систему планів (довгострокових, середньострокових, річних, оперативних, функціональних).

На практиці стратегічне планування є складним процесом, який охоплює декілька етапів: прогнозування показників у майбутньому, на основі обґрунтованого аналізу; передбачення можливостей і загроз; визначення і вибір варіантів розвитку на основі оцінки альтернатив, з урахуванням потреби в ресурсах (матеріальних, трудових і фінансових), реальності планів, ризику і прибутковості; формування цілі і визначення строків її досягнення; розробка програми дій і поетапного здійснення робіт; обґрунтування необхідних фінансових ресурсів.

Велику увагу провідні зарубіжні підприємства при стратегічному плануванні надають удосконаленню методів аналізу, прогнозуванню та обробці вихідної інформації. Метод портфельного аналізу є одним з нових у стратегічному плануванні, якій полягає в аналізі великого обсягу інформації, що віддзеркалює ринкові позиції підприємства і його основних конкурентів. На підставі цих матеріалів формуються стратегії підприємства, здійснюється оцінка їх результатів, можливість реалізації, вибір кращого варіанта. Цінність цього методу полягає в тому що він дає достатній обсяг інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Стратегічне планування розраховане на 5; 10 і більше років, а конкретний його строк залежить від життєвого циклу товару і попиту на продукцію, яка виробляється підприємством. При стратегічному плануванні використовують різні підходи: задовольняючий оптимізаційний, адапційний. Самим поширеним є задовольняючий підхід, який ґрунтується на досягненні певного задовольняючого рівня. Оптимізаційний підхід використовується якщо є можливість надати кількісний показник поставленій цілі, що підвищує обґрунтованість планів. Адаптаційний підхід полягає в обов'язковому реагуванні на можливі зміни умов, що протидіятимуть реалізації планів.

Особлива роль в стратегічному плануванні відводиться менеджеру, який повинен:

- постійно враховувати фактор невизначеності та ризику у змінах зовнішнього і внутрішнього середовища;

- здійснювати комплексний аналіз, різних ситуацій (економічної, демографічної, екологічної), сильних і слабких сторін підприємства і його реальних можливостей для опрацювання обґрунтованих рішень;

- в залежності від ситуації перебудовувати організаційну структуру підприємства відповідно до стратегічних цілей і підвищувати відповідальність працюючих у здійсненні стратегічного планування;

давати постійну оцінку функціонування служб підприємства щодо реалізації стратегічного плану.

Обов'язком менеджера є постійне удосконалення стратегічного управління, постійний аналіз існуючих стратегій, посилення контролю за їх використанням, для чого створюються спеціальні групи спеціалістів.

В багатьох зарубіжних фірмах відповідальність за стратегічне планування покладають на відділ маркетингу, який розробляє стратегічні маркетингові плани і які складаються практично по кожному продукту, наближаючи його до ринкових потреб. Але в практиці стратегічного планування в іноземних фірмах існують ряд недоліків і проблем, які доцільно використовувати в практиці вітчизняного менеджменту. Так, виявлялись не досить точними прогностичні показники на далеку перспективу; впровадження стратегічних планів не супроводжувалося внесенням змін у раніше визначені показники; система мотивації менеджерів в основному спрямована на досягнення результатів у короткостроковому періоді.

10.4. Реалізація стратегічних планів організації

Дослідженнями доведено, що при зменшенні світових запасів ресурсів, посиленні конкуренції на ринках та зростанні витрат, навіть найбільш ефективна організація не зможе довго витримати без якісного стратегічного планування. Для здійснення якісного стратегічного планування необхідно враховувати його чинники [15, с. 292-300]:

1. Пошук нових ринків.
2. Збільшення виробництва продукції.
3. Виробництво нової продукції.
4. Впровадження інноваційних технологій.
5. Підвищення якості продукції.
6. Удосконалення форм реалізації продукції.
7. Покращення якості сервісного обслуговування.
8. Удосконалення методів розповсюдження.
9. Отримання нових природних ресурсів.
10. Скорочення строків окупності капіталовкладень та зростання прибутків.

До розробки стратегічних рішень необхідно залучати професіоналів, повністю використовувати їх науково-виробничий досвід, які

спроможні у короткій термін розробити якісну і обґрунтовану стратегію організації.

Головним завданням стратегії організації є найбільш вигідне її пристосування до навколишнього економічного середовища і відповідати йому. У зв'язку з цим стратегія підприємства повинна змінюватися і пристосовуватися до зовнішніх умов.

Основні планові показники діяльності організації формуються на стадії стратегічного маркетингу на підставі розроблених нормативів конкурентоспроможності товарної продукції, враховуючи перспективні переваги підприємства, а також стратегічні параметри товарних ринків.

Стратегічне планування визначається складністю і періодами відновлення продукції, віком підприємства і його матеріально-технічної бази. Наприклад, в електронній промисловості стратегія підприємства розробляється до 3 років, машинобудуванні – на 3-5 років, будівництві – 5-7 років, а в сільському господарстві і меблевій промисловості на 5-10 років.

Стратегічне планування в загальному вигляді представляє набір дій і рішень, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей, як перспективних, так і поточних. Воно не враховує деталі, які розраховані на тривалий термін. Специфіка стратегічного планування полягає в наступному:

- значну роль відіграють суб'єктивні ціннісні установки менеджера;

- діапазон альтернатив у стратегічному плануванні значно ширший, ніж в оперативному чи поточному;

 - характеризується невизначеністю (ризик оцінити складніше);

- необхідний великий масив інформації про умови навколишнього середовища, у той час, як поточне планування в основному базується на внутрішньому аналізі;

- має більш тривалий період, ніж оперативне і поточне планування;

 - охоплює підприємство в цілому і всі його активи;

- стратегічні плани структуруються в основному в глобальному масштабі і містять у порівнянні з іншими, менше деталей.

Складним етапом стратегічного планування є виявлення «вузьких місць» у реалізації масштабних намірів організації, які стримують досягнення поставленої мети. Це досягається шляхом аналізу ситуації по кожній проблемі або в цілому по загальній проблемі. Для реаліза-

ції цієї мети формується і ранжується система проблем. Завершальним етапом стратегічного планування є розробка механізму реалізації намічених планових заходів.

Стратегічний план, як комплексний плановий документ, складається з наступних розділів: 1. Зміст. 2. Передмова. 3. Опис організації. 4. Стратегія маркетингу. 5. Стратегія використання конкурентних переваг. 6. Стратегія виробництва різних видів продукції. 7. Стратегія виробництва. 8. Стратегія забезпечення виробництва. 9. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності. 10. Стратегія розвитку системи менеджменту. 11. Система природоохоронних заходів організації. 12. Стратегічний фінансовий план. 13. Забезпечення реалізації стратегії підприємства. 14. Додатки.

Даний зміст носить рекомендаційний характер, який може розширюватися і поглиблюватися у залежності від виду підприємства, рівня планування, стратегії та галузі в якій діє організація.

Обґрунтований перелік дій по ухваленню розробки стратегічного плану включає:

1. **Підготовка до роботи.** Аналіз рівня планової роботи; виявлення проблем і постановка цілей; визначення питань з планування; формування групи спеціалістів для виконання цієї роботи; видання наказу або розпорядження по виконанню роботи.

2. **Інформаційне забезпечення.** Встановлення вимог до інформації та її джерел; визначення каналів і оформлення доступу до інформації; визначення переліків і виду інформації; збір і кодування інформації; перевірка вірогідності інформації; фільтрація і якісний аналіз інформації.

3. **Виявлення конкурентоспроможності товару.** Дослідження ринку; визначення тенденцій реалізації і виробництва продукції за 5-10 років; виявлення факторів макро- і мікросередовища, що впливають на конкурентоспроможність товарної продукції, сегментація ринку; структуризація проблеми і обґрунтування основних показників конкурентоспроможності нової продукції.

4. **Ресурсне забезпечення.** Визначення ресурсоемності продукції; аналіз умов реалізації цілей; прогнозування потреб і цін на різні види ресурсів; прогнозування можливостей виробника і споживача продукції; баланс потреб і можливостей.

5. **Ранжування цілей.** Формування і узгодження нормативів поліпшення екологічних, ергономічних і техніко-економічних показників нової продукції; визначення пріоритетів і черговості реалізації

цілей; упорядкування цілей за рівнями ієрархії; визначення кінцевих цілей.

6. Формування завдань. Уточнення складу виконавців і співвиконавців завдань; формування завдань і термінів виконання конкретним виконавцям; прийняття планів виконання і контролю; підготовка кадрів.

7. Оформлення планових документів. Вибір форми планового документу; проведення техніко-економічного обґрунтування; оформлення, узгодження і затвердження планового документу; тиражування і доведення до виконавців прийнятого плану.

8. Реалізація, контроль і мотивація планів. Видання наказу про виконавців; облік, контроль і мотивація виконання планових завдань у встановлені терміни; організація регулювання прийнятих планів за вимогами споживачів та інновацій в галузі.

Виконання реалізації стратегічних планів вимагає високої кваліфікації виконавців, застосування наукових підходів, принципів планування і сучасних технічних засобів автоматизації.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Планування. Стратегічне планування. Адаптація до зовнішнього середовища. Внутрішня координація. Стратегічне бачення. Ціль стратегічного планування. Принципи стратегічного планування. Місія організації. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Особливості стратегічного планування. Задовольняючий, оптимізаційний і адаптаційний підходи в стратегічному плануванні. Реалізація стратегічних планів.

Контрольні запитання і завдання

1. Розкрийте зміст планування, як основної функції менеджменту.
2. Стратегічне планування і основні види управлінської діяльності.
3. Дайте характеристику основним принципам стратегічного планування.
4. Розкрийте зміст місії і цілей організації.
5. Які фактори існують у зовнішньому середовищі організації та їх характеристика?
6. Перелічіть особливості стратегічного планування.
7. Які основні підходи до стратегічного планування Ви знаєте?
8. В чому полягає специфіка стратегічного планування?
9. З яких розділів складається стратегічний план?
10. Основні дії менеджера по розробці стратегічного плану.

Література: 5; 7; 10; 11; 15.

11. Організація як загальна функція менеджменту

11.1. Організаційні теорії і основні поняття організації

Виконання розроблених планів і прийняття відповідних управлінських рішень неможливо здійснити без організації. Для досягнення своїх цілей люди повинні об'єднуватися, отримуючи при цьому додаткові можливості у використанні ресурсів організації. Організація як суспільний інститут давно існує і налічує декілька організаційних теорій, більшість з яких на думку вчених не є досконалими [11, с.267-269].

Класичні організаційні теорії (Ф. Тейлор, А. Файоль) широко пропагували використання ефективної діяльності організацій. Але з часом прийшло переконання, що влада далеко не завжди є ефективним інструментом управління організацією. Автори цієї теорії визначили наступні основні риси організацій: загальна ціль чи місія; розподіл праці; координація зусиль; ієрархія повноважень і влади.

Неокласичні організаційні теорії (Ч. Бернард) направлені на сприйняття повноважень. Відповідно до неї повноваження та обсяг роботи кожного є предметом переговорів з керівником, під час яких підлеглий може відхиляти вимоги керівника і передача повноважень не відбувається. Це ускладнює управління, однак зростає свідомість виконавців і підвищується надійність їхньої діяльності. У цьому випадку розпорядження менеджера можуть узгоджуватися з особистими потребами і можливостями підлеглих, інтересами персоналу.

Ч. Бернардом було запропоновано ряд нових ідей щодо функціонування організацій: делегування влади знизу доверху; теорію сприйняття повноважень; ключове значення інформації в керівництві організаціями; готовність кожного члена організації бути корисним для колективу. Ці ідеї були розвинуті Г. Саймоном, який приділив значну увагу поведінці влади, яка розкриває взаємовідносини керівника і підлеглого. Підлеглий діє за сценарієм, який запропонував йому керівник.

Концепція “ідеальної бюрократії” (М. Вебер), наголошує на тому, що правила, інструкції та процедури, які виправдали себе, мають бути основою для прийняття рішень. Складовими концепції є: розподіл влади; ієрархія влади; система правил; безособовість управління; наголос на посаду. Вебер обґрунтував ідею про три основні форми влади: раціонально-легальну, традиційну, харизматичну.

Концепція відкритої системи відносяться до сучасних організаційних теорій, яка ґрунтується на залежності організації від навколишнього середовища і охоплює синергетичний результат її функціонування.

Концепція факторної моделі організації враховує технологію, невизначеність довкілля, стратегічний вибір, взаємодію з її членами. Для реалізації кожного із завдань плану, які впливають з цілей організації, необхідно організувати працю людей, скоординувавши відносини між працюючими та підрозділами підприємства.

Організація – це процес створення такої структури підприємства, яка надає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загально поставлених цілей [15, с.308].

Організація як функція управління направлена на формування управляючих і управляємих систем, а також на забезпечення тісних зв'язків і відносин між ними. В результаті виконання цієї функції створюється кооперація людей і машин, при якій сумісна трудова діяльність повинна здійснюватися з найвищим ефектом при мінімальних витратах. Це забезпечує упорядковану технічну, економічну, соціально-психологічну і правову сторону діяльності кожного суб'єкта господарювання.

В цілому організація може розглядатися в двох аспектах: розподіл всього обсягу роботи між конкретними підрозділами та організація взаємозв'язку окремих підрозділів, визначення їх повноважень та відповідальності. Для здійснення повноважень та відповідальності використовується делегування.

Делегування – це передача знань і повноважень конкретній особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання [15, с.305]. Це поняття є одним із основних принципів менеджменту. На жаль, більшість керівників з недовірою сприймають і використовують цей фундаментальний принцип. В результаті багато підприємців зазнали невдач, не розуміючи необхідності делегування, як умови ефективного управління, особливо зі зростанням організації. Принцип делегування повноважень тісно пов'язаний з відповідальністю.

Відповідальність – це зобов'язання вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання [15, с.309]. Але відповідальність не може бути делегована, тобто з керівника не знімається відповідальність за невиконане завдання, якщо з цим завданням не справився підлеглий. Обсяг відповідальності є однією з причин високих окладів менеджерів. Відповідальність менеджера за якісно вико-

нане завдання не може здійснюватися без делегування йому повноважень по використанню матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників на виконання певних завдань [15, с.310]. Таким чином, повноваження делегують посаді, а не особі, яка обіймає цю посаду. Якщо особа змінює роботу, то втрачає повноваження старої посади і отримує повноваження нової.

Повноваження слід відрізнити від влади. Повноваження має делегований характер, тобто обмежує право певної посади у використанні ресурсів організації. Влада – це реальна здатність діяти і мати можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень. Різні способи використання влади можуть як позитивно, так і негативно впливати на організацію. Повноваження завжди обмежені, і залежно від їх характеру розрізняють лінійні та штабні обмеження.

11.2. Лінійні та штабні повноваження

У рамках структури управління відбувається управлінський процес, тобто рух інформації та прийняття управлінських рішень. Між учасниками цього процесу розподілені завдання та функції управління, а отже, і права та відповідальність за їх виконання. З цієї позиції структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення постановлених цілей. В основу організаційних структур управління покладено два принципи: лінійний і функціональний, які передбачають лінійні та штабні повноваження управлінського апарату [15, с.313-320]. Важливою проблемою існування організацій є кількість підлеглих, якими може продуктивно керувати менеджер.

Норма управління – це кількість працівників, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні менеджера. Висока норма управління веде до зменшення кількості менеджерів. Ідеальної норми управління не існує. Але в кожному випадку можна знайти оптимальне рішення. На рис.11.1 [10, с.270] наведена залежність ефективності управління від норми управління, яка показує, що мала і надмірно

велика кількість підлеглих однаково призводять до низької ефективності управління.

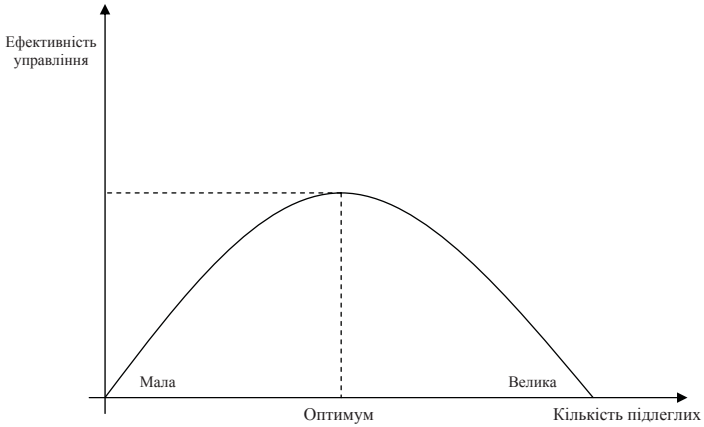


Рис.11.1. Залежність ефективності управління від норми управління.

Залежно від норми управління розрізняють два типи організації: з вертикальною і горизонтальною структурою управління.

Вертикальна структура – це тип організації якій характерні відносно низька норма управління і відносно велика кількість рівнів ієрархії.

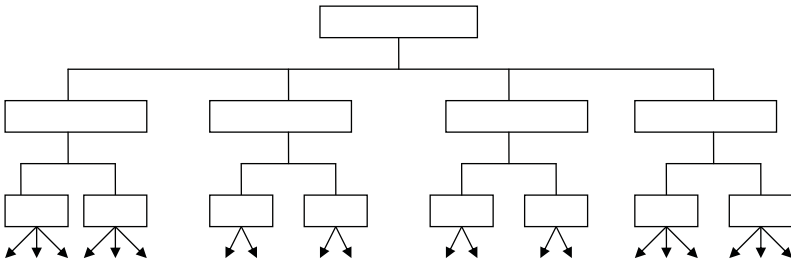


Рис.11.2. Вертикальна організаційна структура

Горизонтальні структури – це тип організації, якій притаманні відносно висока норма управління і відносно невелика кількість рівнів ієрархії (рис. 11.3)

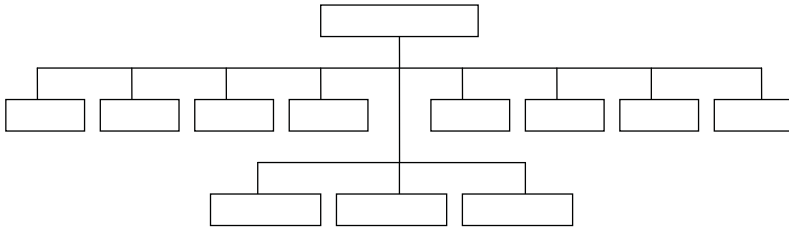


Рис. 11.3. Горизонтальна організаційна структура

Перевагами вертикальної організаційної структури є: висококваліфіковане ретельне керівництво, чіткий контроль і швидкі комунікації між підлеглими. Недоліки цієї структури: тенденція залучення керівників до виконання функцій підлеглих; велика кількість рівнів управління; високі витрати на утримання спеціалістів; надмірна відстань між нижчим і вищим рівнями управління.

Перевагами горизонтальної організаційної структури є: керівництво засноване на делегуванні повноважень; політика організації зрозуміла всім працівникам; ретельний відбір підлеглих. Недоліки цієї структури: перевантаження роботою керівників; загроза погіршення контролю зі сторони керівництва; необхідність мати в організації кваліфікованих менеджерів.

При обранні організаційної структури необхідно враховувати кількість зв'язків, які виникають в організації між працівниками і керівниками, обов'язки підлеглих, рівень їх відповідальності і повноважень.

Відповідальність – обов'язок працівників звітувати за результати своєї діяльності перед вищестоячим керівництвом.

Лінійні повноваження передаються безпосередньо від начальника до підлеглому і далі до інших підлеглих. Узаконену владу керівникові для спрямування своїх безпосередніх підлеглих на досягнення поставлених цілей дають саме лінійні повноваження. Керівник, маючи лінійні повноваження, може приймати певні рішення без згоди з

іншими керівниками в тих межах, які встановлені організацією, законом, звичками.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Військові, урядові, ділові та релігійні організації засновані на ієрархічній системі взаємовідносин начальників та підлеглих. Однак є випадки, коли лінійні повноваження не забезпечують потреби організації, що пов'язано зі змінами у навколишньому середовищі, ускладненням технології, необхідністю використання кваліфікованих кадрів різних спеціальностей (з планування, бухгалтерського обліку, обчислювальної техніки, технологів, інженерів, програмістів). Ці фахівці утворюють адміністративні, штабні апарати управління в організації.

Адміністративний апарат виконує безліч функцій у сучасній організації, які важко навіть перелічити. Класифікують адміністративний апарат на три основних типи: консультативний, обслуговуючий та особистий.

Консультативний апарат формується в організації, коли лінійному керівництву необхідно вирішити проблему, яка вимагає спеціальної кваліфікації. Такий апарат найчастіше використовується в правових питаннях при впровадженні нової техніки або технології, у навчанні, у роботі по підборі кадрів.

Обслуговуючий апарат складається з підрозділів, які готують керівництву інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. До обслуговуючого апарату належать відділи маркетингу, планування, фінансування, матеріально-технічного забезпечення, служби зв'язку із громадськістю.

Особистий апарат є різновидом обслуговуючого апарату, обов'язками якого є виконання доручень керівника. Члени апарату не мають повноважень, а діють за вказівками керівника. Особистий апарат не маючи формальних повноважень, має велику владу, яка може значно зростати, якщо керівник постійно прислуховується до його порад.

Повноваження адміністративного апарату спочатку мали консультативний характер для лінійного керівництва. Але з часом, лінійні керівники почали зневажати ці рекомендації, що приводило до конфліктних ситуацій. У зв'язку з цим в організаціях почали розширювати повноваження адміністративного апарату перед тим, як діяти, або надавати керівництву свої пропозиції.

Обсяг повноважень апарату вище керівництво може розширити, даючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Такі повноваження називають “паралельними повноваженнями” і вони необхідні для встановлення системи контролю, врівноваження влади та запобігання грубих помилок. Такі повноваження найширше використовуються в урядових організаціях.

Маючи функціональні повноваження, апарат може, як запропонувати так і заборонити дії у сфері своєї компетентності. Функціональні повноваження широко використовуються при бухгалтерському обліку, здійсненні трудових взаємовідносин, тобто в тих сферах де необхідна однорідність. У великих організаціях адміністративний апарат має підрозділ з декількома рівнями управління. Тому менеджери апарату мають лінійні повноваження відносно своїх підлеглих, незалежно від того, який характер їх повноважень в організації.

Функції управління взаємозв’язані, а неефективне делегування повноважень значно впливає на якість виконання кожної функції. Тому необхідно чітко визначити, яка діяльність належить до лінійної, а яка – до штабної. До лінійної діяльності традиційно відносяться виробнича, фінансова і збутова функції організації, які безпосередньо пов’язані з фінансуванням, виробництвом і реалізацією продукції.

Апаратно-штабні види діяльності залежать від місії, цілей і стратегій організації. Структура організації, в свою чергу, залежить від стратегії і цілей організації.

11.3. Принципи побудови структури управління

Структура управління характеризується багатьма якими, які важко формалізуються (повноваження працівників, їх відповідальність, відносини між ними тощо). З цієї причини при побудові структури управління необхідно додержуватися відповідних принципів. Чим складніший об’єкт управління, тим більш значну роль у формуванні його структури відіграють принципи управління, яким вона повинна відповідати.

Розглянемо основні принципи побудови структури управління [11, с.155-157].

Демократичний принцип управління передбачає правильне співвідношення централізації і децентралізації прийняття рішень, які сприяють розподілу стратегічних і поточних задач. У відповідності з цим принципом структуру управління необхідно удосконалювати до

такої стадії, при якій забезпечуватиметься принцип єдиноначальності та персональна відповідальність за ведення справ.

Принцип системного підходу вимагає формування сукупності управлінських рішень, які реалізують всі цілі функціонування підприємства.

Принцип управляємості передбачає фіксоване співвідношення кількості керівників і підлеглих. При формуванні апарату управління необхідно прагнути до оптимальності цього співвідношення. Важливо розподілити управлінські рішення за рівнями, які повинні передбачати раціональну ступінь завантаження керівника, який приймає рішення. Якщо завантаження керівника перевищує допустимі норми, то різко знижується дієвість і оперативність управління.

Принцип відповідності суб'єкта і об'єкта управління передбачає що структура управління повинна будуватися, виходячи із особливостей об'єкта управління. Склад підрозділів, характер взаємозв'язків між ними визначається специфікою функціонування як окремих структурних ланок, так і системи в цілому.

Принцип адаптації полягає в тому, що до побудови структури управління висувуються вимоги гнучкості, адаптивності, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Важливе значення набуває удосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Принцип спеціалізації передбачає забезпечення технологічного поділу праці при формуванні структурних підрозділів.

Принцип централізації означає, що при проектуванні структури управління необхідно об'єднувати управлінські роботи з повторюючим характером операцій, однорідністю прийомів і методів виконання. Принцип централізації вимагає скорочення рівнів управління.

Принцип професійної регламентації передбачає групування функціональних ланок на кожному організаційному рівні таким чином, щоб кожна ланка працювала на досягнення конкретних цілей і несла повну відповідальність за якість виконання своїх функцій. Вирішальне значення набуває розподіл робіт між спеціалістами, які повинні приймати рішення на основі своєї компетенції. У зв'язку з цим, проектувати структуру управління необхідно не абстрактно, а з урахуванням ділових якостей керівників і спеціалістів різних рівнів.

Принцип правової регламентації передбачає проектування структури управління таким чином, щоб забезпечити додержання всіх

рішень і постанов вищестоячих органів в частині розподілу обов'язків і персональної відповідальності. Правовий аспект при формуванні підрозділів управління відображує умови і порядок функціонування даного підрозділу, а також ступінь його значущості і самостійності.

Принцип економічності полягає в тому, що необхідний ефект повинен досягатися при мінімальних витратах на управлінський апарат, економному витрачанні трудових, матеріальних і фінансових ресурсів виробництва.

Принцип побудови структури управління деталізується правилами її створення:

структура повинна бути простою;

схема структури управління повинна бути оглядовою;

кожний працівник повинен мати посадову інструкцію;

інформаційні канали повинні забезпечувати передачу інформації, як у прямому, так і у зворотньому напрямку;

координацію всієї діяльності організації здійснює вище керівництво;

стратегічні рішення приймає вище керівництво організації, враховуючи свої можливості;

необхідність уникнення дублювання і подвійної підпорядкованості;

обов'язки лінійного і функціонального керівництва повинні бути розмежовані.

11.4. Принципи делегування повноважень

Делегування є засобом, за допомогою якого, керівник розподіляє серед співробітників ряд задач, які повинні бути виконані для досягнення цілей всієї організації. Якщо якась із задач не делегована іншій людині, керівник вимушений виконувати її сам. Це в багатьох випадках просто неможливо зробити так як час і здібності керівника обмежені. М. Фоллет, одна із класиків менеджменту відзначала, що сутність управління заключається в умінні виконання роботи підлеглими. Для здійснення якісного виконання делегування, необхідно дотримуватися окремих принципів. Делегування повноважень базується на засадах: єдиноначальності; обмеження норм керівництва; закріпленої відповідальності; відповідності прав обов'язкам; звітності по

відхиленням; передачі відповідальності за роботу на найнижчий рівень [15, с.321-324].

Принцип єдиноначальності полягає в тому, що працівник має отримувати повноваження лише від одного керівника і відповідати лише перед ним. Працівник, виконуючи доручену роботу, не має права звертатися до керівника вищого рангу, без дозволу свого безпосереднього начальника. В свою чергу керівник вищого рівня не може віддавати свої розпорядження працівнику, без його безпосереднього начальника.

Принцип обмеження норми керування означає якою кількістю працівників може безпосередньо управляти керівник. Науковими дослідженнями встановлено, що найкращою нормою є 7-10 підлеглих, хоча на вищих щаблях управління їх кількість коливається від 4 до 8, а на найнижчих рівнях від 8 до 15. У визнанні кількості осіб, які безпосередньо і ефективно контролюються керівником значну роль відіграє рівень управління, характер розв'язання завдань, кваліфікація підлеглих і здібності керівника. Якщо не дотримуватися норм управління на досить низькому рівні, то керівництво не буде спроможне виконувати обов'язки по координації і контролю, підвищувати мотивацію підлеглих.

Оптимальна кількість працівників, які безпосередньо підпорядковані одному керівнику визначається: організаторськими здібностями керівника; кваліфікацією працюючих; типом роботи; територіальним розміщенням; мотивацією працівників; важливістю роботи.

Принцип відповідності прав обов'язкам означає, що обсяг делегованих повноважень повинен відповідати обов'язкам. Дача завдання своєму підлеглому передбачає надання йому окремих повноважень, які б відповідали виданому завданню по використанню необхідних ресурсів. Керівники не надають достатніх прав своїм підлеглим з таких причин: недовіри в спроможності підлеглих, а роботу прийдеться виконувати самому; небажанням керівників відмовлятися від своїх прав; політичними моментами.

Принцип закріпленої відповідальності при делегуванні означає, що звільнити від відповідальності керівника може лише його начальник. Делегування – це процес розподілу відповідальності за підлеглими. Але делегування відповідальності підлеглому не знімає відповідальності з керівника.

Принцип передачі відповідальності за роботу на більш низький рівень управління свідчить про спроможність забезпечення його

успішного виконання. Але цей принцип часто порушується з причин: природного небажання повернутися до звичайної роботи або виконувати більш значну роботу.

Принцип звітності за відхиленнями зобов'язує інформувати керівників про всі фактичні або очікувані зміни в досягненні поставлених цілей і завдань. Це означає, що підлеглий повинен інформувати свого керівника про всі відхилення від наміченого завдання.

11.5. Причини недостатнього делегування керівниками своїм підлеглим повноважень

Делегування може стати додатковою силою для досягнення поставленої цілі, але для цього необхідні ефективні комунікації. Підлеглі повинні добре розуміти бажання керівника, а останній повинен примусити підлеглого своєчасно і якісно виконати поставлене завдання. Дослідженнями У. Ньюмена виявлено ряд причин, які впливають на небажання керівників делегувати повноваження, а підлеглих – ухилятися від додаткової відповідальності. Серед основних виділяємо:

1. Помилкова думка, що сам керівник цю роботу зробить краще. Це означає, що він і повинен її зробити замість підлеглого. Хибність цієї думки полягає в тому, що особисте виконання цього завдання перешкоджає виконанню прямих обов'язків керівника, а також не підвищує кваліфікацію підлеглих.

2. Відсутність довіри до підлеглих приводить до втрати останніми ініціативи, впевненості, постійних запитань і перестраховувань при виконанні своїх обов'язків.

3. Побоювання ризику. Керівники відповідають за роботу підлеглих і у них може виникнути страх з приводу невиконання делегованого завдання, яке породжує проблему, за яку їм доведеться відповідати.

4. Відсутність здібності керувати. Захоплення поточними справами приводить до втрачання керівниками перспективних завдань організації і розподілу обов'язків між підлеглими.

5. Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливі небезпеки. Керівник разом із делегуванням додаткових повноважень повинен створити ефективні механізми контролю для одержання інформації щодо праці підлеглих. Контроль спря-

мовує підлеглого на досягнення поставленої цілі. Механізм контролю попереджує виникаючу проблему.

Підлеглі, зі своєї сторони, не бажають відповідальності та уникають додаткових повноважень із наступних причин:

1. Підлеглий вважає що звернутися до керівника із запитом: “Що робити?” і “Як робити?” набагато легше, ніж самому вирішувати проблему.

2. Підлеглий боїться критики за можливі помилки. Висока відповідальність збільшує можливість зробити помилку і підлеглий ухиляється від неї.

3. У підлеглого відсутня інформація та ресурси, які необхідні для успішного виконання завдання.

4. Підлеглий не впевнений у своїх силах.

5. Підлеглий вважає, що він і так завантажений роботою.

6. Додаткова відповідальність не надає додаткових стимулів підлеглим.

Зі зростанням відповідальності збільшується об’єм роботи і виникає ризик для особи, яка її приймає. Більшість спеціалістів не приваблюють додаткові обов’язки, а керівництво організації в свою чергу, не забезпечує стимулювання зростаючої відповідальності. Основними видами стимулювання можуть бути: додаткова оплата, підвищення по службі, присвоєння звання, подяки, створення комфортних умов праці.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Класичні теорії. Неокласичні теорії. Організаційні концепції. Організація. Делегування. Відповідальність. Повноваження. Норма управління. Принципи побудови структури управління. Правила створення структури управління. Принципи делегування повноважень. Причини недостатнього делегування повноважень.

Контрольні запитання і завдання

1. Розкрийте зміст класичних і неокласичних організаційних теорій.
2. Дайте характеристику організаційних концепцій.
3. Охарактеризуйте зміст понять “організація” і “делегування”.
4. Визначте зміст понять “відповідальність” і “повноваження”.
5. Розкрийте зміст і значення норм управління.
6. В чому полягає суть вертикальних і горизонтальних типів організаційної структури.
7. Які існують основні типи адміністративного апарату.
8. Розкрийте зміст принципів побудови структури управління.

9. Які існують основні правила створення управлінської структури.
10. Розкрийте зміст принципів делегування повноважень.
11. Причини недостатнього делегування повноважень керівниками?
12. Причини уникнення підлеглими додаткових повноважень?

Література: 4; 11; 15.

12 Мотивація у менеджменті

12.1. Поняття і види мотивації

На протязі багатьох століть керівники застосовували різні засоби зацікавленості людини до праці. Належну увагу цій проблемі приділяли вчені, які постійно досліджували природу мотивації людини до праці.

Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації [15, с.360]. 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 справляють вплив на поведінку людини, направляють її діяльність в необхідну для організації сторону, регулюють інтенсивність праці, трудовитрати, спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність в досягненні цілей.

Мотиви діяльності можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Зовнішні обумовлені бажанням людини володіти неналежними їй об'єктами. Внутрішні мотиви пов'язані із одержанням задоволення від існуючого об'єкта, який працівник бажає зберегти, або незручностей, які приносять володіння ним, а відповідно бажанням позбавитись його. Наприклад, цікава робота приносить людині задоволення, вона готова працювати більше часу; в іншому випадку працівник на все готовий, аби позбавитись займаної посади. Мотиви у залежності від стимулюючої сфери можуть бути поділені на матеріальні і моральні.

Мотиви, які формуються під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів, починають діяти під впливом стимулів.

Стимул – це зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети. Стимули можуть бути матеріальними, у вигляді дій інших осіб, наданих можливостей, надій тощо. За змістом стимули можуть бути економічними і неекономічними. Економічні надають можливість одержувати матеріальні вигоди, які підвищують добробут. Некономічні полегшують одержання як прямого матеріального добробуту, так і вільного часу, відповідних духовних

благ. В свою чергу, неекономічні стимули діляться на організаційні та моральні. Слід зазначити, що моральні стимули можуть викликати і негативні наслідки: кар'єризм, користолюбство, а матеріальні можуть сприяти працювати високоефективно, якісніше.

Критерієм в розподільчих відносинах виступають статусні розрізнення (посади, кваліфікаційні розряди, звання), стаж роботи, приналежність до окремих соціальних груп (інвалід, ветеран праці, учасник війни).

Стимулювання – це застосовування по відношенню до людини стимулів, які діють на його зусилля, стоять перед організацією і включають відповідні мотиви.

Співвідношення різних мотивів, які обумовлюють поведінку людей, створюють достатньо стабільну мотиваційну структуру. 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. Дії людини спонукає прагнення до самозбереження, гордість, честолюбство, амбіція, допитливість, симпатії, потяг до влади тощо.

Інстинкт – являє собою нижчу форму спонукання людини до дії.

Інтереси – це вибіркове відношення особистості до певного об'єкта, цілеспрямоване прагнення, потреба, які викликані сукупністю соціально-економічних умов життя людини, колективу, суспільства. В інтересах проявляються актуальні потреби тих чи інших соціальних груп. Інтереси виникають на основі потреб, але не зводяться до них. При поглибленні і ствердженні інтересів, вони можуть стати стійкими потребами.

Потреби – це необхідність, яку відчуває людина у певних умовах життя і розвитку. Усвідомлюючись, вони проявляються у формі мотивів поведінки людської особистості, соціальної групи, суспільства в цілому.

Потреби виникають разом із народженням людини і розширюються в міру її розвитку. Тому важливе значення має проблема формування і розвитку потреб, які у суспільстві повинні цілеспрямовано формуватись і виховуватись, розширюючи діапазон інтересів людини. Задоволення потреб здійснюється в процесі мотивації, яка ґрунтується на використанні наявних або створенні нових мотивів.

Механізм мотивації, в основі якого лежать потреби, зображений на рис. 12.1. [10, с.297]



Рис.12.1. Мотиваційний ланцюг “потреби – бажання - винагорода”

Співвідношення різних мотивів обумовлюють поведінку людей, створюють мотиваційну структуру, яка піддається цілеспрямованому формуванню (процес виховання). У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлюється багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтаціями тощо.

Кожний менеджер для успішного керівництва людьми повинен в загальних рисах представляти, чого бажать або не бажать його підлегли, які зовнішні і внутрішні мотиви їх поведінки, в якому співвідношенні вони знаходяться, як можна на них впливати і яких результатів від них слід очікувати. Виходячи з цього керівник повинен формувати певну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, розвивати у них бажані мотиви і послаблювати небажані, або здійснювати пряме стимулювання їх дій.

Необхідно відзначити, що між мотивацією і кінцевим результатом діяльності людини відсутній однозначний зв'язок, якому перешкоджають багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, таких як здібності працівника, його настрої в даний момент, розуміння ситуації, вплив третіх осіб.

В залежності від того що необхідно стимулювати саму діяльність або її результат – мотивація виступає у двох формах: поточного заохочення (покарання) або винагородження (покарання) за результатами підсумку.

Поточне заохочення або покарання призначені для стабілізації або корегування в необхідну сторону роботи і відноситься до поведі-

нки, яка вже проявилася. Кількісна величина винагородження повинна бути мінімальною для постійного підтримання зацікавленості в продовженні необхідної діяльності і при цьому не виснажувати ресурси організації. Необхідно мати на увазі: важлива не стільки величина, скільки форма, спосіб, режим винагороди. Іноді доцільна винагорода авансом, яка зобов'язує людину працювати краще. Але завжди винагорода повинна бути своєчасною і конкретною. Підсумкова винагорода (або покарання) зв'язується з досягнутим результатом, тому вона повинна відбивати особистий вклад людини в неї, бути справедливою, створювати у людини бажання працювати ще краще в майбутньому.

Основні задачі мотивації [11, с.220]:

формування у кожного співпрацівника розуміння сутності і значення мотивації;

навчання персоналу організації психологічним основам внутрішньоорганізаційного спілкування;

формування у керівників демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих задач необхідний аналіз процесу формування мотивації в організаціях, змін, які проходять в їх діяльності при переході до ринкових відносин.

Розглядаючи мотивацію, як процес, можна виділити в ній декілька послідовних етапів.

Перший етап – виникнення потреб. Людина відчуває що їй чогось не вистачає.

Другий етап – людиною здійснюється пошук шляхів задоволення потреб.

Третій етап – характеризується визначенням цілей (напрямків) діяльності для задоволення потреб.

Четвертий етап – реалізація дій, які задовольняють потреби.

П'ятий етап – пов'язується із здобуттям винагородження за реалізацію окремої роботи, яку людина виконала і може задовольнити свою потребу.

Шостий етап – задоволення потреби. При цьому людина не зупиняє своєї діяльності до виникнення нової потреби.

Для створення відповідної мотивації в організації необхідно спрямовувати зусилля персоналу на створення належного клімату. Існують два типи мотиваційного клімату: заряджувальний і розряджувальний.

Заряджувальний мотиваційний клімат характеризується такими особливостями: своєчасне визначення і схвалення високих результатів роботи; урізноманітнення робіт, які дозволяють в повній мірі використовувати потенціал співробітника; високий рівень самостійності і відповідальності за роботу; постійна участь в прийнятті управлінських рішень, які стосуються роботи; постійне навчання і професійне зростання; постійні і добрі професійні і особисті стосунки зі співпрацівниками; довіра до працюючих в колективі; наочність трудових досягнень; високий статус посади; постійна інформованість колективу і високий рівень заробітної плати.

Розряджувальний мотиваційний клімат в організації характеризується наступними обставинами: постійне непорозуміння між працюючими в колективі; недостатня довіра до співпрацівників; погані побутові умови роботи; непридатне і погано утримуване виробниче обладнання і допоміжне устаткування; відсутні можливості для навчання і професійного зростання; недостатня увага до працюючих з боку адміністрації; відсутність своєчасної оцінки праці кожним працюючим; низький рівень співробітництва працюючих та адміністративного апарату; монотонна і нудна робота, а також неадекватний рівень заробітної плати виконуваному обсягу роботи.

Типовими причинами виникнення мотиваційних проблем з персоналом організації є: працюючі не знають точно своїх обов'язків; постійний адміністративний тиск на підлеглих; недостатній професійний ріст і набуття нових навичок; нечітко визначений час роботи спеціалістів; заробітна плата не відповідає професійному рівню працівника; небезпечні умови праці і застаріле обладнання; недостатнє визначення адміністрацією результатів праці підлеглих; погані ділові стосунки з окремими керівниками підприємства; порушення роботодавцем своїх обіцянок; закритий характер прибутків підприємства.

12.2. Ранні теорії мотивації

Розвиток методів і способів мотивації налічує довгу історію. На протязі багатьох століть домінуючою була модель грубого фізичного примусу до праці, а згодом – моделі економічної необхідності й стимулювання праці, пов'язаної з її продуктивністю.

Ранні теорії мотивації пов'язані з Адамом Смітом (займався пошуком збільшення багатства нації), Давідом Рікардо (наполягав на розділі багатства згідно з факторами виробництва) і Альфредом Ма-

ршалом, який удосконалював маржинальний аналіз. А. Сміт у науковій праці “Дослідження про природу і причини багатства народів” (1776) обґрунтував концепцію “економічної людини”, в основі якої знаходиться інтерес, який задовольняється тільки в результаті обміну між людьми – мати прибуток.

Прихильником вчення А.Сміта про економічний мотив діяльності людини був Ф.Тейлор (1856-1915), який в своїх наукових працях довів, що висока заробітна плата і низькі затрати складають основу менеджменту. Для підвищення заробітної плати і зниження витрат він рекомендував кожному робітникові: по можливості доручати таку роботу, яку він спроможний виконувати і яка б максимально відповідала його умінням і можливостям; стимулювати кожного працюючого, щоб його виробіток досяг рівня кращого працівника того ж розряду; працюючим, які досягли найвищої продуктивності праці доплачувати в залежності від характеру роботи надбавку від 30 до 100% у порівнянні із середнім заробітком робітників того ж самого розряду.

Ф. Тейлором також були сформульовані правила ефективної виробничої діяльності: велика денна норма; нормальні умови праці; високий рівень оплати за виконану норму; зниження оплати праці за невиконану норму; норма повинна бути напруженою, щоб її міг виконати першокласний працівник. Тейлором було встановлено, що коли робітникам встановлюють високі норми виробітку і за це їм платять на 60% більше звичайного заробітку, то це позитивно впливає на зростання їх добробуту і покращує самих працюючих в усіх відношеннях (робітники ведуть кращій спосіб життя, здійснюють заощадження, працюють більш напружено) [7, с.444-445].

Недоліком системи стимулювання Тейлора є утвердження того, що поведінка робітника як об’єкта управління обумовлюється тільки економічними мотивами, але не враховуються психологічні аспекти та фізіологічні фактори продуктивності праці. Залежність оплати праці від норм виробітку по суті була штрафною системою, за якою штрафувалися як слабкі, так і середні робітники. Тейлор в основному зосереджував свою увагу тільки на прибутках підприємців, обґрунтовуючи вигідні для них максимальні норми виробітку.

Теорія психоаналізу З.Фрейда (1859-1939) розглядає мотивацію людської діяльності як функцію так званих первинних позивів або інстинктів сексу і агресії, дія яких проявляється у формі невиразних неподоланих захоплень. Ця теорія виникла на ґрунті ірраціоналізму, згідно якої поведінкою людини управляють невідомі ірраціона-

льні сили. З. Фрейд доводив, що велика кількість неврозів викликана тим, що в дитинстві людина чогось недоодержувала, недограла, недобрала ласки. Все це накопичується, і вже в зрілому віці людина домагається це одержати.

Фрейдизм відводить велику роль дитинству у формуванні мотивацій, яке на думку самого Фрейда і його послідовників однозначно визначає характер і життєву позицію дорослої людини. Позитивним у вченні Фрейда є те, що ним було досліджено і визначено наявність в людині рівня несвідомого, завжди пояснював незрозуміле у людському житті із наукових позицій.

Теорія психоаналізу в той же час не враховує соціальну зумовленість психіки людини, протиставляє мотивацію свідомості, а енергетику психічної діяльності – інформаційній. Фрейд всі мотиваційні закономірності трактував тільки як динамічно-енергетичні, перебільшував, абсолютизував роль динамічних факторів, в той же час ігнорував роль змістовних моментів.

Недоліком фрейдизму є те, що вся його теорія підпорядкована біологічним основам. Діяльність людини при цьому проявляється в потребах, які “заглушені” свідомістю. Теорія З. Фрейда ґрунтується на визнанні фатального антагонізму між несвідомим і свідомістю, що продовжує антагоністичне відношення між людиною з її витисненими переживаннями і соціальним середовищем [7, с.446-448].

З. Фрейд трактує визнання несвідомого як такого, що протирічить свідомості. Він також визнає, що в основі розвитку особистості лежать біологічні потреби, задоволенню яких перешкоджають соціальні нормативи, що свідомо життєдіяльність людини складається лише із символів, витиснених біологічних потреб.

Після другої світової війни фрейдизм поступився місцем неофрейдизму, де немає пансексуальності. Була розроблена Е. Талісменом і К. Халлом біхевіористська теорія спонукання, яка відкидає не тільки свідомість людини, але всю психологію особистості, розглядає проблему мотивації за спрощеною схемою “стимул - реакція”.

Згідно теорії К.Юнга, яка носить назву “аналогічної психології” психіка людини складається з таких рівнів, як свідоме, особисте несвідоме і колективне несвідоме. Колективне несвідоме утворюється на основі минулого досвіду і йому відводиться визначальна роль в мотивації поведінки людини. Колективне несвідоме, в свою чергу, має також декілька рівнів: національний, расовий, загальнолюдський, наслідуючий. Для пристосування до певних умов життя, за цією тео-

рією, діяльність людини повинна бути мотивована такими функціями, як мислення, почуття, інтуїція тощо.

Теорія Юнга заклала основи типології особистості і мотивації її поведінки, обґрунтувала спрямованість людини на себе і на об'єкт. Юнг також ввів у практику додаткові типи (інтуїтивний, мислячий, емоційний), кожен з яких визначається співвідношенням різних функцій.

Недоліком теорії Юнга слід вважати те, що він розглядав мотивацію поведінки людини без урахування впливу навколишнього середовища. Типи особистостей, згідно цієї теорії, визначаються обмеженими обставинами народження людини без урахування особливостей життя, розвитку. Це є справжній фрейдизм як основа мотивації поведінки людини, хоча і в дещо завуальованому вигляді [7, с.448-449].

Серед послідовників Фрейда були також А. Адлер, К. Хорні, Г. Саллівен і Е. Фромм.

А. Адлер значну увагу в дослідженнях приділяв ролі соціального компонента у розвитку особистості. Соціальність, колективність є головним в житті людини. В основі суспільства та суспільного розвитку, на його думку, лежить індивідуальне та колективне прагнення до самоутвердження, до переборювання власної слабкості та неповноцінності, до досягнення могутності та удосконалення.

Для подолання власної неповноцінності людина шукає певні способи компенсації, які можуть бути адекватними чи неадекватними певним умовам. Адлером розглянута можливість вироблення гіперкомпенсації як певної форми реакції на свою неповноцінність. Існує немало прикладів, коли слабкі у фізичному плані особи за рахунок вироблення в собі зверхкомпенсації можуть досягти значних успіхів в житті. Таке міркування автора було важливим для пара психологічної науки, зокрема його утвердження про наявність компенсації чи зверхкомпенсації, коли проявляється захисна реакція організму людини, виникають сили надлишкової величини. В мотиваційному механізмі людини важливо враховувати наявність цих сил з метою корегування її поведінки і орієнтування дій та вчинків у відповідному напрямі.

Роботи К. Хорні розкривали мотивацію поведінки людини з позиції уродженого їй почуття хвилювання. Відчуття хвилювання забезпечує створення мотиваційного механізму, керованого бажанням особи врятуватись від названого почуття. Основою мотивації в теорії Хорні є трансформація почуття хвилювання, яке спонукає людину до

пошуку своєї безпеки і прагнення задоволення своїх бажань. В своїх дослідженнях Хорні спочатку обґрунтувала чотири поведінки людини, а пізніше зупинилася на трьох типах: прагненні до людей; прагненні відокремитись від людей; прагненні діяти проти людей. Хорні також відзначає протиріччя між суспільством і людськими потребами.

Теорія Г. Саллівена є одним із напрямків неофрейдизма. Особистість, за цим вченням, є відносно стійкою моделлю міжособистих ситуацій, що характеризують і повторюють людське життя. Вже при народженні у людини з'являється потреба у спілкуванні з іншими особами, потреба в ніжності, безпеці. Соціальне розглядається в цій теорії як система міжособистих стосунків, які не формуються на основі суспільного життя, а існують з самого моменту народження. Тобто тут, як і у З Фрейда, особистість, її поведінка формуються самі по собі, без врахування особливостей розвитку суспільних відносин. Мотивами поведінки людини, за Саллівеном, є її боротьба з оточуючим середовищем, або неспокоєм.

Неофрейдисти зробили внесок в розвиток особистості, мотивації поведінки, поставивши на відповідне місце соціальні відносини, відкинувши теорію психоаналізу З.Фрейда. Але багато механізмів неофрейдистів, таких як уникнення дискомфорту, “психологічний захист”, “вибірковість уваги”, були ними виявлені у невротиків, з подальшим перенесенням їх на психіку здорових людей, тому мали обмежене застосування.

Своїми концепціями К. Хорні і Г. Саллівен, розглядаючи почуття тривоги як основи мотивації поведінки людини, намагалися сформувати концепцію відчуження особистості. Цю ідею в своїх роботах продовжив Е.Фромм, який намагався розповсюдити проблему відчуження в суспільно-економічному житті на психічну діяльність людини. Е. Фромм, розглядаючи людину відчуженою від усього світу, людей, товаришів, ввів поняття “негативної свободи”, згідно якої відчуження пригнічує людину, породжує неврози. Автор підкреслює, що людина не хоче бути вільною, вона страждає від свободи, прагне до спілкування з іншими особами. Відчуження переростає в конформізм, як спосіб врятувати людей від самотнього життя.

Дослідження Фромма підкреслюють подвійність природи людини, яка з одного боку, прагне незалежності, а з іншого – хоче позбавитись її, оскільки незалежність веде до відчуження. Автор наділяє особистість можливостями забезпечувати поліпшення суспільного

життя і навіть сприяти зміни суспільно-економічних формацій. В цілому концепції Фромма побудовані на основі тих же внутрішньопсихологічних механізмів Фрейда.

Теорія фрустрації, яка розроблена Долардом, Міллером та іншими вченими, зводиться до боротьби з перешкодами навколишнього світу. Перешкоди при цьому можуть мати різний зміст і виступають як різні види фрустрації: фізичні, моральні, духовні. В теорії розглянуто різні види поведінки людини, спрямованих на боротьбу з фрустраціями, що проявляється у вигляді агресій різної модальності і форми (садизм, депресія, гнів). Сучасна література розглядає агресивність поведінки людини на основі її певного стану та емоційності. Дія фрустрації може мати різні прояви: у одних людей агресія спрямовується на самих себе при визнанні своїх недоліків, а в інших – перекладається на інших осіб. Мотиви людських вчинків, інтересів, дій можуть опосередковуватись. Зі зростанням рівня свідомості людини, більш опосередкованою стає її поведінка.

Зараз не можуть однозначно сприйняті ранні теорії мотивації. Науковцями обґрунтовано і розроблено багато нових теорій, які присвячені різним аспектам мотиваційного процесу.

12.3. Сучасні теорії мотивації

Літературні джерела чітко виділяють дві групи теорій мотивації: змістовну і процесійну [11, с.221].

В основі **змістовної концепції мотивації** лежать потреби людини, тобто її відчуття нестачі чогось, дискомфорту, які вона бажає перебороти. Потреби можуть бути первинними (природного походження) і придбаними (соціальними). До первинних відносяться потреби в їжі, воді, теплі, до придбаних – потреби в спілкуванні, здобутті знань, самореалізації.

При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольнити, а відповідно, виникає інтерес який дозволяє це зробити. Але інтерес стає мотивом для активних дій тільки тоді, коли людина впевнена в тому, що досягти бажаного їй по силам. До прихильників цієї концепції відносяться американські психологи А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф Герцберг.

Теорія мотивації по А. Маслоу була сформульована у 40-х роках минулого століття. У людей, згідно цієї теорії постійно виникають різні потреби, які можна об'єднати в групи ієрархії. Маслоу

виділив п'ять таких груп і представив їх у вигляді піраміди (рис 12.2.) [15, с.366-368].

1. Фізіологічні потреби є необхідними для виживання і включають потреби в їжі, воді, відпочинку та ін. Для їх задоволення необхідний мінімальний рівень заробітної плати і необхідні умови праці.

2. Потреби безпеки включають потреби в захисті від фізичних і психологічних загроз з боку зовнішнього середовища і впевненість в тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися в майбутньому. Це може вирішитися за допомогою заробітної плати, яка перевищує мінімальний рівень. Така заробітна плата дозволяє користуватися страхуванням, накопичувати кошти на старість. Впевненість у майбутньому – це робота в надійній організації, яка надає співробітникам окремі соціальні гарантії. Без задоволення потреб першого і другого рівня неможлива нормальна життєдіяльність людини.



Рис. 12.2. Піраміда потреб за Маслоу [15, с.367]

3. Соціальні потреби включають підтримку з боку оточення, визнання заслуг людини, приналежність до тієї чи іншої спільноти. Для їх задоволення необхідна участь в груповій роботі, увага до людини з боку керівництва і колег по роботі.

4. Потреби у самоствердженні включають визначення людини з боку оточення. Вони задовольняються шляхом визначення компетенції, завоювання авторитету, досягнення лідерства та популярності, здобуття публічного визначення. Управління цими потребами досяга-

ється за рахунок присвоєння цим особам титулів і звань, а також вручення нагород тощо.

5. Потреби у самовираженні включають потреби в реалізації своїх потенційних можливостей й зростанні як особистості. Для задоволення цих потреб людині необхідна максимальна свобода творчості, вибору методів і засобів вирішення поставлених перед нею завдань. Чим більш високе місце в ієрархії займають окремі потреби, тим для меншої кількості людей вони стають реальними мотивами поведінки.

Незадоволені потреби за Маслоу, спонукають людей до активних дій, а задоволені перестають бути мотивацією, їх місце займають інші незадоволені потреби. При цьому первинні потреби вимагають першочергового задоволення, а після того як вони будуть задоволені, починають діяти вторинні потреби.

В теорії Маслоу не враховується ситуаційні фактори, які впливають на потреби. Автор наголошував на жорсткій послідовності при переході від одного рівня потреб до іншого тільки у напрямку знизу вгору. Він наполягав на тому, що задоволення вторинних потреб приводить до послаблення їх взаємодії на мотивацію.

Теорія мотивації Д.Мак Клееланда є теорією набутих потреб, яка стверджує, що потреби людей набуваються і вивчаються на основі їх життєвого досвіду. Автор виділяє три види потреб: успіх, причетність і влада [15, с.371].

Потреба до успіху проявляється у бажанні людини досягти поставлених цілей за рахунок більш ефективної роботи. Більшість підприємців визначають самостійно цілі, причому таким чином, щоб вони були реальними та був гарантований кінцевий результат і успіх. У цьому випадку вони із задоволенням беруть на себе персональну відповідальність.

Потреба в приєднанні реалізується через добрі відносини з оточенням, його підтримкою. Для задоволення цієї потреби необхідні постійні ділові контакти з партнерами по бізнесу і колегами по роботі, забезпеченість достовірною інформацією тощо.

Потреба у владі міститься в бажанні впливу на поведінку людей, брати на себе відповідальність за їх дії. В даному випадку мова йде не тільки про адміністративну владу, але про владу авторитетну, талант та інше. Одні люди прагнуть до влади заради самої влади, для того щоб керувати підлеглими, самоутверджуючись таким чином. Іншим влада потрібна для вирішення назрілих проблем організації,

які вони розуміють краще інших і готові взяти на себе всю відповідальність.

МакКлеелланд використовував результати свого дослідження для визначення трьох характерних типів менеджерів:

1. Інституціональні менеджери, які відчують більшу потребу до влади, ніж до приєднання і мають високий рівень самоконтролю.

2. Менеджери, у яких потреба до влади сильніша, ніж потреба у приєднанні, але вони більш відкриті і соціально активні, ніж інституціональні менеджери.

3. Менеджери, у яких потреба у приєднанні сильніша потреби до влади і які також відкриті й соціально активні.

Дослідження показали, що менеджери перших двох типів краще управляють організаціями, завдяки своїй потребі до влади. Менеджери повинні ставити для себе і своїх підлеглих важкі, але досяжні цілі і задачі. Необхідно пам'ятати, що менеджери орієнтовані на успіх у більшості випадків його досягають.

Теорія мотивації Ф. Герцберга була опробована на базі широкомасштабного дослідження до якого було залучено двісті інженерів і бухгалтерів. У відповідях респондентів Герцберг виявив дві різні групи потреб. Автор показав, що мотивацією можуть бути не тільки задоволеність, але і незадоволеність тих чи інших потреб. Причому нарощування або спадання задоволеності і незадоволеності – самостійні процеси, а чинники, які впливають на них, діють автоматично. Виходячи з проведеного дослідження, Герцберг запропонував дві шкали (рис. 12.3.)

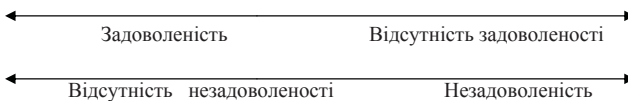


Рис.12.3. Незалежні процеси задоволеності і незадоволеності

Потреби Герцберг розбив на дві групи: мотиваційні та “гігієнічні” [15, с.372-376].

Мотиваційні фактори, це такі умови праці, при наявності яких досягається високий рівень мотивації працюючих (визначення успіху, можливості творчого росту, просування по службі та ін.). При відсутності цих умов неможливо досягти ефективної мотивації або задоволення.

Гігієнічні фактори або підтримуючі, зв'язані з умовами праці, при відсутності яких працюючі не можуть одержати задоволення від роботи (політика компанії, відносини з керівництвом, умови праці, розмір заробітної плати, відносини з колегами, безпека).

Грецберг доводив, що гігієнічні фактори не мотивують працівників, а тільки запобігають появі у них відчуття незадоволеністю діяльності та її умовами. Для стимулювання працівників необхідно включати мотиваційні фактори. Керівник повинен зняти незадоволеність у підлеглого, а потім вже добиватися його задоволеності.

За пізнавальною концепцією мотивації поведінка особистості визначається не тільки її потребами, але сприйняттям ситуації очікуваннями пов'язаними з нею, оцінками своїх можливостей і наслідками обраного типу поведінки. В результаті людина приймає рішення про активні дії або повну бездіяльність. Професійні теорії розглядають мотивацію з іншого боку. В них аналізується те як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний тип поведінки. Процесійні теорії визначають існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків обраного типу поведінки.

Теорія очікування В. Врума. Врум доводив, що люди постійно знаходяться у стані мотивації, що окрім усвідомлення потреб працівник надіється на справедливую винагороду. Своєю теорією він зробив спробу пояснити, чому людина робить той чи інший вибір, стикаючись з декількома можливостями й скільки вона готова витратити зусиль на досягнення результату [15, с.376-378].

Ступінь бажаності, привабливості, пріоритетності конкурентного результату в рамках даної концепції здобула назву валентності. Якщо результат має цінність, валентність позитивна; якщо відношення до нього негативне, валентність негативна; якщо відношення байдуже, валентність нульова. Таким чином, валентність – це міра цінності або пріоритетності.

Очікування може відноситися як до можливості виконання якоїсь роботи, так і до можливості одержання за неї справедливої винагороди. Робітник буде мотивований виконати поставлене завдання у тому випадку, якщо його успіх буде помічений керівником і певним чином винагороджений.

Теорія справедливості Дж. Адамса. На мотивацію людини в значній мірі впливає справедлива оцінка її поточної діяльності та її результатів як у порівнянні з минулим періодом так і у порівнянні з досягненням інших людей. Якщо людина спостерігає, що до неї підходять з такою же міркою, як і до інших, то вона відчуває себе задоволеною і буде проявляти активність, і навпаки. При цьому відчуття незадоволеності може виникнути навіть при високій винагороді [15, с.378-380]. На думку Адамса, кожний мислячий суб'єкт завжди оціне відношення:

$$\frac{\text{Індивідуальні Прибутки}}{\text{Індивідуальні витрати}} = \frac{\text{іншихосіб}}{\text{Витрати іншихосіб}}$$

При цьому до витрат включають не тільки зусилля людини по виконанню даної роботи, але її виробничий стаж в організації, рівень кваліфікації, вік, соціальний статус тощо. Оцінка витрат і результатів суб'єктивна, особливо високий суб'єктивізм у відношенні інших осіб, про яких людина може судити лише на підставі припущень і обмеженої інформації. Якщо в результаті оцінок і співставлень виявляються порушення, і якщо ці порушення є хронічними, відбувається демотивація особистості.

Теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера. Побудована на сполученні елементів теорії очікування і справедливості. Суть її складається в тому, що вводяться окремі співвідношення між винагородою і досягнутими результатами [15, с.381-382].

Автори цієї теорії ввели перемінні, які впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особисті якості людини, усвідомлення своєї ролі в праці. Елементи теорії очікування проявляються в тому, що працівник оцінював винагороду у відповідності з витраченими зусиллями. Елементи теорії справедливості проявляються в тому, що люди мають власну думку з приводу правильності чи неправильності винагороди, у порівнянні з іншими співробітниками, і відповідно цьому ступінь задоволення. Звідси витікає важливий висновок: результати праці є причиною задоволення працюючого, а не навпаки. Згідно цієї теорії результативність праці повинна постійно підвищуватися. Сучасні дослідження підтверджують ідею Портера і Лоулера в тому, що чим краще працюють співробітники, тим сильніше у них відчуття задоволеності.

Теорія постановки цілей Е. Лока базується на припущенні, що всі працівники в різній мірі сприймають ціль організації, як свою особисту, і бажають її досягти здобуваючи задоволення від виконання цієї роботи. Причому її результативність визначається такими характеристиками цілей, як прихильність до них людини, їх сприйнятливість, складність тощо [11, с.225].

Якщо цілі реальні, то чим вони вище, тим більших результатів добивається людина в процесі їх досягнення. До високих результатів ведуть ясність і визначеність цілей, чіткість і конкретність їх постановки. В той же час їх розпливчастість, аморфність визиває розпорошення зусиль, а тому і негативний результат. Чим вище сприйняття цілей для робітника, тим наполегливіше він буде добиватися їх досягнення, незважаючи на складність, специфічність та інші перепони.

У відповідності з теорією постановки цілей значний вплив на мотивацію чинить і досягнутий результат. Якщо результат позитивний, виконавець задоволений собою, мотивація до праці підвищується і навпаки.

На ступінь задоволеності досягнутим результатом впливає його внутрішня і зовнішня оцінка. Із зовнішньою оцінкою можуть бути окремі недоліки і недоречності. Так, виконавець, бажаючи здобути високу оцінку, може брати на себе занижені обов'язки. У іншому випадку працівник виконує великий обсяг роботи, але за об'єктивних причин не виконував їх повністю, за що знижують йому оцінку, що у підсумку приводить до демотивації людини.

Теорія підкріплення В. Скіннера доводить, що поведінка людини залежить від оточуючого середовища і не потрібно шукати пізнавальних пояснень. Теорія покладається на закон ефекту, який стверджує, що поведінка, яка має позитивні наслідки – повторюється, а яка має негативні, скоріше всього не повторюється [10, с.308].

Ця теорія базується на простій моделі (рис. 12.4)

Процес підкріплення діє так, що стимулятор забезпечує ключ до відповіді чи поведінки після якого має наслідок. В поведінці людини є чотири типи підкріплення, які допомагають менеджеру впливати на поведінку конкурентної особи: позитивне підкріплення, негативне підкріплення, загасання і покарання. Дослідженнями встановлено, що позитивне підкріплення і прискорення сприяють росту людини, а негативне підкріплення і покарання виховують незрілість у людей, згубно впливають на всю організацію.

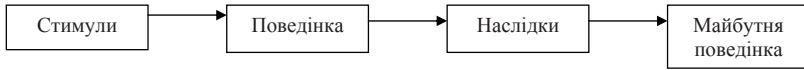


Рис. 12.4. Теорія підкріплення Скіннера

Позитивне підкріплення спрямоване на посилення бажаної поведінки, включає забезпечення нагороджуючого наслідку (похвала, просування по службі, вільний час) і веде до повторення бажаної поведінки. Негативне підкріплення теж фокусується на посиленні бажаної поведінки, але негативне тому, що людина повинна перейти до бажаної поведінки для того, щоб позбутися негативного стану.

Згасання включає утримання негативних наслідків, що мали раніше місце і в цілому послаблює поведінку. Покарання, навпаки, включає забезпечення негативних наслідків для того, щоб зменшити поведінку (критика небажаної поведінки, затримка оплати праці, відмова у наданні сприятливих умов для навчання, затримка видачі нового обладнання, тощо). Науковці радять акцентувати увагу менеджерів на позитивному підкріпленні, для того, щоб сприяти бажаній поведінці, яка буде заохочуватись.

Теорія мотивації соціального напрямку.

Дослідження поведінки людей шляхом спостереження, імітації і спілкування у взаємозв'язку з їх соціальним середовищем, показало, що існує три особливості в поясненні поведінки людей: символічні процеси, змінююче вивчення і самоконтроль.

Символічні процеси представляють собою різні способи в яких використовуються словесні і уявні символи (слова і образи), які служать приводами до майбутньої поведінки. Образи майбутнього дозволяють створювати наступні цілі і дії, які приведуть до виконання цих цілей. Символічні процеси також включають пізнавальний елемент, який називається самоефективністю.

Змінююче вивчення відноситься до здібностей людей вивчати поведінку інших шляхом спостережень. Процес спостереження називається моделюванням, який включає такі стадії: увагу, затримування, репродукції і мотивації.

Самоконтроль – це здібність людини до контролю над власною поведінкою шляхом створення стандартів і врахування наслідків для власних дій. Самоконтроль сприяє виконанню наміченого завдання.

Теорія соціального напрямку використовується для розгляду двох головних аспектів нововведення: створення нових ідей та їх сприйняття через розповсюдження нововведення. Моделювання сприяє розвитку процесу нововведення. Працюючі скоріше мотивуються пристосуванням до тих нових ідей, які приносять результат. Тому необхідно в організації створювати умови для впровадження нововведень.

Сучасні тенденції в теорії мотивації знаходять відображення в концепції, “якості трудового життя”, в якій особлива увага надається організації праці, характеру трудових відносин, питанням потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій персоналу. Представники цієї школи наголошують на максимально можливій різноманітності праці; самостійності прийняття рішень; підвищення автономності працюючих; вільного вибору темпу і ритму роботи; визначення працівника та його соціальної підтримки; удосконаленні системи інформації про поточні результати праці кожного працівника; можливості професійного і службового росту.

Професором Р. Уолтоном виділено вісім важливих напрямків підвищення “якості трудового життя”: 1) справедлива винагорода за працю, яка відповідає реальному вкладу кожного; 2) створення нормальних умов праці; 3) можливість застосування кожним своїх індивідуальних здібностей; 4) наявність умов для підвищення кваліфікації працюючих; 5) наявність умов для соціальної інтеграції в трудових колективах; 6) створення умов на відстоювання своєї думки, участь у вирішенні проблем в колективі; 7) справедливий розподіл часу між роботою, сім’єю і суспільною діяльністю; 8) розуміння відповідальності працюючих перед суспільством.

12.4. Методи мотивації

Методи мотивації працюючих – це частина організаційної культури. Основне призначення методів – забезпечення максимального залучення працюючих, володіючих знаннями, до вирішення загальних задач організації. В теорії виділяють наступні головні методи мотивації [11, с.226-227]:

Примушення – засновано на почутті страху підпасти покаранню, наприклад у вигляді звільнення, переводу на нижче оплачувану роботу, штраф та ін.

Винагородження – засновано на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках тощо) та неекономічного (нагорода, подяка тощо) стимулювання високопродуктивної праці.

Солідарність – розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації.

Солідарності як методу мотивації надається велике значення там, де особливо цінять роль групової і командної роботи та прикладають зусилля для створення сприятливого клімату, який об'єднує працюючих в єдиний цілісний колектив.

Застосування кожного методу мотивації або їх сполучення залежить від конкретних умов, в яких працює організація. В адміністративних установах, заснованих на наказах і розпорядженнях, конкретне застосування методів примушення відносно дисципліни, порядку роботи, додержання норм, стандартів та інших вимог необхідно. Використання мотивів примушення в творчих колективах може принести велику шкоду, яка викликає загасання енергії пошуку, страху здобуття негативного результату.

Використання винагородження засновано на положеннях теорії потреб в тому, що цілі, прагнення, цінності й поведінка виступають як мотиви. Винагорода викликає віру людини в себе, дає надію на успіх у виконанні завдань, посилює бажання працювати з підвищеною віддачею. Позитивні заходи діють ефективніше, ніж негативні.

В системі мотивації необхідно знайти вірне співвідношення між винагородою і покаранням. Негативна реакція керівництва скошує активність працівника, викликає негативні емоції, створює стресові ситуації, знижує в собі ступінь задоволеності. В той же час позитивна оцінка проведеної роботи підвищує самооцінку, мотивує трудову активність, посилює творчу ініціативу.

Ефективність економічних методів різко зростає при їх сполученні з іншими, насамперед з моральними методами мотивування. До моральних методів стимулювання відносимо визнання, яке може бути особистим або публічним. Суть особистого визначення складається в тому, що кращих працівників постійно згадують в спеціальних доповідях вищому керівництву організації, їх персонально поздоровляє адміністрація з приводу ювілеїв і сімейних свят, залучають до розробки стратегічних планів розвитку організації. Але в Україні така практика не здобула широкого розповсюдження. Публічне визнання

складається у розповсюдженні інформації про досягнення працівників на спеціальних стендах (Дошка пошани), нагородження людей почесними знаками, грамотами, внесення їх досягнень до спеціальних книг.

Специфічними моральними методами мотивації є похвала і критика. Похвала повинна іти слідом за кожною гідною дією виконавця і навіть за самим незначним позитивним результатом, здобутим ним, але обов'язково конкретним, який сприяє досягненню цілей організації. До цього морального методу пред'являють такі вимоги, як дозованість, послідовність, регулярність. Відсутність похвали, особливо за добру роботу, несправедлива або нещира похвала деморивують працівника, тому для підвищення її дієвості бажано використовувати об'єктивні критерії. Критика є негативною оцінкою результатів роботи окремих працівників або трудових колективів, результатів їх роботи. Критика повинна бути: конструктивною; стимулювати дії людини, які направлені на усунення недоліків, доброзичливою без обвинувачення; поважною по відношенню до підлеглого; зауваження необхідно висловлювати в непрямій формі, а доводи повинні бути аргументованими. Не можна категорично вимагати визнання помилок людини, яку критикують; бажано підкреслювати можливість усунення недоліків і продемонструвати готовність надати допомогу.

На жаль, в країні спостерігається падіння престижності праці, особливо у суспільному виробництві. Це стало наслідком того, що значна частина населення, не маючи реальної можливості придбання різних благ за рахунок чесної і сумлінної праці, надає перевагу зменшенню рівня власних домагань, зменшуючи потреби. В результаті спостерігаємо трудову пасивність, а відповідно споживчу пасивність.

Формою прояву трудової пасивності стало зниження у багатьох інтересу до підвищення кваліфікації і професійної майстерності. Навчання і творчість втрачають свої позиції. У частини працівників підвищилася незадоволеність працею навіть при зростанні заробітної плати, оскільки посилилось відчуття несправедливого її розподілу.

Таким чином, стан трудової мотивації сьогодні характеризується такими ознаками:

- загальною трудовою пасивністю;
- низькою значимістю громадських мотивів праці, службового, професійного і кваліфікаційного росту;
- визначення соціального статусу особистості, як правило, по нетрудовим критеріям;

бажання мати стабільну, престижну, високооплачувану роботу, яка забезпечує необхідний рівень потреб;

високим рівнем безробіття, особливо серед молоді, яка не може знайти роботу за своїми здібностями;

надмірним захопленням грошовим стимулюванням, недоотриманням певних психологічних та етичних норм, при нагородженні;

відсутність чітко сформульованих критеріїв і умови нагородження державними відзнаками, значне скорочення кількості рядових працівників серед нагороджених;

зростаючий протекціонізм при висуванні на роботу і підвищенні в посаді, в результаті чого до управління залучаються некваліфіковані кадри.

У менеджменті повинні використовуватися усі ефективні форми зовнішнього впливу на працюючого, щоб він скоріше мотивувався до високоефективної праці.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Мотивація. Мотив. Стимулювання. Інтереси. Потреби. Заряджувальний і розряджувальний мотиваційний клімат. Ранні теорії мотивації. Сучасні теорії мотивації. Методи мотивації.

Контрольні запитання і завдання

1. Розкрийте зміст мотивації, як основної функції менеджменту.
2. Визначте основні задачі мотивації.
3. Дайте характеристику етапів мотивації, як процесу.
4. Причини виникнення мотиваційних проблем з персоналом організації.
5. Охарактеризуйте зміст ранніх теорій мотивації.
6. В чому полягає суть змістовної концепції мотивації (теорії А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга).
7. Розкрийте сутність процесійної концепції мотивації (теорії В. Врума, Дж. Адамса, Л. Портера – Е. Лоулера, Е. Лока, С.Скінера).
8. Дайте характеристику теорії мотивації соціального напрямку і “якості трудового життя”.
9. Розкрийте зміст методів мотивації.
10. Основні ознаки сучасного стану трудової мотивації.

Література: 7; 10; 11; 15.

13. Контроль у системі менеджменту

13.1. Сутність, принципи і функції управлінського контролю

Управлінський контроль є одною із основних функцій менеджменту, ціль якої кількісна і якісна оцінка праці та облік результатів роботи організації. Головними інструментами реалізації цієї функції є спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік та аналіз. В загальній системі управління контроль виступає як елемент зворотнього зв'язку. За результатами контролю проводиться корегування раніше прийнятих рішень, планів, норм і нормативів. Ефективно поставлений контроль має стратегічне спрямування, орієнтується на кінцеві результати, здійснюється своєчасно і достатньо є простим. Остання вимога особливо важлива в сучасних умовах, коли організація прагне будувати роботу на принципі довіри до людей, що веде до суттєвого скорочення контрольних функцій, які виконуються безпосередньо менеджерами. За таких умов контроль стає менш жорстким і більш економічним.

Контроль виступає одним з головних інструментів розвитку організації. В менеджменті без контролю неможливий управлінський процес. Контроль – це обов'язкова функція менеджменту, є заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль зв'язуючої ланки між керуючою і керованою системами.

Існують декілька причин які обумовлюють необхідність управлінського контролю:

по-перше – необхідність спостерігати за тим, чим працюючі зайняті, що і як вони роблять. Сукупний ефект навіть дрібних помилок може суттєво вплинути на зниження потенціалу діяльності організації;

по-друге – постійні зміни в оточуючому середовищі з якими організація та їх менеджери стикаються, вимагає відповідного реагування. Зміни вимагають керування не тільки намічених планів, а навіть цілей організації. Добре організований контроль допомагає менеджерам своєчасно пристосовуватися до змін;

по-третє – це постійно зростаюча складність роботи організацій, які займаються бізнесом, внаслідок росту їх розмірів і масштабів виробництва. Зі зростанням виробництва менеджери, які відповідальні за виконання всіх задач організації, не можуть персонально спо-

стерігати за кожним видом діяльності, а також змінами умов на ринку і особисто вирішувати виникаючі проблеми. Тому їм необхідна формальна система контролю.

Діяльність організації вимагає щоб контроль і планування були щільно зв'язані між собою та були безперервними. Сутність контролю полягає в трьох основних елементах [1, с.115-117; 10, с.353]:

встановлення контрольованих стандартів діяльності;

аналіз результатів діяльності за допомогою контролю;

корегування технологічних, господарських та інших процесів у відповідності до обґрунтованих висновків і прийнятих рішень.

Менеджери починають здійснювати функцію контролю з того моменту, коли вони визначили ціль і створили організацію. Без контролю починається хаос і об'єднати діяльність працюючих стає неможливо. Зміна законів, технологій, умов конкуренції та інших зовнішніх факторів можуть перетворити реальні плани в недосяжні. Для своєчасного реагування на подібні зміни в організаціях повинен бути налагоджений ефективний контроль.

Контроль – це процес забезпечення організацією своїх цілей. Цілі контролю будуть досягнуті тільки у тому випадку, якщо вони здійснюватимуться у відповідності з визначеними принципами.

Принципи контролю – це основні елементи науково - обґрунтованої системи контролю [11, с.193-194]. Контроль повинен відповідати таким вимогам:

всоохоплюючим, тобто утримувати в полі зору основні сфери діяльності організації – зовнішню ситуацію і внутрішні процеси. Але це не означає, що контроль повинен бути тотальним, фіксувати всі події в організації. Необхідно домагатися науково - обґрунтованого підходу, який би дозволяв мати достатньо повну і об'єктивну інформацію. До його здійснення необхідно залучати весь персонал організації та максимально розширювати повноваження працюючих;

постійним і оперативним, тобто повинен здійснюватися постійно з певними інтервалами часу і обов'язково своєчасно або з деяким випередженням, в цілях усунення виявлених недоліків;

об'єктивним і безперервним, означає щоб висновки контролерів були аргументованими, будувалися на достовірних фактах, встановлених за допомогою доказів і свідчень, а сам процес контролю здійснювався постійно;

масовим і гласним, що передбачає всеосяжність контролю, поширення його на всі види діяльності, структурні підрозділи і усіх працюючих в організації;

дієвим і плановим, означає, що за результатами контрольних перевірок повинні вживатись заходи, спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків. Плановість необхідна для уникнення як зайвого контролю так і безконтрольності за деякими видами діяльності або працівниками;

мати кінцеві результати, тобто контроль розглядається як засіб досягнення цілей;

гнучким, тобто контроль повинен бути тісно зв'язаний з плануванням, системою управління, зі змінами в структурі організації, інакше він буде запізнюватися і стане недієздатним;

орієнтованим на людину, передбачає не тільки об'єктивність контролю, але його доброзичливість, виключення будь якого стеження за людиною, що істотно може погіршити морально-психологічний клімат в колективі;

економічним, означає, що користь від контролю повинна перевищувати витрати на його проведення. З цієї причини необхідно скоротити до мінімуму всі пов'язані з контролем витрати на технічні засоби, збір, переробку і зберігання інформації.

Головна ціль контролю – не виправлення помилок, а запобігання їх, що для організації буде значно дешевше. Без надійної системи контролю ні одна організація не може успішно функціонувати.

Основними задачами контролю є наступні:

визначити у зовнішньому і внутрішньому середовищах організації фактори, які можуть здійснювати істотний вплив на її функціонування і розвиток, своєчасно на них відреагувати;

розкрити неминучі в діяльності організації порушення та помилки і оперативно прийняти заходи по їх усуненню;

оцінка роботи організації та її персоналу за визначений період, ефективності і надійності системи управління нею.

У підсумку, контроль дозволяє запобігти негативних результатів діяльності і створює необхідні передумови для стимулювання персоналу.

Основними функціями контролю є:

діагностична – ведуча функція, яка передбачає обов'язкову необхідність вивчення стану справ в організації, тобто поставити діагноз;

зворотнього зв'язку – інформація, яка надходить керівнику про хід вирішення задач, дає можливість впливати на процес;

орієнтуюча – проявляється в тому, що всі питання, які постійно контролює начальник, набуває особливого значення в свідомості виконавців, направляє їх зусилля в першу чергу на об'єкт підвищеної уваги керівника;

стимулююча – близька до орієнтуючої, але вона направлена не на конкретні роботи, а на виконання і залучення до процесу праці невикористаних резервів, і в першу чергу людських;

корегуюча – зв'язана з уточненнями, які вносять в рішення на основі матеріалів проведеного контролю;

педагогічна – контроль, при умілій його побудові, сприяє продуктивній і сумлінній праці.

Покладання в організації на ту чи іншу особу функцій контролю вимагає не тільки його формального контролю в службовій ієрархії, але й особистих якостей, схильності, відношення до нього колег і підлеглих.

Основними об'єктами контролю в організації є важливі характеристики виробничого стану; проміжні й кінцеві результати виконання планових завдань; показники витрат ресурсів; економічної ефективності.

Найбільш об'єктивним та ефективним контроль буде тоді, коли впроваджена система нормативів (стандартів) виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей). Найчастіше нормативи і стандарти розробляють за такими групами: цінові, дохідні, програмні (техніко-економічні), фізичні (для виробів і технологічних процесів), поведінкові тощо. Часто нормативами (стандартами) є відповідні стратегічні цілі та планові параметри стратегій. У цих випадках установлюються певні інтервальні значення для нормативів.

13.2. Види контролю

На практиці використовується багато видів контролю, які за кваліфікаційними ознаками діляться:

за направленнями впливу (зовнішній і внутрішній);

за аспектами впливу (управлінський, фінансовий, господарський, технологічний);

по виконанню завдань (стратегічний, поточний, оперативний);

за суб'єктами контролю (ринку капіталів, колективних і колегіальних органів управління, державний і відомчий);
по вирішенню задач (лінійний, функціональний, операційний);
за методами контролю (попередній, направляючий, фільтруючий, послідууючий);
за механізмами регулювання і саморегулювання (контроль і самоконтроль).

Наводимо характеристику окремих видів контролю. В залежності від суб'єктів господарювання, напрямів їх діяльності і особливостей формування виділяють державний, внутрішній і громадський контроль і аудит [11, с. 196-197].

Державний позавідомчий контроль здійснюється спеціальними органами державного апарату, діяльність яких поширюється на усі галузі національної економіки незалежно від їх відомчої підпорядкованості. В ході соціально-політичних та економічних перетворень державний контроль перетворився з домінуючого положення у дореформеному періоді до звичайної практики, яка прийнята в умовах ринкової економіки виходячи із особливостей її державного регулювання на сучасному етапі.

Внутрішній контроль виступає складовою частиною системи корпоративного управління і здійснюється як безпосередньо керівництвом та іншими посадовими особами господарюючого суб'єкта, так і його спеціальними контрольними службами. В свою чергу, внутрішній контроль може здійснюватися власником (через створення ревізійних комісій або на договірній основі), виконавчим органом шляхом створення спеціальної служби внутрішнього контролю (аудиту), або безпосередньо управлінським апаратом.

Аудит незалежний фінансовий контроль здійснюється на договірній основі спеціальними аудиторськими фірмами з метою встановлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку і звітності чинному законодавству, яке регулює економіко-правові відносини і діяльність господарських суб'єктів.

Громадський контроль здійснюється контрольними органами громадськості і є самим масовим видом контролю. Громадський контроль, як і державний, з переходом до ринкової економіки набув суттєвої модернізації.

За сферою застосування розрізняють фінансовий і адміністративний контроль.

Фінансовий контроль охоплює всі сфери діяльності організації і здійснюється на основі вартісних показників, які дозволяють порівнювати планові витрати з фактичними. Фінансовий контроль здійснюють спеціальні підрозділи: планово-фінансовий відділ, бухгалтерія, ревізійні комісії, спостережні ради, а також економісти і бухгалтери виробничих підрозділів. Функція фінансового контролю значно удосконалилась за рахунок використання комп'ютерної техніки, яка дозволяє прискорити процес збору інформації.

Адміністративний контроль ведуть на всіх рівнях управління, який покликаний оцінювати діяльність співробітників. Він здійснюється постійно як спеціальними підрозділами, так і керівниками.

За джерелами контрольних даних виділяють документальний і фактичний контроль.

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

Специфіка джерел документального контролю складається в тому, що вони можуть бути як достовірними, так і недостовірними, повними і неповними. Це в значній мірі обмежує можливості документального контролю в повному і об'єктивному відображенні господарських процесів.

Фактичний контроль здійснюється за даними огляду безпосередньо перевіряемого об'єкту. Перевага фактичного контролю складається в тому, що він забезпечує безумовну достовірність даних. Але за відсутності необхідної інформації у всій повноті цей контроль не в змозі розкрити весь господарський процес, тому його необхідно проводити з документальним контролем.

По охопленню перевіряємих об'єктів виділяють суцільний і вибіркового контролю.

Суцільний контроль означає перевірку об'єктів (господарських операцій) в суцільному порядку і відзначається високою трудомісткістю, у зв'язку з чим використовується в окремих ланках фінансово-господарської діяльності.

Вибірковий контроль обмежується перевіркою окремого кола перевіряємих об'єктів (господарських операцій) по існуючим методам їх вибору, на підставі яких формуються висновки.

По періодичності проведення виділяють систематичний (регулярний) і разовий (епізодичний) контроль.

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

Разовим (епізодичним) в основному є громадський контроль, який обумовлюється тими чи іншими ініціативами.

За часом здійснення розрізняють попередній, поточний і підсумковий контроль.

Попередній контроль здійснюється до завершення фінансово-господарських операцій (на стадії виконання затвердженого кошторису і проведення певних робіт) для попередження економічно-недоцільного використання коштів, а також інших дій.

Поточний контроль проводиться у процесі здійснення фінансових і виконання господарських операцій, а його результати використовуються для оперативного регулювання виробництва і координації діяльності структурних підрозділів.

Підсумковий (заключний) контроль пов'язаний з оцінкою виконання організацією планів і складання нових. Передбачає повний аналіз не тільки конкретних результатів діяльності за поточний період, але й сильних і слабких її сторін.

Різноманітні види і форми контролю можуть мати суцільний або вибіркового характер. Вибірковому контролю, як правило, підлягають ті рішення і розпорядження, для яких строки виконання не мають великого значення.

13.3. Головні системи контролю

До головних систем контролю, які функціонують в менеджменті, відносяться: фінансовий контроль, бюджетний контроль, контроль якості, контроль товарно-матеріальних запасів, операційний менеджмент, інформаційні комп'ютерні системи.

Мета систем контролю полягає у підвищенні ймовірності досягнення організаційних цілей та стандартів організацією. Менеджери використовують системи контролю для успішного виконання планів [1, с.123-124].

Фінансовий контроль допомагає менеджерам спостерігати за фінансовою діяльністю підприємства, тобто знайти прибутковість або збитковість діяльності підприємства.

Бюджетний контроль допомагає менеджерам порівнювати доходи та витрати, пов'язані з різноманітною підприємницькою діяльністю або запланованими показниками.

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

Контроль товарно-матеріальних засобів гарантує необхідну кількість сировини для виробничих потреб, а також зведення до мінімуму витрат на зберігання.

Управління виробничими операціями включає контроль за процесами, пов'язаними з фактичним виробництвом товарів та послуг.

Комп'ютерно орієнтовані інформаційні системи використовуються для досягнення високої оперативності у здійсненні контролю і своєчасного реагування менеджерів на державну інформацію.

Системи контролю в управлінській практиці мають тенденцію змінюватися в залежності від ступеня використання їх на різних рівнях управління. Так, фінансовий контроль здійснюють керівники вищого рангу, а менеджери середньої ланки - використовують операційний контроль.

Кожна система контролю акцентує увагу на різних питаннях та різних етапах виробництва. Так, фінансовий контроль має тенденцію проводитись по закінченню виробничого циклу, а операційний контроль здійснюється під час процесу виробництва. В свою чергу контроль якості повинен бути поточним для того щоб визначити відповідність продукції вимогам стандартів якості, а контроль товарно-матеріальних запасів проводиться до початку виробничого процесу.

Найбільш вагоме значення у менеджменті має фінансовий контроль, який включає вивчення звітності, аналіз фінансових співвідношень, порівняльний фінансовий аналіз та фінансовий контроль, які допомагають менеджерам визначити становище в організації по відношенню до конкурентів. Для управлінського контролю важливі чотири типи співвідношень: ліквідність, управління запасами, управління боргами і прибутковості.

Контроль і перевірка виконання стратегічних планів і програм потребують налагоджування взаємозв'язаних систем контролю в організаціях, які охоплюють підсистеми контролю за:

- технологічними процесами;
- якістю продукції та праці;

додержанням чинного законодавства, що регулює діяльність підприємства;

виконанням окремих завдань, напрямів та стратегічних програм і планів;

виконання рішень, вказівок, наказів, розпоряджень керівництва організації або підприємства;

додержання затверджених фінансово-економічних параметрів функціонування підприємства.

Важливою залишається організаційна сторона контролю, яка пов'язана з проблемами координації та встановлення порядку внесення необхідних змін у процеси запланованих робіт. У зв'язку з цим мають бути визначенні заходи щодо координації контрольної діяльності різних контролюючих органів.

Контроль повинен бути присутній у будь якій діяльності, супроводжувати кожну управлінську операцію щодо прийняття та виконання рішень. З цієї причини контроль не є функцією тільки одного менеджера. Кожний управлінець повинен здійснювати контроль як частину своїх посадових обов'язків. Контроль потребує залучення висококваліфікованих працівників різного фаху, враховуючи що метою контрольної діяльності є досягнення поставлених цілей і запобігання кризовим явищам.

13.4. Процес та етапи контролю

Процес контролю – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю (органів контролю, керівників, контролерів, громадських організацій), спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей шляхом організації певних задач і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технології контролю [15, с.397-405].

Зміст процесу контролю визначають наступні його характеристики:

організаційна, яка включає вибір об'єкта контролю, організаційну і методичну підготовку, порядок його здійснення;

змістово-технологічна, яка містить розробку плану і вибір методу вивчення контрольованого об'єкта, а також як здійснюється сам процес контролю;

узагальнюючо-корегуюча, яка включає узагальнення, обговорення в колективі результатів контролю, розробку рішень і оцінку їх виконання.

В контрольній діяльності для оцінки справ, виявлення тенденцій і можливих відхилень використовуються окремі вартісні і натуральні показники, які характеризують розвиток організації і перспективи її діяльності. Основними з показників є: прибутковість, об'єм продажу, сума активів, об'єм інвестованого і акціонерного капіталу, прибутковість акцій, кількість сегментів ринку, доля ринку, конкурентні позиції і перспективи, зміцнення ринкових позицій, впровадження і обсяг випуску нової продукції, фінансовий ризик, ріст суми дивідендів, ліквідність підприємства, соціально-психологічний клімат в трудовому колективі тощо.

Контроль комерційної діяльності підприємства включає наступну систему показників: асортимент товарної продукції (існуючий, можливий, перспективний); ринки реалізації (об'єм продаж, ціна, прибуток, рівень рентабельності); місткість ринків, їх перспектива; кон'юнктура основних видів продукції на ринках; конкурентоспроможність кожного виду продукції; виробничий потенціал кожного виду продукції; реклама; ефективність маркетингу, показники позиціонування товарної продукції; рекламація на товари; екологічні наслідки виробництва окремих видів продукції.

Процес контролю складається із декількох етапів.

На першому етапі формуються цілі, обираються методи і форми контролю, розробляється програма і визначаються параметри функціонування і розвитку організації, безпосередні виконавці контролю, строки його здійснення, форма звітності.

Параметри функціонування і розвитку організації на практиці приймають вигляд різного роду стандартів і нормативів, які відповідають цілям організації. Мова йде про норми витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції і об'єми робіт, грошових витрат, показники ефективності, програмні нормативи (строки виконання тих чи інших робіт тощо).

Установлюючи стандарти, норми і планові завдання, кожна організація виходить з чітко сформульованої місії, а також цілей. З цього можна зробити висновок, що стандарти повинні постійно переглядатися. До нормативів висуваються наступні вимоги: наукова обґрунтованість, гнучкість, надійність, можливість виконання, адекватне відображення реальних процесів. При додержанні цих вимог норма-

тиви можуть бути критеріями оцінки діяльності окремих підрозділів і осіб. Але не все, що необхідно контролювати, можна виразити в кількісних показниках (наприклад, морально-психологічний клімат в колективі). Це ускладнює процес контролю, але в ряді випадків його можна здійснити, орієнтуючись на реакцію людей.

На другому етапі вибирають основні контрольні об'єкти, здійснюють збір облікових даних, матеріалів спостережень і замірів; проводять обробку одержаної інформації, розраховують необхідні показники, проводять групування даних, складають аналітичні таблиці, графіки та діаграми, які дозволяють зробити об'єктивну оцінку діяльності організації.

Третій етап полягає в одержання інформації про досягнуті результати і співставлення їх з відповідними нормативами, що дозволяє визначити відхилення від стандартів.

Заміри є самим трудомістким і дорогим елементом контролю. На їх долю припадає основна частина витрат. Інформація призначена для потреб контролю, повинна бути своєчасною, точною, дозволяти приймати обґрунтовані рішення. Джерелами такої інформації слугують постійні цільові спостереження, бухгалтерська звітність, опитування, підсумкові звіти, спеціальні аналітичні огляди.

Четвертий етап включає корегування діяльності організації, модифікацію цілей, перегляд планів, перерозподіл завдань, удосконалення технології виробництва і управління. Але до змін необхідно відноситись обережно. Якщо справи йдуть нормально і поставлені цілі в основному досягаються, краще не вносити в діяльність зміни, оскільки ті чи інші відхилення не завжди порушують нормальний хід роботи. Систему корегування необхідно впроваджувати тільки при реальній небезпеці.

По параметрам, які оцінювалися в процесі контролю можуть бути одержані результати трьох видів:

позитивні, коли фактичні параметри вище запланованих. В цьому випадку корегуючі дії направляють на посилення заходів, які привели до такого результату (наприклад, збільшуються винагороди праці, розширюються виробничі потужності тощо);

негативні, коли фактичні результати виявилися гіршими за планові. Визначені в процесі аналізу фактори дозволяють обґрунтувати заходи по виправленню існуючого положення (наприклад, посилення керівництва, підвищення рівня кваліфікації працівників, а в деяких випадках навіть перегляд стандартів і нормативів);

нейтральні, коли організація функціонує у відповідності з планом і ніяких корегуючих дій непотрібно, але це не означає припинення процесу оцінки, тому що баланс між стандартами і фактичними показниками може бути порушеним в кожний момент.

На практиці використовують два варіанти корегуючих дій: перший полягає в усуненні причин, які продовжують відхилення, шляхом їх ліквідації або нейтралізації, другий – в зміні стандартів або нормативів, які мають бути помилковими, оскільки часто встановлюються на основі прогнозів.

У деталізованому вигляді процес контролю наступний: визначення сфери контролю; встановлення стандартів; оцінка виконання; порівняння виконання; порівняння виконання із стандартами (відповідає стандартам, не відповідає стандартам); внесення коректив у діяльність; пристосувати стандарти і виміри, якщо це необхідно.

Формами контролю на практиці є: журнальна; картотека; універсальна автоматизована система контролю за виконанням і оцінкою якості роботи службовців. Сучасна система комп'ютерних засобів для контролю виконання рішень сприяє зниженню кількості невиконаних завдань, скорочує кількість несвоєчасно виконаних робіт, підвищує виконавчу і трудову дисципліну.

13.5. Управління за відхиленнями

Процес контролю складає основу управління по відхиленням, яке сьогодні у західних фірмах одержало широке розповсюдження. Його сутність складається в тому що всі цілі, які стоять перед організацією та її підрозділами і містяться в планах, формалізуються в системі нормативів, відхилення від яких виявляються в результаті контролю і слугують основою прийняття управлінських рішень.

Відхилення від планів і завдань виникають тому, що процес досягнення цілей не легкий. Причинами відхилення можуть бути різного роду непередбачені ситуації, які виникають в процесі виконання плану, ігнорування виконавцями необхідних дій з причин недбалості, стомленості, некомпетентності, недобросовісності, зловживання [11, с.203-204].

Відхилення можуть бути різними за масштабами і наслідками. Якщо вони незначні, на них зовсім можна не звертати уваги, або підлеглі можуть самостійно виправляти становище, не доводячи до відома керівника. При значних відхиленнях, які складають небезпеку

для розвитку організації або підрозділу, керівництво вимушене брати управління в свої руки. Для визначення моменту, коли керівництво повинно втручатися в діло, відхилення класифікують по якісним і кількісним параметрам, строкам, причинам виникнення, ступеню небезпеки з визначенням критичних значень. Якщо останні перевершені то виникає необхідність втручання керівництва в управлінський процес.

Таким чином, керівник бере на себе безпосередню управлінську діяльність тільки у важливих випадках, полягаючись в іншому на досвід і здібності виконавців. Це дозволяє йому не витратити на пустоті сили, час і здібності, скорочувати кількість приймаємих рішень і надавати простір творчості підлеглих. Керівник частину своїх повноважень по прийняттю менш важливих і відповідальних рішень передає підлеглим, не дистанціюючись від них, а спостерігаючи за їх діями і при необхідності виправляючи. Для забезпечення ефективності такої системи, керівник повинен довіряти підлеглим, своєчасно заохочуючи їх за досягнуті успіхи і одночасно не дозволяючи перекладати на нього відповідальність за виконання рішення.

Управління за відхиленнями використовуються для навчання підлеглих, розширення їх світогляду, оволодіння ними напрямками діяльності організації, підготовці до високих посад у майбутньому.

В той же час управління за відхиленнями зв'язано з окремими складнощами і негативними наслідками. Воно культивує у керівників і виконавців надто формальний підхід до справи, оцінці ситуації, прийняттю рішень. В результаті при нестачі достатньої кількості інформації, виникають нестандартні ситуації, особливо пов'язані з психологічними аспектами, в його реалізації можуть виникнути серйозні перепони.

Впровадження управління за відхиленнями вимагає створення спеціальної системи обліку відхилень і обов'язкового повідомлення про них керівника, що веде до додаткової бюрократизації управлінського процесу. Накінець, управління за відхиленнями у багатьох випадках виходить з ідеї, яка невласлива діловому життю, присипляє пильність, особливо у відношенні незначних на перший погляд відхилень, які можуть мати великі небажані наслідки.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Управлінський контроль. Принципи контролю. Функції контролю. Види контролю. Головні системи контролю. Мета систем контролю. Підсистеми контролю. Процес контролю. Етапи контролю. Результати контролю. Управління за відхиленнями.

Контрольні запитання і завдання

1. В чому полягає сутність управлінського контролю?
2. Визначте причини які обумовлюють необхідність контролю.
3. Перелічіть принципи контролю і розкрийте їх зміст.
4. Дайте характеристику основним функціям контролю.
5. Які існують види контролю та їх характеристика?
6. Яка мета систем контролю?
7. Які ви знаєте підсистеми контролю?
8. Охарактеризуйте процес контролю.
9. Які існують етапи контролю?
10. Характеристика результатів контролю.
11. Розкрийте зміст управління за відхиленнями, в чому його переваги і недоліки.

Література: 1; 10; 11; 15;

14. Стратегічний менеджмент

14.1. Стратегія та її види

Кожна організація для забезпечення стабільної роботи в майбутньому, повинна мати чітко визначені цілі. Це вимагає від керівників розуміння сутності стратегії, використання прийомів і методів стратегічного управління, розробки стратегічних планів. Звідси, стратегія повинна змінюватися і пристосовуватися до зміни умов, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей, шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства.

Стратегія визначає, куди організація бажає йти, для досягнення своєї цілі та виконання своєї місії. Вона створює обмеження, які відображують особливості і напрямки діяльності організації. Вибір здійснюється за такими показниками, як: продукти і послуги, які виробляються і здійснюються організацією; їх об'єм і номенклатура; ринки збуту та ресурси; можливості росту; оборот капіталу, розміщення коштів.

Стратегія створює основу для стратегічного управління і формує стратегічні плани. Система стратегічного управління включає:

- виділення ресурсів організації під стратегічні цілі;
- утворення центрів керівництва кожною стратегічною ціллю;
- оцінка і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення цілі;

Опрацювання стратегії здійснюється на вищому рівні управління підприємством. В процесі розробки стратегії проводиться:

- оцінка потенціалу підприємства, його можливостей і ресурсів;
- аналіз внутрішніх факторів, які забезпечують укріплення позицій підприємства;
- аналіз зовнішніх факторів, які потребують прийняття заходів, направлених на корегування курсу;
- оцінка альтернативних напрямків діяльності підприємства;
- прийняття перспективних рішень.

Стратегія управління будується на стратегічних цілях підприємства, на майбутній структурі господарської діяльності, на науковому, виробничому, службовому потенціалі підприємства, але не на існуючій структурі та потенціалі.

Визначальними рисами стратегії є [11, с.179-181]:

процес розробки стратегії не завершується негайною дією, а встановлюються лише загальні напрямки, рух по яким створює умови для росту і укріплення позицій організації;

стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку, який складається у зосередженні уваги на окремих ділянках і можливостях;

необхідність в стратегії відповідає, як тільки реальність виведе організацію на бажані результати;

при формуванні стратегії неможливо передбачити всіх можливих варіантів, які відкриваються в процесі проектування конкретних заходів, у зв'язку з неповною інформацією;

успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку, тому що в процесі пошуку з'являються конкретні результати і більш обгрунтована інформація;

стратегія є виправданою при визначеному наборі орієнтирів і змінюється при зміні орієнтирів;

стратегія і орієнтири взаємопов'язані як в окремі моменти часу, так і на різних рівнях організації.

Елементи стратегії – це ключові фактори, які впливають на організацію або її підрозділи при розпорядженні своїми ресурсами. Вони слугують визначальним індикатором того, як організація використовує і розміщує свої ресурси для досягнення визначеної цілі.

Місія організації – це чітко сформульована причина її існування як основи формування цінностей, якими повинні користуватися всі працівники для забезпечення розвитку організації [15, с.262].

Конкурентні переваги – є одним із найважливіших елементів стратегії, який залежить від вірно обраних ринків збуту і товарного асортименту. Правильний вибір дозволяє з максимальним економічним ефектом використовувати ресурси організації (трудові, фінансові, матеріальні, сировинні та ін.).

Організація бізнесу – це формування такої структури, яка дозволяє реалізовувати конкурентні переваги.

Продукція. Відповідність випускаючої продукції запитам споживачів об'єктивно відображує ефективність використання ресурсів. Важливим є сервісне обслуговування, необхідне для реалізації продукції й наданні післяпродажних послуг.

Ринки. Характеризуються не тільки географічними межами, але і особливостями товару.

Ресурси. Це інвестиції і поточні витрати. Інвестиції, як правило, використовуються для фінансової підтримки стратегії, тому по їх направленню роблять висновки про орієнтири організації.

Структурні заміни – це купівля, продаж і реорганізація підприємства або його частин. Якщо ресурси підприємства використовуються неефективно, то необхідно розробляти план його реорганізації або продажу в цілях перерозподілу ресурсів.

Програма розвитку – передбачає визначення якісних характеристик товару, які найбільш повно задовольняють запити і потреби ринку. На основі цієї програми здійснюють управління ресурсами та їх розподіл.

Культура і компетентність управління характеризуються її відношенням до ряду основних цінностей: підприємницького ризику, рівня ведення справ, незалежності, якості продукції і задоволення потреб споживачів.

Умовно стратегії діляться на дві групи – функціонування і розвитку.

Стратегія функціонування відображує поведінку організації на ринку у зв'язку з реалізацією випускаємої (вирощуваної) нею продукції. Американський дослідник М. Портер виділив три основних варіанта таких стратегій: лідерство за низькими витратами, диференціації та фокусування [14].

Стратегія лідерства за низькими витратами - орієнтує організацію на здобуття додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах. Економія створюється в результаті максимізації об'ємів продажу, відмови від надто дорогих програм і проектів. Переваги на рівні витрат дозволяють знижувати ціни, збільшувати об'єми продажу і захоплювати нові ринки. Це дає можливість збільшити прибуток.

Реалізація цієї стратегії на практиці стримується інфляцією, яка обезцінює прибуток; відсутність в сучасних умовах зв'язку між ростом масштабів виробництва і скороченням витрат; складністю швидкої переорієнтації масового виробництва внаслідок його інерційності, а також привабливістю стратегії для конкурентів.

Стратегія диференціації направлена на концентрацію виробництва товарів одного функціонального призначення, модифікація яких розширює коло потенційних споживачів. Це дозволяє досягти переваги над іншими товарами за рахунок їх унікальності.

Диференціація може відноситись до продуктів, технологій, умовам збуту і цінам. В останньому випадку вона може бути горизонтальною (у випадках коли ціна залишається майже однаковою для всіх видів випускаємої продукції) і вертикальною (коли ціна на одні й тіж товари розрізняється за якістю). Але стратегія диференціації не безмежна. Споживач може не оцінити новину, унікальність якої є вигаданою, привабливість товару в результаті зміни цінностей втратить значення, а подорожчання зменшить переваги, пов'язані з диференціацією. Ця стратегія пов'язана зі значимими витратами.

Стратегія фокусування передбачає обслуговування відносно вузького кола споживачів з особливими потребами, а досягнення безумовних конкурентних переваг забезпечується шляхом реалізації однієї з двох вищезгаданих стратегій. Така стратегія доцільна у випадках наявності достатньо великої групи споживачів з особливими потребами, а ресурси підприємства не дозволяють широко розгорнутися.

Стратегії розвитку пов'язані з діяльністю організації на ринку і направлені на розвиток потенціалу підприємства (включають стратегії росту, помірному росту, скорочення і комбінування).

Стратегія росту притаманна молодим організаціям, незалежно від сфери діяльності, які бажать у найкоротші строки зайняти лідируючі позиції. Цим підприємствам притаманні постійні і високі темпи розширення масштабів діяльності.

Існують три основні альтернативи стратегії росту: прискорений (концентрований), інтегрований і диверсифікований ріст.

Прискорений (концентрований) ріст. Заснований на можливостях ефективного розвитку на базі концентрації й спеціалізації виробництва. Реалізується за допомогою стратегії поліпшень, розвитку ринку і продуктивних інновацій.

Інтегрований ріст. Направлений на посилення контролю над стратегічно важливими ланками процесу виробництва і реалізації продукції, обмеження рівня конкуренції, покращення якості продукції й зниження собівартості, посилення позиції організації в галузі.

Диверсифікований ріст. Ця стратегія передбачає проникнення організації в нові галузі, що обумовлена бажанням залишити стагнуючий ринок або скоротити виробництво, розподілити ризики між різними видами бізнесу, одержання додаткових конкурентних переваг за рахунок синергії в різних видах діяльності.

Стратегія помірному росту. Стратегія притаманна організаціям в галузях зі стабільною технологією, а цілі розвитку встановлюю-

ються від досягнутого рівня і корегуються у відповідності зі зміною умов (наприклад, інфляцією). Це самий простий і найменш ризикований шлях дій.

Стратегія скорочення масштабів діяльності застосовується перебудові організації, коли необхідно провести її “санацію”, відмовитися від застарілого (технологій, неперспективних ринкових сегментів, непотрібних підрозділів і служб).

Комбінована стратегія – найбільш поширена на практиці. В рамках стратегії одні підрозділи розвиваються швидше, другі – помірно, треті – стабілізуються, четверті – скорочують масштаби діяльності. У підсумку в залежності від конкретного сполучення даних підходів будуть мати місце загальний ріст, стабілізація або скорочення потенціалу і масштабів діяльності. Ця стратегія в найбільшій мірі відповідає реальним умовам діяльності організації.

Перелічені базові стратегії слугують варіантами загальної стратегії організації. Існують також стратегії маркетингу, продуктово-ринкова, нововведень, капіталовкладень, поглинання, іноземного інвестування, розширення експортної діяльності та інші.

Вибір стратегії здійснюється на основі порівняння перспектив розвитку підприємства в різних видах діяльності та створення пріоритетів для забезпечення майбутнього розвитку. Вище керівництво підприємства формує загальну стратегію, розподіляє відповідальність між виконавцями, координує проведення заходів по реалізації стратегічних завдань.

14.2. Поняття і суть стратегічного менеджменту

Для продовження успішної діяльності організація повинна мати чітко визначені цілі, які можна здійснити за допомогою стратегічного управління.

Стратегічний менеджмент – це управлінська діяльність по опрацюванню і реалізації рішень, направлених на повне та ефективне використання наявних ресурсів, спрямованих на виконання завдань поставлених перед організацією на перспективу [18, с.19].

Стратегічне управління передбачає розробку довгострокових цілей і політики, установок і орієнтирів, принципово нових напрямів діяльності, зачіпає широке коло важливих організаційних рішень з проблем, орієнтованих на майбутнє, пов’язаних з неконтрольованими зовнішніми факторами. Суть теорії стратегічного менеджменту поля-

гає у використанні концепції “Від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього”.

Предметом стратегічного управління є наступні проблеми:

1. Безпосередньо пов’язані з основними цілями організації. Стратегічний характер носять рішення про створення нових і ліквідації старих виробництв, освоєння нової продукції, технології, ринків. Рішення, стосовно економії матеріальних, енергетичних або трудових ресурсів не відносяться до стратегічних.

2. Пов’язані з деякими елементами організації, які необхідні для досягнення поставленої цілі. До стратегічних цілей відносяться планування розробки і випуск нової продукції, придбання нового технологічного обладнання, запрошення нових спеціалістів тощо.

3. Пов’язані з неконтрольованими зовнішніми факторами. При обранні стратегії важливо визначити, які економічні, політичні, соціальні та інші фактори впливають на майбутнє організації, що вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища.

Формування стратегії здійснюється наступним чином. Спочатку визначають стратегічну ціль; оцінюють ринкові можливості та ресурси організації; розробляють загальну концепцію стратегії, а в її рамках варіанти для обговорення. Потім розроблені варіанти доопрацьовують, аналізують і оцінюють. Кращий з них приймають в якості базового, який слугує основою створення спеціальних і функціональних стратегій, підготовки стратегічних і оперативних планів, програм.

На вибір стратегії справляють вплив різні фактори:

Вид бізнесу і особливості галузі в якій працює організація (рівень конкуренції з боку організацій, які виробляють аналогічну продукцію).

Стан зовнішнього оточення (стабільність або змінність зовнішнього середовища, передбачуваність змін).

Характер цілей, які ставить перед собою організація (цінності, при прийнятті рішень менеджерами).

Рівень ризику як фактора діяльності організації (допустимий рівень ризику).

Внутрішня структура організації (сильні і слабкі сторони організації, які дозволяють успішно конкурувати на ринку).

Досвід реалізації минулих стратегій (дозволяє уникнути минулих помилок, але обмежує вибір).

Фактор часу (сприяє успіху або невдачі при впровадженні нової технології, поставці на ринок продукції та ін.).

Багатофакторність вибору стратегії вимагає розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких обирається краща.

Стратегічні альтернативи - це набір різних стратегій, які дозволяють досягти стратегічних цілей організації в рамках обраної базової стратегії та обмежених ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості й характеризується різними витратами і результатами [15, с.277].

Виділяють два основних напрямки розвитку стратегічного менеджменту: регулярне стратегічне управління і стратегічне управління в реальному масштабі часу.

Регулярне стратегічне управління представляє собою логічний розвиток стратегічного планування і складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: аналізу і планування стратегії, реалізації стратегії.

Стратегічне управління в реальному масштабі часу пов'язано з вирішенням несподівано виникаючих стратегічних задач. Воно виникає і розвивається в тих галузях, де зміни в зовнішньому оточенні проходять надто швидко і є непередбачуваними, що вимагає термінової адекватної реакції і організація просто не має часу на перегляд своєї стратегії. Ця система стратегічного управління передбачає наступні методи вирішення проблеми: примусовий, адаптивний, кризовий, управління опору.

Примусовий метод використовується в умовах гострого дефіциту часу, коли вимагається швидка реакція і передбачає застосування сили для подолання опору. Цей метод надто дорогий і небажаний в соціальному аспекті, але він дає переваги в часі стратегічного реагування.

Труднощі у використанні цього методу наступні: відсутність до початку перемін достатньої інформаційної бази; нездатність передбачити джерела і силу опору змінам; нездатність усунути першопричину опору; передчасні структурні перемини в результаті сповільнення темпів змін; саботаж змінам; нерозуміння необхідності підвищення компетентності і створення нового управлінського потенціалу.

Адаптивні зміни – це поступові незначні перемини, які на протязі тривалого часу впливають на традиційні критерії, структуру влади і компетентність управляючих. Процес виникає, як реакція на постійний вплив зовні або на незадовільні виробничо-господарські пока-

знижки організації. Повільна адаптація загалом здійснюється методом спроб і помилок. Але навіть при повільних змінах виникають організаційні конфлікти, які можна вирішувати шляхом компромісів, угод і переміщень в керівництві організації.

Адаптивні перемини повинні підкріплюватись відповідною мотивацією. Для цього необхідні зміни в настроях та мисленні працюючих, в розстановці сил. Потім необхідні організаційні зміни, підвищення компетентності управлінського персоналу.

Кризове управління застосовують у тих випадках, коли зміни у зовнішньому середовищі погрожують існуванню організації і вона знаходиться в жорсткому становищі.

Першочергова задача вищого керівництва – не боротьба з опором перемін, а швидкі та ефективні заходи по попередженню паніки.

Управління опором. Цей метод може бути здійснений в строки, які визначаються розвитком подій у зовнішньому середовищі. З нарощуванням строковості перемін цей метод наближається до примусового, зі зменшенням – до адаптивного.

Переваги методу: прискорює відповідні заходи організації до початку перемін у зовнішньому середовищі і одночасно враховує розподіл всередині влади. Недолік методу складається в тому, що він є складним і вимагає постійної уваги з боку керівництва.

14.3. Процес стратегічного менеджменту

Зміст процесу стратегічного менеджменту включає розробку стратегії і здійснення стратегії [7, с.309].

Розробка стратегії включає: оцінку зовнішніх факторів; оцінку організаційних факторів; визначення поточної місії стратегічних цілей; проведення конкурсного аналізу сильних та слабких сторін, можливостей, методів подолання опором; розвиток спеціальних стратегій (корпоративної, бізнесової, функціональної).

Здійснення стратегій направлено на виконання стратегічних планів і підтримку стратегічного контролю.

Проектування процесу стратегічного менеджменту починається з визначення місії організації, яка полягає в опрацюванні широкого спектра умов для досягнення цілей і реалізації стратегії.

Місія – направлена на задоволення потреб споживачів у різних видах конкурентоспроможної продукції, за рахунок вдосконалення

технології, форм і методів господарювання і на цій основі задоволення матеріальних і духовних потреб працівників підприємства.

Основними цілями підприємства є: висока конкурентоспроможність продукції і ефективність виробництва; раціональне використання наявних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; виробництво екологічно чистої продукції; створення додаткових робочих місць і належного мотиваційного механізму для високопродуктивної праці; покращення умов праці.

Основні задачі: підвищення конкурентоспроможності продукції; визначення ефективних каналів її реалізації; підвищення продуктивності праці; поглиблення переробки і реалізації готових для споживання продуктів; впровадження енергозберігаючих та екологічних технологій; ліквідація збиткових виробництв .

Програми: впровадження інноваційних технологій; оновлення матеріально-технічного забезпечення; удосконалення форм і методів господарювання і управління; зайнятості місцевого населення; здійснення природоохоронних заходів.

Місія підприємства забезпечує єдність напрямків діяльності управлінського персоналу, консолідує інтереси працюючих, підвищує рівень зобов'язань підприємства.

В стратегічних цілях конкретизується місія підприємства, які розробляються на основі спеціальних досліджень технологічного розвитку і вивчення ринкової кон'юнктури. Прийняттю стратегії передують детальний аналіз зовнішнього середовища, на підставі якого визначається можливий ефект, фінансовий ризик і ціль підприємства. Наступним кроком є оцінка альтернативних варіантів досягнення сформульованих цілей і завдань, вибір найкращого з них для подальшої реалізації.

Виділяють три рівні стратегії - корпоративна, бізнесова і функціональна.

Корпоративна стратегія визначає, якими діловими пропозиціями буде займатися організація, наскільки ці пропозиції відповідають задачам зміцнення її конкурентних позицій на ринку. Менеджери корпоративного рівня визначають конкурентні переваги підприємства на основі багатопланового підходу до управління і розробки довгострокових планів.

Бізнесова стратегія концентрує увагу на кращих засобах досягнення успіху при реалізації ділових пропозицій. Вона націлена на

визначення типу переваг на ринку, передбачає заходи у відповідь на зміну зовнішніх умов і ринкової ситуації.

Функціональна стратегія спрямована на здійснення плану дій по управлінню окремими функціональними підрозділами всередині підприємства і повинна підтримувати стратегію ділового рівня. Ця стратегія спрямована на окремі види діяльності: виробництво, маркетинг, фінансування, управління трудовими ресурсами, бухгалтерський облік, дослідження і розвиток, регулювання процесів виробництва. Менеджери цього рівня мають головне завдання – втілити в життя стратегічну політику і виконання стратегічних планів підприємства.

Практика зарубіжного менеджменту виділяє три типи стратегічного менеджменту: підприємницький, адаптивний і плануючий.

Підприємницький – характеризується далекоглядністю керівника, який активно шукає нові можливості, йде на різні зміни і прийняття обґрунтованих рішень. Цей тип менеджменту є найпоширенішим у підприємствах, які нещодавно створені, або які знаходяться у скрутному фінансовому становищі і мають сильних менеджерів.

Адаптивний – ґрунтується на здійсненні обережних заходів реагування на проблеми і визначення можливостей їх поступового вирішення. Цей тип менеджменту використовується керівниками підприємств із сталою економікою. Він ефективний при стабільних зовнішніх умовах. Керівники нижчого рівня мають певну свободу у здійсненні стратегії.

Плануючий – передбачає систематичний порівняльний аналіз, розробку стратегій і обґрунтування рішень. Цей тип менеджменту властивий переважно великим підприємствам, які мають достатньо ресурсів, щоб здійснювати детальний порівняльний аналіз. До розробки цієї стратегії залучають спеціалістів з планування.

Стратегічний менеджмент – буде ефективним і результативним, якщо його тип відповідає конкретній ситуації і наступним умовам: вміння змодельовати ситуацію; виявити причини необхідності змін; розробляти стратегію змін; здатність до стратегічного управління та втілювати стратегію в життя. Важливим завданням є пошук методів, що дозволяють ефективно здійснювати стратегічне управління.

14.4. Стратегічне управління підприємством

Стратегічне управління підприємством передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких

врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо – збутові можливості. При розробці стратегічних позицій підприємства використовують якісні та кількісні показники. Якісні показники на практиці називають орієнтирами, а кількісні – завданнями. **Орієнтир** – це віддалена ціль, яку підприємство бажає досягти шляхом розробки стратегії.

Визначення цілі – це конкретний рівень прийняття рішень, який вимагає опрацювання відповідних стратегічних задач. Стратегія, яка розроблена для досягнення одних цілей, може бути не придатна для досягнення інших цілей.

Між орієнтирами, цілями і стратегією існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Стратегія розробляється на вищому рівні управління підприємством і тому стає цільною і орієнтиром для всіх підрозділів підприємства.

Стратегічне управління **передбачає**: визначення ключових позицій на перспективу в залежності від поставлених цілей; виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі; створення центрів керівництва кожною стратегічною ціллю; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне управління підприємством **включає**: визначення місії, формування стратегічних цілей і задач, порівняльний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства і його конкурентоспроможність; оцінку існуючих і перспективних напрямків підприємницької діяльності; вивчення зовнішнього середовища, визначення перспективних напрямів бізнесу, розробку стратегічних планів і конкретних задач.

Стратегічне управління є процесом, який включає у три етапи. Спочатку в рамках стратегічного планування визначається довготривалі перспективи розвитку підприємства і його головних підрозділів. На етапі реалізації планів розробляються заходи по здійсненню стратегії підприємства. На третьому етапі за допомогою контролю визначаються основні проблеми підприємства. Етапи стратегічного управління частково співпадають у часі й справляють взаємний вплив.

Для реалізації стратегій залежно від конкретних умов використовуються такі моделі: внутрішньофірмового управління у спокійному зовнішньому середовищі; управління в умовах динамічного і різноманітного ринку ; модель раптово виникаючих загроз і можливостей у зовнішньому середовищі. Особливого значення набуває модель

стратегії підприємства в умовах зростаючої конкуренції, яка передбачає обґрунтований аналіз його конкурентоспроможності, оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів. Ця оцінка здійснюється за допомогою SWOT – аналізу, складовими якого є сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, що перешкоджають руху в напрямі досягнення мети та цілей його розвитку.

Сильні сторони підприємства характеризують його потенціал до підвищення конкурентоспроможності. Складовими сильних сторін може бути висока компетентність персоналу, стійке фінансове становище, імідж серед споживачів продукції, визнання на ринку, нижча ніж у конкурентів собівартість продукції та ін. Слабкі сторони підприємства – це внутрішні характеристики, які позбавляють його переваг над конкурентами. До них відносяться: обмежені потужності, низька прибутковість і якість продукції, вузька спеціалізація, мала доля продукції на ринку, слабка команда управлінців тощо.

При аналізі можливостей і загроз враховуються елементи загального становища підприємства на ринку, які впливають на здатність підприємства досягти своїх стратегічних цілей: технологічні та екологічні чинники, а також конкуренти, споживачі та постачальники, податковий тиск.

Оцінку конкурентних позицій підприємства можна здійснювати за допомогою моделі п'яти конкуруючих сил М.Портера, стратегічних ринкових зон Бостонської консультативної групи, балансу життєвих циклів, методи екстраполяції та контрольних цифр. Останніми роками набувають поширення нові методи і прийоми управління ранжування стратегічних завдань; управління слабкими анналами; управління за умов стратегічних несподіванок.

Ранжування стратегічних завдань – пов'язане з наявністю великої кількості нерівнозначних завдань, які необхідно розв'язувати. На основі аналітичних матеріалів усі завдання, які підлягають вирішенню, поділяються на чотири групи: найбільш термінові та важливі, які вимагають негайного розгляду і вирішення; важливі середньої терміновості і можуть бути вирішені без перегляду строків; важливі не-термінові, що вимагають постійного контролю; виникли на підставі недостовірної інформації й не заслуговують на увагу.

Управління за слабкими сигналами – пов'язане з ранніми ознаками можливих подій, які з часом посиляються і події вимагають від менеджерів приймати відповідні рішення. При високих темпах змінюваності ситуацій можна втратити багато часу і підприємство

позбудеться конкурентної переваги. Тому виправданою є підготовка управлінського рішення за неповної інформації, яке може мати попередній характер.

Управління в умовах стратегічних несподіванок вимагає термінової розробки і здійснення запобіжних заходів для усунення перебоїв в роботі, загроз і витрат, а також відновлення нормальної діяльності підприємства. Для підвищення оперативності на випадок своєчасного усунення надзвичайних несподіванок, рекомендується попередньо розробляти на підприємстві комплекс заходів, який включає спеціальні тренування і проведення занять.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Стратегія підприємства. Елементи стратегії. Місія організації. Стратегії функціонування і розвитку. Стратегії лідерства в низьких витратах, диференціації і фокусування. Стратегії росту, помірному росту, скорочення масштабів діяльності, комбінування. Стратегічний менеджмент. Стратегічні альтернативи. Підходи до процесу і стратегічного управління підприємством.

Контрольні запитання і завдання.

1. Які Ви знаєте види стратегій?
2. Що включає система стратегічного управління?
3. Перелічіть визначальні риси стратегій.
4. В чому міститься зміст функціональних стратегій?
5. Характеристика стратегій розвитку.
6. Чим обумовлено виникнення стратегічного менеджменту організацій?
7. Які проблеми є предметом стратегічного планування і управління?
8. Які фактори впливають на вибір стратегій?
9. Дайте характеристику методам стратегічного управління.
10. В чому заключається зміст процесу стратегічного менеджменту?
11. Рівні корпоративної стратегії та її зміст.
12. Які існують типи стратегічного менеджменту та їх зміст?
13. Що передбачає і включає стратегічне управління?
14. Які елементи включає стратегічне управління?
15. Перелічіть нові методи і прийоми управління.

Література: 7; 11; 14; 15; 18.

15. Операційний менеджмент у системі управління підприємством

15.1. Суть операційного менеджменту

Під виробництвом в основному розуміють випуск продукції різного призначення і переробку сировини, за допомогою технологічних операцій. Системний підхід до управління виробництвом передбачає розгляд виробничої діяльності підприємства як виробничої системи, яка виконує операційні функції.

Операційна функція включає в себе діяльність по виробництву товарів та послуг, які надаються споживачам.

Операція у виробничому процесі направлена на:

цілеспрямовані зміни фізичних або хімічних якостей предметів праці;

збирання або роз'єднання деталей та інших предметів;

підготовку предмета до іншої технологічної, транспортної, контрольної операції або зберігання;

планування, калькуляція, повідомлення або надходження інформації.

Терміни “виробництво” і “операція” взаємозамінні, а “операція” включає виробництво продукції та надання послуг.

Операційна система включає повну систему виробничої діяльності організації і складається з трьох підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю.

Переробна підсистема перетворює сировину у кінцеву продукцію. Підсистема забезпечення виконує необхідні функції діяльності переробної підсистеми. Планування і контроль одержує від переробної системи інформацію про стан системи і незавершене виробництво, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Операційний менеджмент – це управління виробничими процесами, за допомогою яких сировина перетворюється на товари та послуги [7, с.146]. У зв'язку із тісним сполученням з виробництвом операційний менеджмент іноді називають менеджментом виробничих операцій. Він пов'язаний із формуванням операційної стратегії, створенням операційної системи для забезпечення виробництва конкретного продукту; залученням необхідних засобів виробництва, використанням певних методів для досягнення поставленої мети.

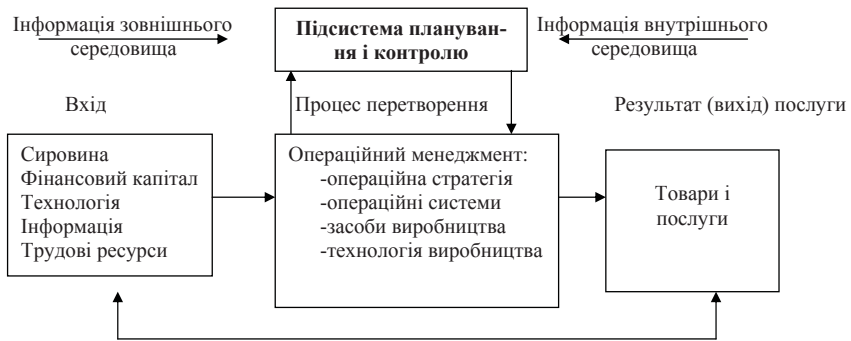


Рис. 15.1. Процес операційного менеджменту.

Досягнення високої продуктивності виробництва є головною метою операційного менеджменту. Продуктивність у виробничому процесі показує відношення виробленої продукції до сировини. Високої продуктивності можна досягти за рахунок впровадження новітніх технологій виробництва продукції, наявності необхідної матеріально-технічної бази та фінансових ресурсів, підвищення кваліфікації працюючих, а в сільському господарстві ще сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами. Продуктивність є ефективним управлінським інструментом менеджера, який допомагає йому більш ефективно використовувати сировину у виробничому процесі.

Продуктивність визначається за наступною формулою:

$$\Pi_P = \frac{B_T(\Pi_O)}{\Pi + K + E + T_X + M},$$

де: $B_T(\Pi_O)$ - вироблені товари або послуги;

Π - витрати праці;

K - затрати капіталу;

E - вартість енергії;

T_X - затрати на технологію;

M - вартість матеріалів (сировини).

В управлінській діяльності важливо знати “частково-факторну продуктивність”, яка визначається відношенням загальної продукції до специфічного входу (вартості сировини, трудових ресурсів, енергії, технології або матеріалів). Наприклад, такого як енергія.

$$P_{\text{рч. - ф.}} = \frac{B_m(P_o)}{E}$$

де: E – енергія.

В організаціях в управлінському процесі використовуються інші специфічні залежності, що показують відношення продуктивності до входів і результатів. Наприклад: прибуток на вкладену гривню; кількість рекламацій на 100 одиниць товару; об'єми продажу на квадратний метр торгової площі.

Особливості виробничих та сервісних організацій повинні враховувати менеджери. Як правило, кінцевий споживач продукції не повинен бути присутнім при процесі виробництва, яке повинно уникати простоїв потужностей. У зв'язку з цим, менеджери повинні організувати так роботу виробничих процесів, щоб довести продуктивність в організації до максимальної.

Організації соціально-побутових послуг (навчальні заклади, лікарні, служби побуту) перетворюють вхід на певний вихід, такі як рівень освіти і здоров'я, транспортні і побутові послуги. Ці організації не можуть використовувати наявні потужності для виробництва послуг про запас, повинні діяти розсерджено, розміщуючись ближче до споживачів (перукарні, магазини, побутові підприємства). Їх діяльність не підпорядкована жорсткому контролю, а надання послуг в значній мірі визначається потребами споживачів, які важно прогнозувати. В останньому часі поряд з виробничими організаціями розвиваються служби сервісного обслуговування автомобілів, побутової техніки і радіоелектроніки.

15.2. Формування операційної стратегії

Формування операційної стратегії здійснюється у певній послідовності, включає декілька етапів і розпочинається із окремих заходів.

1. Нейтралізація небажаного впливу на організацію, шляхом мінімізації негативного потенціалу (прогнозоване зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, скорочення в майбутньому трудових ресурсів, розширення виробництва органічної продукції тощо).

2. Використання детальних вимірів і контролю, в цілях переконання, що здійснювана операція не порушує встановлених технологі-

чних норм (додержання строків і глибини закладання насіння в період сівби, відповідність технологічного процесу встановленим нормативам при виробництві промислової продукції та ін.).

3. Мінімізація діяльності менеджерів в оперативній роботі за винятком прийняття інвестиційних рішень (створення нових виробничих потужностей, закупівля нового технологічного обладнання, впровадження нових технологій тощо).

4. Пошук умов, які б підтримували відповідну рівновагу в конкурентній боротьбі, забезпечували конкурентоздатність товарів і продукції (реконструкція підприємства; удосконалення технології виробництва; підвищення продуктивності праці за рахунок нової техніки, організації праці і підвищення кваліфікації працюючих; розширення масштабів виробництва і підвищення його ефективності).

5. Підтримка і посилення загальної організаційної стратегії та запровадження інновацій, які сприяють її ефективному впровадженню (нові технології, нові сорти рослин і породи тварин в сільському господарстві, удосконалення структури організації).

6. Впровадження технологічних удосконалень, відповідають світовим технологіям, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності товарів та продукції.

Впровадження операційної структурної стратегії вимагає розробки і застосування обґрунтованих операційних систем, а також основних методів які забезпечать високу ефективність виробничих і сервісних операцій. До первинних операційних систем, які використовуються в операційному менеджменті відносяться: прогнозування і планування можливостей; планування сукупної продукції; складання структурних систем; планування потреб у матеріалах, контроль якості.

Прогнозування передбачає зміни умов у майбутньому, які можуть позитивно або негативно впливати на бізнес організації. В операційному менеджменті прогнозування направлене в основному на передбачення попиту на товари і послуги, яке може бути короткостроковим і довгостроковим, спирається на кількісні і оціночні методи прогнозування.

Короткострокове прогнозування дає можливість якісно спланувати виробництво, мати достатню кількість сировини і дотримуватися встановленого графіку виробництва. Середньострокове і довгострокове прогнозування в значній мірі впливає на прийняття рішень, пов'язаних із розширенням виробництва, придбанням нового устат-

кування, будівництвом нових приміщень, впровадження нових технологій. Менеджери прогнози попиту використовують для розрахунку можливостей і планування обсягів виробництва продукції.

Планування можливостей – це процес визначення потреби в трудових ресурсах, машинах, будівлях, які необхідні для досягнення цілі [7, с.151]. Можливість – це максимальна можлива спроможність організації виробляти визначену кількість продукції у визначений час. Планування можливостей включає три різні часові строки: довгий, середній та короткий.

Планування довгострокової можливості сконцентроване на людських, матеріальних і фінансових ресурсах, необхідних для здійснення довгострокових організаційних задач, що вимагає капітальних затрат, змін у наймі працюючих. Вказані зміни приймаються вищим керівництвом організації.

Середньострокове планування можливостей використовує інформацію про наявні засоби виробництва, існуючі в організації технології, наявність спеціалістів і робочої сили, можливостей проведення обмежених регулювань (використання винаходів, скороченого або продовженого робочого дня, прийому або звільнення частини працюючих та ін.).

Короткострокове планування можливостей направлене на ефективне використання основних засобів (визначають вимоги до техніки, персоналу, обладнання, які потрібні підприємству для забезпечення короткострокових цілей підприємства).

Планування сукупної продукції направлено на досягнення примірного балансу між ринковим попитом та можливостями організації. Тому операційні менеджери повинні враховувати коливання попиту і можливостей основних засобів виробництва. На ці зміни вони можуть реагувати по різному: розширення найму або звільнення працюючих; використання надурочної роботи або вимушені відпустки, нагромадження обсягів продукції, передовірення контрактів та ін.

В практичній діяльності наведені підходи використовуються в певному поєднанні, для своєчасного реагування на зміни попиту.

Сукупне планування направлене на підготовчу роботу по створенню головної схеми виробництва і сукупного плану, який передбачає виробництво окремих товарів чи продукції, або певних послуг. Використання головної схеми виробництва надає наступні переваги: допомагає менеджерам оцінити альтернативні варіанти; надає

інформацію про поточні виробничі потреби; дає можливість планування потреб у матеріалах.

15.3. Створення виробничих систем

Використання головної схеми виробництва допомагає менеджерам оцінювати альтернативні варіанти, надає інформацію про поточні виробничі потреби (обладнання, ресурси); обумовлює можливість планування потреб у матеріалах, полегшує поширення маркетингової інформації.

Планування потреби в матеріалах повинно бути тісно скоординоване з головною схемою виробництва. Планування допомагає визначити потребу в матеріалах для здійснення виробничого процесу та сприяє своєчасному їх надходженню на підприємство. Система планування потреби матеріалів повинна співставлятися із специфікаціями кожного продукту, для визначення обґрунтованої кількості необхідних матеріалів. Специфікація – це список усіх компонентів, включаючи частково зібрані деталі та вузли, з яких одержують кінцеву продукцію.

Планування потреби матеріалів є більш прогресивним підходом до облікового контролю, який зв'язаний з конкретними потребами виробництва ніж метод кількісного економічного замовлення, який був направлений на недопущення падіння фондів нижче певного мінімального рівня. Ця система планування спирається на точні дані про поточні фонди та специфікації, але вимагає високої кваліфікації персоналу. Система планування потреби матеріалів значно покращує облік фондів, знижує час доставки продукції, підвищує рівень виконання замовлень та зменшує чисельність працівників у відділі постачання.

Ряд підприємств впроваджують систему планування виробничих ресурсів, яка представляє собою комп'ютеризовану інформаційну систему. Ця система інтегрує планування виробництва та контрольну діяльність на основі системи планування потреби матеріалів зі спорідненою фінансовою, розрахунковою, персональною, інженерною та маркетинговою інформацією системи планування виробничих ресурсів (ПВР).

Системи ПВР пов'язують інформацію операційного менеджменту у загальну систему з іншим організаційними функціями, що надає цій функції можливості координувати зусилля всієї організації.

Для виконання виробничої програми підприємству необхідні матеріали та послуги, які вони отримують за кошти. Процес придбання складається з : ознайомлення з продавцями, їх можливостями і репутацією; пошуку альтернативних джерел постачання; визначення позицій із ціною та якістю матеріалів.

Планування можливостей підприємства тісно пов'язане із виробничим фондами, які визначають можливості підприємства, розширення чи скорочення виробництва, а також з довгостроковим плануванням. Процес опрацювання рішень по фондах включає: прогнози, майбутній попит на продукт чи послугу; можливість підприємства у порівнянні з майбутнім попитом; оцінка альтернатив і виважених рішень щодо фондів; опрацювання плану розширення чи скорочення фондів.

Необхідно зазначити, що рішення щодо придбання нових фондів має чималий ризик. Нові фонди зв'язують фінансові ресурси, а недостатня активність в їх оновленні може надати суттєвих переваг конкурентам і втратити споживачів. При стабільному прирості попиту використовують такі варіанти: можливості підприємства йдуть попереду попиту і споживачі можуть бути задоволені; можливості підприємства у приблизній рівновазі до попиту; можливості відстають від попиту і організація може втратити долю ринку.

Розміщення виробничих потужностей (заводів), складських приміщень та сервісних служб є важливим рішенням про фонди. Розміщення потужностей підпадають під одну з чотирьох категорій: одинична; декілька виробництв чи складів; розміщення конкурентних потужностей в залежності від місця продажу; розміщення термінових служб. Перелічені категорії включають дещо різні критерії для розміщення потужностей.

Планування потужностей означає надання певної конфігурації виробничим потужностям (відділам, службам, обладнанню); які включають наступні типи організації: процес, продукт та фіксована позиція.

Організація процесу – це конфігурація виробництва, у якій виробничі компоненти згруповані відповідно до типу функції, яку вони виконують [7, с.158]. При цій конфігурації виробництва продукт виготовляється чи клієнт отримує послугу, рухаючись від однієї до іншої операції, залежно від конкретних потреб продукту чи клієнта.

Планування продукції – це конфігурація виробництва, при якій виробничі компоненти організовані у спеціалізовану лінію,

вздовж якої продукт або клієнт проходить на протязі виробничого процесу. При такій організації продукт або послуга виготовляються у стандартизованій виробничій послідовності і виробляється один стандартизований продукт чи послуга.

Планування з незмінним розміщенням – це виробнича конфігурація, у якій продукт або клієнт знаходяться на одному місці, а інструменти, обладнання та інвентар доставляються їм у міру необхідності для завершення виробничого процесу.

15.4. Управління операціями

Операційна функція включає наступні поняття:

Аналіз виробничих операцій – визначення результатів виробничих завдань в цілях підвищення продуктивності праці.

Аналіз операції – це вивчення факторів, які впливають на виконання операції (призначення операції; вимоги технічного контролю; матеріали які використовуються; способи переміщення матеріалів; умов праці, методи контролю) і методів виконання даної операції.

Операційний час – час, необхідний для виконання встановленого комплексу послідовних дій та операцій по відношенню до одиниці продукції.

Поопераційна карта виробничого процесу – це графічне відображення надходження матеріалів до процесу і послідовності контрольних і технологічних операцій (за виключенням операцій по транспортуванню матеріалів).

Управління виробництвом не обмежується рамками технологічного процесу. Сучасне управління виробництвом розповсюджується на системи операцій, необхідних як для створення матеріальних цінностей, так і для надання послуг.

Ефективність операцій оцінюється шляхом поділу ринкової вартості виробленої системою товарів і послуг (на виході) до загальної кількості витрат (на вході).

Ринкова вартість товарів і послуг визначається: кількістю одиниць виробленої продукції; відповідності асортименту продукції існуючому на неї попиту; якістю продукції; своєчасністю виробництва продукції з урахуванням характеру попиту і обов'язків по поставкам її споживачам; гнучкістю виробничої системи при задоволенні різних вимог споживачів [6].

При аналізі матеріальних витрат враховуються: ціни матеріалів; витрати на зберігання матеріалів до їх використання; вартість замовлення; розмір витрат, які виникли в результаті нестачі матеріалів; додаткові витрати у зв'язку із невідповідністю якості матеріалів.

При аналізі трудових витрат враховують: оплату праці; додаткові витрати, пов'язані з плинністю кадрів і недоліками в роботі персоналу.

Ефективність операцій залежить від раціональної взаємодії операційних функцій управління виробництвом: інженерної, маркетингу, фінансів, трудових ресурсів.

Інженерна функція забезпечує проектування нових видів продукції, виробничих потужностей і процесів. До неї надходить від виробництва інформація зворотного зв'язку з проблем конструкції виробів, удосконалення системи.

Функція маркетингу забезпечує надійний прогноз попиту і реальних заказів клієнтів на вироблену продукцію; збирає інформацію від виробництва по якості продукції та строками поставок; узагальнює інформацію про можливості задоволення попиту споживачів.

Фінансова функція забезпечує операційною інформацією про об'єми капіталу, необхідні для розширення потужностей і підтримки поточного виробництва. В той же час до неї надходить від операційних підрозділів інформація про плани виробництва і розвитку, про наявність фінансових ресурсів для оплати праці робітників, розрахунків з постачальниками. Фінансова функція забезпечує також розрахунки з покупцями, веде облік наявних матеріально-технічних запасів, здійснює фінансову звітність.

Функція трудових ресурсів відповідальна за прийом і навчання кадрів в операційній системі. Операційні підрозділи, у свою чергу інформують кадрову службу про існуючі потреби в працівниках та їх кваліфікації [6, с.192].

Ефективність операцій досягається також забезпеченням високого рівня конкурентоспроможності виготовленої продукції для досягнення якої використовується такі заходи: скорочення витрат виробництва у порівнянні з конкурентами; лідерство по мінімуму витрат; надійність продукції; швидкість доставки; гарантований час доставки; індивідуальний заказ за вимогою споживача; своєчасне впровадження продукції на ринку; гнучке регулювання об'ємів виробництва у відповідності з попитом.

Обов'язки операційних менеджерів діляться на три основні групи:

1. Розробка і реалізація загальної стратегії і напрямків операційної діяльності організації.

2. Розробка і впровадження операційної системи, включаючи розробку виробничого процесу, рішення про місце розташування виробничих потужностей, проектування підприємств і продукту, введення стандартів і норм на виконання робіт.

3. Планування і контроль поточного функціонування системи.

Операційному менеджеру доводиться мати справу з великою кількістю інформації та мати здібності оцінити нові технології. У виконанні операційних функцій зайнята велика кількість людей, які у підсумку визначають успіх діяльності операційної системи.

Процес операційного управління передбачає порівняння результатів проведення кожної технологічної операції з прийнятими нормативами або стандартами. Операційні рішення приймаються на середньому і низькому рівнях управління, які по характеру є короткостроковими і направлені на додержання технології виробництва. Контроль за проведенням операцій покладається на технологів, галузевих спеціалістів, бригадирів, майстрів. Рішення які приймаються в операційному менеджменті повинні враховувати кінцеві результати виробничо-господарської діяльності. Справа полягає в тому, що навіть незначне порушення технології відбивається на якості зготовленої продукції. Тому в операційному менеджменті важливо своєчасно визначити проблему ще на етапі її зародження, що дозволить швидко прийняти обґрунтоване рішення і усунути проблему. Тому, існуючи думки про випадковість виникнення операційних проблем в управлінні виробництвом є помилковим, а своєчасно їх усунути можливо лише на основі повної і достовірної інформації. Своєчасний операційний контроль за технологічними процесами дозволяє прогнозувати можливі проблеми.

Навчальний тренінг **Основні поняття**

Операційна функція. Операція. Операційний менеджмент. Прогнозування. Планування можливостей. Організація процесу. Планування продукції. Операційний час. Поопераційна карта. Аналіз операції.

Контрольні питання і завдання

1. В чому полягає суть операційного менеджменту?
2. Яка послідовність здійснення операційної стратегії?
3. Що відноситься до первинних операційних систем в операційному менеджменті?
4. Зміст первинних операційних систем.
5. В чому складається зміст виробничих систем?
6. Зміст управління операціями.
7. Як оцінюється ефективність операцій?
8. Назвіть функції управління виробництвом та їх основний зміст.
9. Перелічіть обов'язки операційних менеджерів.

Література: 6, 7.

16. Влада і лідерство в менеджменті

16.1. Поняття влади і відповідальності

Складовою частиною менеджменту є влада і вмиле її використання є основною умовою досягнення поставлених цілей. Мотивувати людей можливо тільки впливаючи на них певним чином.

Влада – це здатність менеджера розпоряджатися наданими ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими та ін.), впливати на дії і поведінку людей, за допомогою волі, авторитету, права, насильства. Вона може відноситися до індивіду, групі людей або організації в цілому. Визначення влади як організаційного процесу припускає наступне:

влада – це потенціал, який є у його користувача;

між користувачем влади і тим до кого вона застосовується існує взаємозалежність;

користувач влади має деяку свободу дій.

Влада може існувати, але не використовуватися. Якщо співробітник виконує всі посадові обов'язки, у керівництва немає необхідності застосувати владу. Це функція залежності, а точніше взаємозалежності. Чим більше одна людина залежить від іншої, тим влада збільшується у обох. Влада може спрямовуватися на вирішення проблеми і на владу заборони.

Влада – це по суті соціальний термін. Її має один індивід у відношенні до іншого, один колектив у відношенні до другого та ін. Концепція влади будується на взаємодії людей і колективів в організації. Її використовують і керівники, і підлеглі для досягнення своїх цілей і укріплення власного положення. Успіх або невдача у застосуванні влади в основному визначається її розумінням, знанням, як і коли нею користуватися, або передбачати наслідки її використання.

Влада ґрунтується на відносинах субординації, встановлюється відповідно до діючої структури управління і враховує особистості та рівень фахової підготовки керівного складу. Термін “влада” застосовується щодо соціальних утворень (групова, корпоративна, релігійна, світська), а також щодо функцій держави (адміністративна, дисциплінарна, військова, судова, фінансова).

Влада посади виходить не із самої посади, а делегується їй володарю тими, кому він підпорядкований. Об'єм влади залежить від рівня довіри вищестоящего керівника. При цьому делегування влади

може бути повернено назад. Це дозволяє зробити висновок, що не існує прямої залежності між рівнем посади і об'ємом влади. Їх співвідношення залежить від ситуації та особистостей.

Особиста влада – це поважне, добре і віддане відношення до її володаря з боку підлеглих. Вона ґрунтується на близькості цілей.

Формальна влада – це влада за посадою. Вона обумовлена офіційним місцем особи, яку вона займає, в структурі управління організацією і змінюється кількістю підпорядкованих осіб або об'ємом матеріальних ресурсів, якими керівник розпоряджається.

Реальна влада – це влада як по посаді, так і по авторитету. Вона обумовлена місцем людини не тільки в операційній, але і в неофіційній системі відносин і вимірюється кількістю людей, які добровільно готові підкорятися даній особі.

Керівники мають владу над підлеглими, але в деяких ситуаціях і підлеглі мають владу над керівником, так як останній залежить від них по таким проблемам, як необхідна для прийняття рішень інформація, неформальні контакти з працюючими в інших підрозділах.

В менеджменті необхідно розрізнити поняття “влада” і “сила”. Влада є законною і вбудовується в структуру організації, а сила, навпаки, - не завжди законна, оскільки вона опирається не на право, а на спроможність. Сила здійснюється через контроль над ресурсами, грошима, інформацією, знаннями і має примусовий характер.

Проблеми влади, що виникають в процесі функціонування системи:

I. Сили що діють на менеджера: 1) власні цінності менеджера; 2) обмеження влади затратами і надаваними пільгами; 3) влада передбачає відповідальність.

II. Сили що діють на підлеглих: 1) частина підлеглих може ризикнути із суспільством з ідеологічних переконань; 2) інтереси підлеглих підкоряються владі менеджерів; 3) влада інших сприймається до окремої межі; 4) влада може застосовуватися при нездійсненності або при невизначеності ситуації; 5) влада застосовується, якщо підлеглі не досить сильні або не досить кваліфіковані.

III. Сили що діють на ситуацію: 1) влада є доцільною в період довгострокових конфліктів підлеглих; 2) сприятливі економічні умови роблять владу спокійною.

Влада і відповідальність знаходяться у постійному зв'язку. В ринкових умовах відповідальність підвищується, тому що зростає вартість ресурсів виробництва, збільшується сума витрат, росте еконо-

мічна невизначеність. Відповідальність здійснюється у різних формах контролю над діяльністю суб'єкта, виконанню ним правил, норм і поставлених задач.

Керівники відповідають як за власну діяльність, так і за вчинки і провини підлеглих. Тому управління повинно будуватися таким чином, щоб завжди існувала висока відповідальність керівника і колективу за успіх чи невдачу організації. В практиці управління підприємством застосовується моральна, дисциплінарна і кримінальна відповідальність, але рідко використовується майнова відповідальність з причин некваліфікованої діяльності або бездіяльності керівника.

Відповідальність в менеджменті визначається за кінцевими результатами роботи підприємства, яка безпосередньо пов'язана із повноваженнями роботи персоналу.

Повноваження – це посадові права і можливості менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих. Повноваження можуть бути лінійними і штабними. Кожен працівник повинен наділятися достатніми повноваженнями, щоб успішно виконувати обов'язки, передбачені посадовими інструкціями. Певний баланс між обов'язками, повноваженнями і відповідальністю сприяє ефективному менеджменту.

16.2. Характеристика форм і типів влади

Влада може сприймати різні форми, в тому числі утилітарну, авторитарно-нормативну і об'єднану.

Утилітарна влада – це вплив на людину за допомогою сильних мотивів. Виконавець завдання знає, що при його виконанні він отримає певну винагороду.

Авторитарно-нормативна влада – це законна влада і виконавець розуміє що його обов'язком є визнання вказівок керівника.

Об'єднана влада – це влада, яка встановлюється групою, може бути великою і неусвідомленою, але поведінка працюючих повинна вписуватися в норми і культуру організації.

Фахівці розробили декілька підходів до класифікації типів влади. Останні наукові джерела виділяють десять типів влади, які поділені на дві групи і мають особисту та організаційну основу (рис 16.1.) [11, с.374].

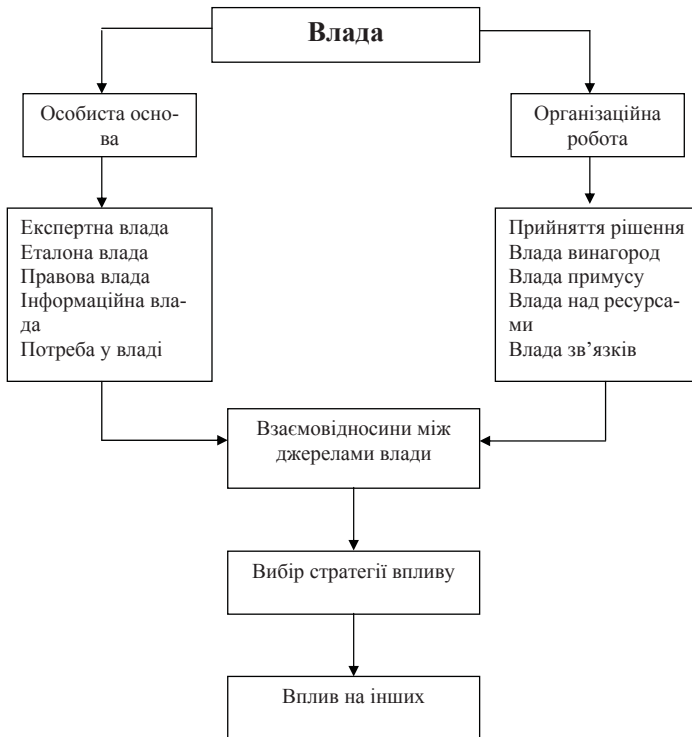


Рис. 16.1. Джерела влади в організації

Особистісну основу влади складають наступні джерела:

1. Експертна влада ґрунтується на здатності керівника в силу своєї підготовки і рівня освіти оцінити знання, майстерність, талант, навички підлеглих, що допомагає досягти успіху, оскільки підлеглі вірять у високий професіоналізм керівника. Експертна влада жорстко не зв'язується з окремою посадою. Її нестачею страждають молоді керівники, яким необхідний час для здобуття та ефективного використання цієї влади.

2. Еталонна влада – полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього привабливості і захоплюючих характеристик (сила особистих якостей, стиль керівництва), які охоче наслідуються підлеглими.

При наявності почуття поваги до керівника підлеглі з ентузіазмом виконують розпорядження і більш лояльно ставляться до нього. Еталонну владу іноді називають харизматичним впливом, характеристиками якого є: обмін енергією; вражаюча зовнішність; незалежність характеру і висока самостійність; добрі ораторські здібності; захопленість своєю особою; впевнена манера триматися і висока зібраність.

3. Правова влада – полягає в тому, що кожний керівник використовує надане йому право в межах своїх здібностей. У багатьох випадках це джерело влади може бути надано один раз, особливо коли організація тільки формується. Підлеглі відіграють важливу роль у використанні цього типу влади. Важливо від них здобути визнання право на владу, яке має чіткі межі застосування.

4. Інформаційна влада – це влада, яка базується на можливостях доступу до необхідної і важливої інформації, умінні її використання на підлеглих. Інформація дозволяє керівнику приймати оптимальні рішення і тим самим здійснювати владні повноваження. Координація інформаційних потоків і контроль за комунікаційною мережею роблять людину владною. Владу інформації необхідно відрізнити від експертної влади, яка зв'язана зі здатністю використовувати конкретні дані.

5. Потреба у владі – полягає у бажанні мати вплив на підлеглих. Це джерело влади проявляється у наступному: наполегливої поради і бажання надати допомогу; виклик емоцій у підлеглих, а також укріплення своєї репутації.

Організаційну основу влади складають наступні джерела [11, с.375-377]:

1. Прийняття рішення як джерело влади проявляється в тій мірі, в якій носій влади може впливати на конкретне рішення. Це джерело влади зв'язано не тільки з особою, яка приймає рішення. Сучасна практика управління фактично виключає можливість прийняття рішення однією людиною. Майже всі рішення мають колективний характер, тому що у їх підготовці, прийнятті та реалізації приймають участь декілька чоловік.

2. Влада винагород передбачає вплив позитивних емоцій, що дає змогу досягнення і розвитку бажаних або усунення небажаних рис у поведінці підлеглих. Винагорода є одним із самих давніх і широко використовуваних джерел влади. В значній мірі влада винагородження визначається рівнем формального права на владу. Для актив-

ного впливу на поведінку і діяльність підлеглих треба знати їх потреби, ціннісні орієнтації, а також ставлення до окремих видів винагород і стягнень. На практиці використовуються різні форми доплат до основної ставки, моральне стимулювання, підвищення кваліфікації, просування по службі, представлення до державних нагород, винесення подяки, вручення грамоти та інше.

3. Влада примусу – це застосування керівником різних форм стягнень до осіб, що допускають порушення встановлених правил, норм і нормативів. Для здійснення цієї влади використовуються такі форми: критика наодинці, зауваження, обговорення на зборах колективу, попередження, догана, штраф, пониження в посаді, звільнення та ін. В основі цього джерела влади лежить страх. Але як свідчить практика, на ньому далеко не поїдеш. Страх обмежує ініціативу, творчість і може привести до згорання роботи. Особливо це відноситься до підприємницьких організацій. Керівники, як у випадку з винагородами, можуть послабити владу примусу своїми невірними діями, несправедливо караючи підлеглих. Головним в менеджменті повинно бути попередження і усунення причин, які ведуть до різноманітних порушень.

4. Влада над ресурсами полягає в регулюванні доступності до ресурсів у зв'язку з їх об'єктивною обмеженістю. Організація має потребу у визначених об'ємах різних ресурсів: сировини і матеріалах, робочий силі, фінансових коштах, устаткуванні, техніці та ін. Поток розподілу ресурсів направлений зверху вниз. Цим досягається відповідальність між поставленими задачами і необхідними для їх організації ресурсами. Керівники контролюють розподіл обмежених ресурсів і тим самим ще більш укріплюють своє право на владу, а деякі з них нездатні ефективно застосовувати інші джерела влади, умисно створюють дефіцит ресурсів.

5. Влада зв'язків будується на здатності особи впливати на інших людей через його зв'язки з впливовими особами. При цьому мова йде не про реальні зв'язки, а лише про віру в реальність їх існування у тих, на кого здійснюється вплив. Нерідко окремі особи, які хочуть влади такого роду, звертаються до створення легенд і чуток про себе.

Міцність влади залежить від багатьох обставин, але в цілому має тенденцію до послаблення, що обумовлюються наступними факторами:

значним скороченням розриву в рівнях освіти і кваліфікації між керівниками і підлеглими, що примушує перших застосувати такі форми впливу, як переконання і участь;

основу організації, замість бувших універсальних працівників, зараз стали складати спеціалісти вузького профілю, які володіють унікальною кваліфікацією, а їх звільнення може обернутися катастрофою. Зрозуміло, що беззастережно керувати такими людьми, особливо адміністративними методами, неможливо;

мобільність працівників, широкі зовнішні зв'язки, доступність до інформації значно полегшує кваліфікованим спеціалістам пошук нового місця роботи і ставить їх менш залежними від адміністрації.

У підсумку влада змінює форму, стає більш гнучкою, а у ряді випадків керівники поділяють її з підлеглими.

Відсутність чіткого механізму реалізації влади може привести до захоплення необмеженої влади або до безвладдя. Необмежена влада породжує наступні проблеми:

а) внутрішня невпевненість керівників, особливо молодих, яка примушує їх мати сумнів у можливості успішного виконання дорученої справи при умові, що вони делегують частину прав і обов'язків своїм підлеглим. Такі керівники бажать зберегти за собою більшість повноважень, а на виконавця перекласти відповідальність;

б) труднощі глибокого розуміння деяких сучасних видів діяльності. Окремі керівники тільки поверхнево знають склад виконуваної роботи підлеглими. В результаті підлегли можуть імітувати виконання обов'язків і займають позицію безсуперечливого підпорядкування керівникові;

в) використання жорстких методів психологічної дії на працівників, що може перетворити підлеглих у слухняних маріонеток в руках керівника і безтурботних виконавців.

Розвиток ситуації в умовах безвладдя залежить від компетентності, грамотності, професіоналізму, цілей, цінностей колективу, бажанням неформального лідера направити дії людей в позитивне русло. Якщо такий лідер є, ситуація може бути взята під контроль керівництвом більш високого рангу і приведена в норму. Якщо серед підлеглих лідера не має, безвладдя набуває рис анархії, що є небезпечним і ситуація стає важкоуправляємою.

Для ефективного функціонування організації необхідно додержуватися оптимального співвідношення залежностей двох видів: пі-

длеглих від керівника і керівника від підлеглих. Це називається балансом влади.

16.3. Сутність лідерства і його основні типи

Проблема лідерства викликала зацікавленість з древніх часів. Але систематизоване, цілеспрямоване вивчення лідерства почалося з Ф.Тейлора (початок 19 століття). Ранні дослідження ставили за мету виявити якості або особисті характеристики ефективних керівників. Згідно теорії “великих людей”, кращі з керівників володіють певним набором загальних для усіх особистих якостей. Дослідженнями було доведено, що не існує такого набору особистих якостей, які є у всіх ефективних керівників, тому що ефективність керівництва має ситуаційний характер.

Лідерство – це здатність особи за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації [15, с.464].

Сила і примушення при лідерстві часто замінюються спонуканням і натхненням. В результаті вплив ґрунтується на прийнятті людьми вимог лідера без прямого прояву влади.

Основа лідерства – специфічний тип відносин управління, або лідерський тип. Історично, цей тип виник набагато раніше відносин “начальник-підлеглий”, який сформувався в період першої промислової революції. Більшість людей визнає, що лідерство ототожнюється зі зв’язаними з психікою людини відносин між лідером і його послідовниками.

Науковими дослідженнями визначено три основних теоретичних підходи до розуміння лідерства [7, с.426-427]:

1. Харизматичний підхід стверджує, що лідером може стати людина, яка має певний набір особистих якостей і здатна організувати інших до високопродуктивної праці.

Відношення до харизматичного лідера засновано на вірі до нього, шануванні, а діяльність людини – виконавця формується під впливом харизми лідера. Такими здібностями володіють небагато людей. Харизматичний лідер представляє втілення цінностей групи, які він ставить вище власних інтересів і здатний трансформувати власні цінності в загально групові інтереси.

Вченими здійснювалися непоодинокі спроби визначити розумові, фізичні та індивідуальні риси різних лідерів, але їм не вдалося сформувати певного набору якостей. Разом з тим було встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість.

2. Ситуаційний підхід визначає, що лідерами стають люди не тільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. Ця теорія показує, що в ефективному керівництві вирішальну роль можуть відігравати ситуаційні фактори, які включають потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, потреби, наявність інформації.

Дослідженнями Ф.Фідлера встановлено три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство: рівень посадових повноважень, структура задач, взаємовідносини між лідером і членами групи. В ситуаціях дуже сприятливих, або навпаки, вкрай несприятливих, лідер, орієнтований на задачу, досягає значно більших результатів, ніж лідер орієнтований на людей. При більш помірно сприятливих ситуаціях більш успішним є лідер, який орієнтується на людей.

3. Синтетичний підхід розглядає лідерство як процес організації між особових відносин в групі, а лідера - як суб'єкта управління цим процесом. Лідерство за цією теорією розглядається як сумісна групова діяльність.

Груповий розвиток визначається за різними ознаками:

за змістом діяльності (лідер-натхненник, лідер-виконавець, одночасно лідер-натхненник і лідер-виконавець);

за характером діяльності (універсальний, ситуаційний);

за стилем лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний).

Найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем.

Стиль управління – це сукупність характерних методів, прийомів і способів здійснення управлінської діяльності, форм взаємовідносин і особистої поведінки керівника до підлеглих, для досягнення цілей організації.

Стиль керівництва здійснює істотний вплив на ефективність діяльності колективу і організації в цілому. Конкретний стиль управління визначають фактори об'єктивного і суб'єктивного характеру: задачі, функції, розміри і структура колективу, індивідуальні якості,

досвід керівника та ін. Стиль тісно зв'язаний з методами управління і опосередковується з індивідуальними особливостями менеджера.

Загальний стиль керівництва формується державною політикою і рівнем соціально-економічного розвитку країни. Індивідуальний стиль керівника формується на основі загального стилю із врахуванням його знань, досвіду, вмінь. Науковий стиль керівництва відзначає творчий характер, єдність теорії і практики, слова і діла, який має ідейні, професійно-організаторські та етико-психологічні риси.

До ідейних рис стилю керівництва відносять: переконаність в правильності обрання стратегії, непримиренність до недоліків, гласність, демократичність, бачення перспективи, уміння критикувати і виховувати підлеглих, боротьба з бюрократизмом, принциповість, вимогливість до себе і апарату управління, єдність слова і діла, об'єктивність, надання працюючим свободи дій, які дозволяють їм реалізувати їх професійні та інтелектуальні можливості.

Професійно-організаторські риси стилю управління включають ділові якості керівників і спеціалістів, основними з яких є наступні: уміння організувати роботу апарату управління; науковий підхід до справи; діловитість і підприємливість; здатність вести організаційно-розпорядчу роботу; дисциплінованість, уміння контролювати; чітко визначати ціль діяльності апарату управління; правильно здійснювати розстановку кадрів; ефективно використовувати різні форми мотивації праці; впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу в організації. Необхідна професійна якість керівника – культура і структура мови, уміння виділити головне у обговорюваній проблемі та ін.

Існують авторитарний, демократичний та ліберальний стилі управління.

Авторитарний стиль управління полягає в тому, що керівник володіє достатньою владою, нав'язує свою волю підлеглим, одноособово вирішує всі питання і не враховує думок спеціалістів, використовуючи адміністративні методи впливу. Цьому стилю притаманна висока концентрація влади в руках керівника, постійне втручання в дії керівників нижчого ступеня, нав'язування великої кількості правил, які жорстко регламентує.

Співробітники відносяться до нав'язаних керівником рішень в основному байдуже або негативно, з радістю сприймають його помилки, знаходячи в них свою правоту. В результаті в організації створюється поганий морально-психологічний клімат, ґрунт для конфлік-

тів. Авторитарний стиль краще застосовувати при керівництві простими видами діяльності, які орієнтуються на кількісні результати.

Демократичний стиль управління характеризується високим ступенем делегування повноважень, активною участю співпрацівників у прийнятті рішень, створенням привабливих умов для виконання службових обов'язків підлеглими, а при досягненні успіху винагороджує кращих. За таких умов лідер користується не тільки службовими, але і високим особистим авторитетом у підлеглих, в організації панує дух співробітництва. В організації відсутній жорсткий контроль за підлеглими, керівник більше турбується про організацію виробництва, керівник витрачає багато зусиль на створення атмосфери довіри і відкритості, старается навчити підлеглих вирішувати самостійно проблеми. Цей стиль управління краще застосовувати при керівництві складними видами діяльності, де на першому місці виступає якість.

Ліберальний стиль управління полягає в тому, що підлеглим надається велика самостійність в роботі та прийнятті рішень, а керівник дає лише загальні настанови та іноді контролює діяльність виконавців. Цей стиль властивий в основному науковим установам і має обмежене поширення. Керівник повністю покладається на підлеглих, дотримується позиції простого невтручання.

Американський дослідник Лайкерт зробив висновок, що стиль керівництва незмінно буде орієнтованим або на роботу, або на людину і запропонував 4 базових системи стилю лідерства [15, с.494]:

1. Експлуатаційно-авторитарний, при якому керівником нав'язується підлеглим рішення, мотивація здійснюється за допомогою погроз, характеризується низьким рівнем розвитку комунікаційних процесів, а вся відповідальність покладається на вищий рівень управління.

2. Доброзичливо-авторитарний, характеризується тим, що керівництво приймає форму поблажливий опіки персоналу, мотивація здійснюється за допомогою винагород, недостатня комунікаційність і обмеженість групової дії, а відповідальність за результати роботи покладена на управлінський персонал.

3. Консультативно-демократичний, характеризується тим, що керівник проявляє неповну довіру до підлеглих, допускає обмін думками, персонал відчуває свою відповідальність, важливі рішення приймаються на вищому рівні управління, існують вертикальні і го-

ризонтальні комунікативні зв'язки, а обсяг бригадної роботи характеризується середнім рівнем.

4. Групова участь, характеризується тим, що керівники повністю довіряють підлеглим, мотивація здійснюється за рахунок економічної винагороди, а персонал на всіх рівнях відчуває реальну відповідальність за цілі організації.

Перелічені стилі лідерства не охоплюють всю їх різноманітність, які зустрічаються в практичній роботі. Діяльність керівника настільки різноманітна, що всяка спроба єдиної класифікації стилів лідерства не вдається.

Американські вчені Р.Блейк і Д.Мутон обґрунтували концепцію ефективного лідерства за двома критеріями: турбота про людей і турбота про виробництво. Концепція включає п'ять основних стилів керівництва і запропонована у вигляді управлінської "сітки", яка віддзеркалює дві основні сфери турботи менеджерів (рис. 16.1) [15, с.498].

Стиль управління визначається обома вищевказаними критеріями:

Позиція 1.1 – зубожілий менеджмент, визначається мінімальною увагою до результатів виробництва і людини;

Позиція 1.9 – розважальний менеджмент або будинок відпочинку, характеризується низькою увагою до результатів виробництва, а головним є – добрі стосунки з підлеглими;

Позиція 5.5 – організаційне управління, характеризується рівновагою між потребами виробництва і потребами людей, але при цьому ніхто не використовує повністю свого потенціалу;

Позиція 9.1 – менеджмент задач або влада - підпорядкованість, характеризується високим рівнем турботи про виробництво і низьким рівнем турботи про людей, досягається високий виробничий результат, незважаючи на людські стосунки;

Позиція 9.9 – групове управління, менеджмент з високою ефективністю за рахунок взаємодії виробничих завдань і потреб людей, розуміння ними проблем при повній довірі до працюючих.

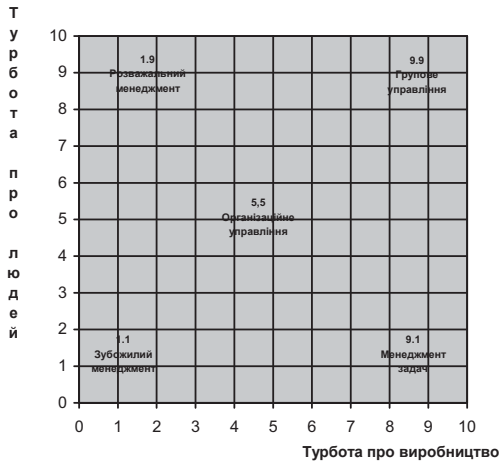


Рис. 16.1. Управлінська сітка Блейка-Мутона

Таким чином, залежно від ступеня відносин до людей і виробництва, керівник може опинитися в будь-якій точці сітки.

Альтернативною в менеджменті сітці Блейка-Мутона є трьохвісна таблиця Реддіна, яка розширює двомірну сітку за рахунок третього фактора-ефективності. Основним елементом в трьохвісній таблиці менеджменту є типології восьми стилів менеджменту, що виникають як вісім можливих комбінацій трьох факторів: турботи про людей, турботи про виробництво, фактору ефективності.

Російський вчений Л.Д. Кудряшов, на основі особливостей праці керівників, виділив вісім стилів лідерства.

Регламентатор – прагне до повної регламентації роботи підлеглих у всій діяльності.

Колегіал – вважає, що ефективне управління забезпечується використанням в основному колективних форм роботи.

Спринтер – дуже швидко реагує на ситуаційні зміни, бажаючи досягти кар’єрного росту.

Об’єктивіст – постійно посилається на об’єктивні фактори, які заважають краще працювати.

Волокитник – схильний до бюрократичних прийомів в роботі і прийнятті рішень.

Максималіст – не визнає дрібних проблем, а працює в основному з великими.

Клопотун – діяльність характеризується великою різноманітністю проблем, старається брати участь у всіх справах, не відрізняє головного від другорядного.

Організатор – основну увагу приділяє організаційним питанням, випускаючи з поза зору важливість інших питань.

Вивчення різних стилів лідерства не дає можливості визначити кращий з них. Справа в тому, що стиль повинен відповідати вимогам ситуації, що склалась в колективі.

16.4. Формування ефективного стилю лідерства

Стиль лідерства займає чільне місце серед соціально-психологічних факторів успішного менеджменту. Передумовою ефективною діяльності керівників підприємств є формування у кожного з них необхідних професійно-ділових, організаторських і особистих якостей. Різні якості займають неоднакові місця: ввічливість, справедливність, працьовитість, чесність, принциповість, фаворитизм, зайва самовпевненість, відсутність особистої культури та вміння поводитися. Серед негативних стилів відзначається волюнтаристський, бюрократичний, пасивний та інші.

Для оцінки ефективності стилів управління американський вчений Р. Лайкерг запропонував розрахувати ліберально-авторитарний коефіцієнт (ЛАК), як відношення визначених на основі експертизи сум ліберальних і авторитарних елементів в поведінці керівника. На його думку, в сучасних умовах оптимальна величина цього коефіцієнту складає 1,9. Тобто, для здобуття ефективних результатів керівники повинні застосовувати майже у два рази більше елементів переконання, ніж примусу.

При обранні стилю керівники повинні користуватися наступними критеріями:

наявність достатньої інформації та досвіду у підлеглих;

рівень вимог, які пред'являються до рішення;

чіткість і структурованість проблеми;

ступінь приналежності підлеглих до справ організації та необхідність узгоджувати з ними рішення;

вірогідність того, що одноособове рішення здобуде підтримку виконавців;

зацікавленість виконавців в досягненні цілей;

ступінь вірогідності виникнення конфліктів між підлеглими в результаті прийняття рішення.

На стиль керівництва істотно впливає ситуація, своєрідність вирішуваних задач, кваліфікація і згуртованість членів колективу та інше. Наприклад, в критичний для організації ситуації навіть демократичний керівник буде вимушений використовувати більш жорсткі методи управління колективом.

Основними характерними рисами лідера є наступні.

Діловитість, яка проявляється у плановості, чіткій регламентації діяльності, високій організованості та практичності, конкретності та оперативності в роботі, умінні правильно маневрувати і швидко перебудовуватися, здатності оцінювати ситуацію.

Професійне здійснення розпорядчої діяльності, що передбачає наукову обґрунтованість приймаємих рішень, високий демократизм управлінського процесу, здатність приймати одноособові рішення.

Уміння користуватися різноманітними методами і прийомами стимулювання за високопродуктивну і якісну роботу, накладання стягнень на підлеглих не принижуючи їх.

Ефективна поведінка, яка включає навички і засвоєння певних правил поведінки у суспільстві і побуті, перевірених багаторічною практикою. Лідер своєю поведінкою повинен постійно демонструвати чесність, певну мужність, говорити правду підлеглим, колегам по роботі і вищестоячому керівництву, визнавати помилки, робити критичний самоаналіз своєї діяльності.

Уміння управляти своєю психікою та емоціями, яка проявляється у застосуванні таких психологічних методів, як ауторінг, медитація, рефлексія, уроки релаксації, вміння знімати емоційне, психічне, інтелектуальне, біологічне та інші види навантажень.

Урівноваженість і впевненість, що означає неприпустимість заклопотаного вигляду, здатність передавати працюючим мажорність настрою, заряд бодрості і впевненості. Керівник повинен вірити у свою правоту, бути сміливим, цілеспрямованим, рішучим і вміти ці якості демонструвати підлеглим.

Високий рівень особистої культури, що означає знання керівником норм міжособистого спілкування і дотримання правил служ-

бової етики. Лідер повинен шанобливо відноситися до людей та їх потреб, прагнень і запитів, вміти радитися з підлеглими і довіряти їм, критично оцінювати власні досягнення.

Особиста привабливість лідера, складовими якої є високі моральні якості і характеристики, психологічні знання і уміння, вміння себе показати.

Знання підлеглих, що дає змогу обирати ефективні методи впливу на конкретного працівника, які відповідають його психологічній структурі, цінним орієнтаціям, потребам та інтересам.

Ринкові умови господарювання вимагають від лідерів оволодіння нормами і правилами діяльності які позитивно зарекомендували себе [7, с.437-439]:

1. Своєчасно вирішувати перспективні питання і негайно усувати труднощі, що виникають у повсякденній роботі.

2. В управлінні додержуватися плановості, самодисципліни, економії часу.

3. Не відкладати важливих справ на майбутнє, приймати конкретні рішення і впроваджувати їх.

4. Бути справедливим і вимогливим до підлеглих, не допускати фаворитизму.

5. Завжди заохочувати підлеглих за роботу, навчити їх працювати продуктивно, але не підміняти їх.

6. Надавати співробітникам максимальну самостійність і не сперечатися з ними щодо дрібниць.

7. Ніколи не підкреслювати свою владу і своє службове становище.

8. Для запобігання непорозуміння давати письмові розпорядження, особливо щодо відповідальних задач. Мати силу визначити свої помилки.

9. Не позбавляти ініціативи підлеглих і не карати їх за допущені помилки при виконанні корисної справи.

10. Поважати чужу думку, позитивно сприймати критику та ділові пропозиції. Не виступати першим на нарадах і зборах.

11. Бути ввічливим і терплячим, ніколи не проявляти роздратованості. Пам'ятати, що керівництво – це мистецтво.

12. Постійно зберігати почуття відповідальності за доручену справу.

13. Бути доброзичливим до колег по службі і підлеглих.

14. Розробляти і реалізовувати найкращі рішення, незважаючи на їх складність.

15. Завжди виконувати свої обіцянки.

16. Бути чесним, правдивим у вчинках, цікавитися всім новим і передовим, прагнути досягти успіху.

17. Постійно дбати про власне здоров'я і здоров'я підлеглих.

Для успішного здійснення управління організацією, менеджери повинні мати необхідну підготовку з основ службової етики і спілкування з працюючими. У пригоді може стати досвід японського стилю, який одержав значне поширення у світі:

- розвиток колективної відповідальності замість персональної;
- широка участь працюючих в управлінні підприємством;
- впровадження ритуалів, звичаїв, традицій (щоденне співання гімну фірми, фізична зарядка, декларування заповідей);
- виховання почуття обов'язку і вірності фірмі;
- культ вірності слову;
- професійне зростання всього колективу, а не окремих працівників;

- общинний принцип підпорядкування лідеру, а найвище стягнення – вилучення з общини;

- мотивація досягнень групових цілей;

- “доступність” керівника і безпосередня його участь у виробничих процесах, відмова від окремих кабінетів;

- увага неформальним контактам і групова оцінка працівника;

- повічне наймання на роботу;

- оплата праці залежно від стажу і віку;

- наймання на роботу за рекомендаційним листом штатних працівників фірми та їх матеріальною відповідальністю;

- повне охоплення професійним навчанням усіх працюючих;

- створення дієвого резерву кадрів.

Викладені рекомендації можуть сприяти здійсненню ефективного лідерства, підвищенню мотивованості підлеглих у досягненні поставленої мети.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Влада. Особиста влада. Формальна влада. Реальна влада. Утилітарна влада. Авторитарно-нормативна влада. Об'єднана влада. Експертна влада. Еталонна влада. Правова влада.

Розділ 16. Влада і лідерство в менеджменті

Інформаційна влада. Влада винагород. Влада примусу. Влада над ресурсами. Влада зв'язків. Повноваження. Лідерство. Харизматична теорія. Ситуаційна теорія. Синтетична теорія. Стиль управління (авторитарний, демократичний, ліберальний). Стилі лідерства. Характерні риси лідера. Норми і правила лідерства.

Контрольні запитання і завдання

1. Сформулюйте поняття влади.
2. Що представляє собою формальна і реальна влади?
3. Які сили діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію?
4. Дайте характеристику форм влади.
5. В чому складається зміст особистісної влади?
6. Яка організаційна основа влади?
7. Які проблеми породжує необмежена влада?
8. Сформулюйте поняття лідерства.
9. Дайте характеристику теоріям лідерства.
10. Які існують стилі управління та дайте їх характеристику?
11. Охарактеризуйте базові системи лідерства за Лайкертом.
12. Перелічіть стилі лідерства за Л.Д. Кудряшовим?
13. Основні критерії при обранні стилю лідерства.
14. Які основні характерні риси лідера?
15. Які норми і правила позитивно впливають на лідера?

Література: 7; 11; 15.

17. Управління конфліктами, змінами і стресами

17.1. Типи, причини і моделі конфлікту

Конфлікти виникають в процесі взаємодії, спілкування осіб між собою, тому вони існують стільки, скільки існує людина. Але загальноприйнятої теорії конфліктів, яка б пояснювала їх природу, вплив на розвиток колективів, суспільства не існує, хоча є достатньо досліджень з питань виникнення, функціонування і управління ними. В деяких дослідженнях першим розробником теорії конфліктів вважається Геракліт, зустрічаються посилання на Сократа і Платона, звертаються до Гегеля і його вчення про протиріччя і боротьбу протилежностей. В ранніх працях по управлінню конфліктами розглядалися як негативні явища.

Початок сучасним теоріям конфлікту поклали дослідження ряду німецьких, австрійських і американських соціологів, які були оприлюднені на початку 20 століття: Г.Зімеля, Л.Гумпловича, Д.Смоллі, У.Самнера. Так, Г.Зімелль розглядав конфлікти як неминуче явище в суспільному житті, яке витікає із якостей людської природи і притаманній інстинкту агресивності особистості.

Різниця людей у поглядах, неспівпадання сприйняття і оцінок тих чи інших явищ достатньо часто приводять до спірних ситуацій. Якщо ситуація представляє собою загрозу для досягнення поставленої цілі хоча би одній особі, то виникає конфліктна ситуація.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більшими сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона в ході конфлікту домагається щоб була прийнята її точка зору або ціль. Існує декілька думок на конфліктну ситуацію.

1. Конфлікт – це явище небажане, що його необхідно по можливості уникати і негайно вирішувати (це думка наукової, адміністративної та демократичної шкіл).

2. Конфлікту можна уникнути, допускаючи можливість проявлення протиріч, завдяки добрим взаємостосункам в організації (думка школи “людських відносин”).

3. Конфлікти в деяких випадках не тільки можливі, а й бажані в ефективних організаціях з добрим управлінням (сучасна точка зору).

Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер, але в багатьох ситуаціях допомагає виявити більшу кількість альтернатив

або проблем, різнобічність точок зору, дає додаткову інформацію. У підсумку це може привести до більш ефективного виконання планів.

Роль конфлікту в основному залежить від того, наскільки їм ефективно управляють. Конфлікти бувають функціональними, які ведуть до підвищення ефективності організації і дисфункціональними, які ведуть до зниження особистості, задоволеності, групової співпраці та ефективності організації.

Для ефективного управління конфліктом необхідно виявити причини виникнення конфліктності ситуації. В менеджменті діють чотири типи конфліктів [11, с.381]:

1. Внутрішньоособовий конфлікт – виникає в результаті суперечливих вимог, які пред'являються одній і тій же особі, порушення принципу одноособності, а також неузгодження виробничих вимог з особовими потребами, робочим перевантаженням або недовантаженням (приклади: керівник одне вимагає, а інше робить; непорозуміння між виробниками і реалізаторами продукції по її якості; між керівником і бухгалтером по ціні продукції).

2. Міжособовий конфлікт – самий поширений, який проявляється між керівниками за ресурси, капітал, робочу силу, обладнання та ін. Цей конфлікт може проявлятися і як зіткнення особистостей, тому що люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями просто неспроможні контактувати друг з другом.

3. Конфлікт між особистістю і групою – виникає у випадках, коли особистість займає позицію, яка відрізняється від позицій групи (приклад: член колективу за рахунок продуктивності праці підвищив заробіток, а економічна служба знизила розцінки всім працюючим; керівник за порушення дисципліни покарав групу працюючих, а остання відмовляється працювати).

4. Міжгруповий конфлікт – виникає на підставі наявності формальних і неформальних груп (приклади: сварки між денною і нічною змінами в лікарні за якість обслуговування хворих).

Основні причини конфліктів [15, с.520-521]:

1. Розподіл ресурсів між підрозділами організації. Людина завжди бажає одержати більше, а не менше.

2. Взаємозалежність завдань – діє скрізь, де один працівник або група залежить від виконання завдань іншої особи або групи. Так, керівник мехзагону свої недоліки в роботі пояснює низькою якістю ремонту, а завідуючий майстернею некваліфікованими кадрами ремонтників.

3. Різниця в цілях – виникає, коли організація стає спеціалізованою або розділяється на окремі самостійні підрозділи.

4. Різниця в уявленнях і цінностях – дуже поширена причина конфлікту. Підлеглий вважає, що його думка найкраща, а керівник іншої думки. Головний лікар бореться за ефективність використання бюджетних коштів, а хірург – за якість лікування на яке не вистачає коштів.

5. Різниця в поведінці і життєвому досвіді – підвищують можливість конфлікту. Люди авторитарні і догматичні скоріше вступають у конфлікт. Ступінь взаємопорозуміння знижує різниця в життєвому досвіді, освіті, виробничому стажі та віці.

6. Незадовільні комунікації є причиною і наслідками конфлікту, можуть діяти як каталізатор конфлікту (особливо інформація щодо зміни умов і оплати праці; зміни посадових обов'язків і режиму роботи).

Модель конфлікту представляє собою процес, який складається з: управлінської ситуації, джерел конфлікту, можливостей розповсюдження конфлікту, реакцією на ситуацію (конфлікт може припинитися), конфлікт здійснюється, управління конфліктом, функціональні і дисфункціональні наслідки конфлікту.

При наявності одного або двох джерел конфлікту підвищується можливість виникнення конфліктної ситуації. Але якщо сторони домовилися, тоді ситуація може стабілізуватися. Справжній конфлікт проявляється у тому випадку, коли одна сторона чинить неодноразові спроби доказати свою правоту за допомогою: примушення винагород, традицій, експертних оцінок, переконання, блокування позиції.

Управління конфліктом на майбутнє може забезпечити усунення причин конфлікту або навпаки ще більше розкриє конфліктну ситуацію.

Функціональні наслідки конфлікту:

проблема може бути вирішена сторонами за рахунок взаємних поступок, що в майбутньому усуває ворожість і несправедливість;

сторони будуть більш розташовані до співпраці, а не до антагонізму в майбутніх конфліктних ситуаціях;

конфлікт може також зменшити можливість групового мислення і синдрому покірливості, коли підлеглі не оголошують своїх ідей, які протирічать ідеям керівництва;

покрщує якість процесу прийняття управлінських рішень, тому що додаткові ідеї ведуть до кращого їх порозуміння;

симптоми конфлікту відокремлюються від причин і розробляються додаткові альтернативи і критерії їх оцінки;

через можливий конфлікт члени групи можуть опрацювати вирішення всіх проблем ще до наступу конфлікту.

Дисфункціональні наслідки конфлікту тобто умови, які заважають досягненню поставлених цілей організацією:

незадоволеність роботою в організації, ріст плінності кадрів і зниження продуктивності їх праці;

зменшення ступеня співпраці у майбутньому;

сильна вірність своїй групі і підтримка непродуктивної конкуренції з іншими групами організації;

уявлення про іншу сторону, як про “ворога”, а про свою - тільки позитивно;

згортання взаємодії та спілкування між конфліктуючими сторонами;

підвищення ворожості між конфліктуючими сторонами по мірі скорочення взаємодії та спілкування;

зміщення акценту на надання більшого значення “перемозі” в конфлікті, ніж вирішенню реальної проблеми.

17.2. Функції конфліктів і форми їх розв’язування

Конфлікти породжують великі емоційні і матеріальні втрати: звільнення співробітників; зниження дисципліни; погіршення соціально-психологічного клімату в колективі; уявлення про переможних, як про ворогів; зниження рівня співробітництва; складні ділові відносини.

Але організаційні конфлікти можуть виконувати і позитивні функції [11, с.385-386].

Інформаційна функція має сигналізуючу і комунікативну сторони. Сигналізуюча заключається в тому, що керівництво починає звертати увагу на недоліки, бажаючи не допустити ескалації конфлікту. Комунікативна сторона складається в тому, що опоненти бажають знати про стратегію і тактику свого суперника, його ресурси і сили. Розширюючи інформаційний обмін, сторони посилають комунікаційний обмін, мають більше інформації про причини конфлікту, що сприяє виходу з кризи.

Інтегративна функція. Виробничий конфлікт впливає на співвідношення індивідуальних, групових, колективних інтересів,

сприяє створенню груп, встановленню нормативних кордонів між ними.

Інноваційна функція. За допомогою конфлікту можна перебороти перешкоди на шляху економічного, соціального або духовного розвитку колективу. Під впливом протиборотства відбувається трансформація міжособових відносин. Вірно врегульований конфлікт поліпшує психологічний клімат в колективі, викликає посилення соціальної активності, згуртованості, авторитету, взаємної довіри і поваги.

До функцій конфліктів неможливо підходити з оціночними категоріями. Їх цінність залежить від ситуації. Всі дії, які проходять під час конфлікту, одночасно і взаємопов'язані. Тільки після ретельного аналізу завершеного конфлікту можна дати оцінку його спрямованості. Конфлікти можуть виконувати самі різні функції, як позитивні, так і негативні. Основні функції конфліктів наведені на рис. 17.1.

Позитивні	Негативні
Зняття напруги між конфліктуючими сторонами.	Великі емоційні і матеріальні витрати на участь в конфлікті.
Одержання повної інформації про опонента.	Уявлення про переможних, як про ворогів.
Вища згуртованість колективу при зовнішній небезпеці.	Погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення плинності кадрів, зниження дисципліни.
Стимулювання до змін і розвитку.	Надмірне захоплення конфліктом чим основаного роботою.
Зняття синдрому покірливості у підлеглих.	Зменшення ступеню співробітництва між частиною співробітників.
Діагностика можливостей опонентів.	Складне встановлення ділових відносин.

Рис. 17.1. Функції конфліктів

Управління конфліктом – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях усунення причин, які його породили і приведення поведінки учасників конфлікту у відповідність з нормами взаємовідносин.

Кожний керівник зацікавлений в тому, щоб конфлікт, який виник в організації або підрозділі, був якомога швидше завершений, бо його наслідки можуть принести ще більшу моральну і матеріальну шкоду. В менеджменті діє декілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією, які розподіляються на структурні та міжособові. Керівник повинен починати управління конфліктною ситуацією

з аналізу фактичних причин, використовуючи структурні методи і міжособові стилі розв'язання конфліктів [15, с.524-527].

1. Структурні методи розв'язання конфліктів.

Роз'яснення вимог до роботи, тобто яких результатів повинен досягти кожен співпрацівник організації. Це є одним з кращих методів управління, який запобігає дисфункціональному конфлікту. Причому керівник це питання ставить перед своїм підлеглими в період прийняття на роботу і під час виконання поточних завдань, щоб останні знали що від них чекають в кожному випадку.

Координаційні та інтеграційні механізми, які представляють ланцюг команд, упорядкування рівнів повноваг і взаємодії працюючих, прийняття рішень і встановлення інформаційних потоків всередині організації. Одноособове рішення керівника полегшує управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглий знає, чие рішення він повинен виконувати.

Загальноорганізаційні комплексні цілі є важливим структурним методом управління конфліктною ситуацією, який вимагає сумісних зусиль більшості співпрацівників або груп для досягнення загальних цілей. Якщо конфліктують дві зміни в лікарні необхідно визначити загальні цілі для кожної зміни.

Структура системи винагород використовується як метод управління конфліктною ситуацією, яка впливає на поведінку людей для уникнення дисфункціональних наслідків. Винагороджуються подякою, премією, підвищенням по службі, але система винагород не повинна заохочувати неконструктивну поведінку окремих осіб і груп. Так, не прийнято винагороджувати працівників збуту за кількість реалізованої продукції, тому що є небезпека її реалізації за низькими цінами. Система винагород допомагає людям зрозуміти, як їм діяти в конфліктній ситуації.

2. Міжособисті стилі розв'язання конфліктів.

Ухилення, це стиль, який рекомендує людині уникати конфліктів (не потрапляти в ситуацію, які провокують конфлікти і розбіжності).

Примушення, це стиль, при якому одна особа примушує іншу прийняти свою точку зору. Ця особистість не цікавиться думкою інших, веде себе агресивно і використовує владу для досягнення своїх цілей. Недоліком цього стилю є придушення ініціативи підлеглих або обурення, особливо у молодого і більш освіченого персоналу.

Компроміс – це прийняття точки зору іншої сторони, однак лише до визначеної межі. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, яка дозволяє швидко вирішити конфлікт з обох сторін. Але вирішення конфлікту на ранній стадії за допомогою компромісу, може привести до невизначення проблеми і скорочення часу пошуку альтернатив.

Згладжування – це стиль, який характеризується поведінкою, яка доводить, що не треба сваритися і розпалювати конфліктну ситуацію. При цьому стилі не рекомендується назовні розголошувати ознаки конфлікту, а навпаки – гасити його прояви. Але проблема, яка знаходилася в основі конфлікту залишається і не зникає.

Вирішення проблеми – це стиль, який допускає наявність різних думок і готовність ознайомитися з іншими точками зору для того щоб виявити причини конфлікту і прийняти справедливе рішення для всіх сторін.

В складних ситуаціях, де існують різні підходи і об'єктивна інформація, є підстава для прийняття обґрунтованого рішення. Появу конфліктної ситуації вчені радять навіть заохочувати і управляти ситуацією, використовуючи стиль вирішення проблеми. В ефективних організаціях керівники відкрито обговорювали свої розбіжності у поглядах, не підкреслюючи їх, але і не робили вигляду що їх зовсім не існує. Вони намагалися попередити або зменшити назрівання конфлікту, концентруючи реальні повноваження приймати рішення в тих підрозділах і рівнях управління, де зосереджена інформація, яка впливає це на рішення.

Для управління конфліктом найбільш раціональним і виправданим є використання всього комплексу методів впливу на конфліктну ситуацію і поведінку її учасників. Додержання ряду правил під час переговорів прискорює процес розв'язання конфлікту:

- необхідно надавати пріоритет обговорюванню важливих питань;

- намагатися до зняття психологічної і соціальної напруги сторін;

 - демонструвати взаємну повагу друг до друга;

 - намагатися перетворити змістову і приховану частину конфліктної ситуації у відкрити, прилюдно і доказово розкриваючи позиції друг друга і свідомо створюючи атмосферу публічного, рівноправного обміну думками;

 - проявляти схильність до компромісу.

Велике значення має заключна, після конфліктна стадія, на якій повинні бути задіяні зусилля по остаточному усуненню протиріч інтересів, цілей, установок, ліквідована соціально-психологічна напруга і припинена будь яка боротьба.

17.3. Управління змінами

Зміни – це питання, які торкаються всіх організацій. На думку американських професорів Д.Коттера і Л.Шлезинжера більшість компаній і фірм повинні проводити помірну реорганізацію один раз на рік, а докорінну – кожні чотири або п'ять років. Зміни всередині організації проходять як реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Керівники всіх рівнів управління повинні своєчасно реагувати на зміни, але ефект змін і форма реакції на різних рівнях трапляються різні.

Зміни передбачають реорганізацію організаційної структури, виробництво нової продукції і докорінні зміни у технологічному процесі. Необхідність успішного здійснення таких перемін не викликає сумніву. Але явною є необхідність успішного проведення невеликих змін, які проходять постійно – зміни в методах роботи, розміщенні устаткування, перемінах у канцелярських процедурах, призначеннях керівників і спеціалістів, перемінах посад та інше. Можливо такі зміни не мають великого значення для організації в цілому, але вони важливі для тих конфліктних людей, кого вони безпосередньо торкаються. Оскільки окремі особистості допомагаються здійснювати цілі організації, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їх потенційну реакцію на зміни.

Зміни в організації передбачають зміну однієї або більше внутрішніх перемінних в цілях організації, структурі, задачах, технології і людському факторі. Проводячи зміни в організації керівник повинен пам'ятати, що всі перемінні взаємопов'язані. Для виживання організації керівництво повинно оцінювати і змінювати свої цілі у відповідності зі змінами зовнішнього середовища і самої організації. Зміна цілей для успішних організацій теж необхідна, тому що поточні цілі вже досягнуті. Структурні зміни – одна із розповсюджених форм змін в організації. Вони необхідні коли проходять значні зміни в цілях і стратегії та суттєво впливають на людську компоненту, що є причинами опору таким перемінам. Зміни в технології і задачах приводять до зміни процесу і графіка виконання задач, впровадженню нового устаткування і методів роботи, зміни нормативів і самого характеру

роботи. Ці зміни викликають, як правило, перегляд планів, потребують модифікації структури і робочої сили. Зміни в людях охоплюють технічну підготовку, зміни у груповому спілкуванні, мотивацію, лідерство, оцінку якості роботи, підвищення кваліфікації керівного складу, формуванню груп. Для успішного проведення змін у самих працюючих, необхідно їх скоординувати з іншими змінами.

Складнощі, які викликані зміною деяких перемінних, є однією із самих складних задач управлінського персоналу, але одним із престижних завдань керівника. Американський вчений Л. Грейнер розробив модель процесу успішного управління організаційними змінами, яка складається з шести етапів (рис. 17.2) [15, с.533-535].

Етап 1. Тиск і спонукання. Першим кроком управлінської діяльності керівництва повинно бути усвідомлення про необхідність змін, і готуватися до їх проведення. Цей тиск може здійснюватися зовнішніми факторами (зростаюча конкуренція, зміни в економіці, поява нових законів або постанов уряду), а також внутрішніми факторами (зниження продуктивності праці, значне зростання витрат, плинність кадрів, конфлікти та скарги в організації).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги. Керівництво відчуває необхідність змін, але не може зробити обґрунтований аналіз проблем. Виникає потреба в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, який може об'єктивно оцінити ситуацію.

Посередництво повинно бути об'єктивним та ефективним, сприяти зміні орієнтації.

Етап 3. Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає причини виникнення проблем, які потребують змін. За Грейнером цей процес необхідно починати на вищому рівні управління, а потім поступово спускатися до нижчого управлінського рівня. Однак, неможливо виявити проблему і прийняти рішення без достовірної інформації з нижчих рівнів управління.

Етап 4. Знаходження нового рішення та шляхів його виконання. Після визначення проблеми, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. В більшості випадків керівництво повинно заручитися згодою тих, хто відповідає за його виконання.

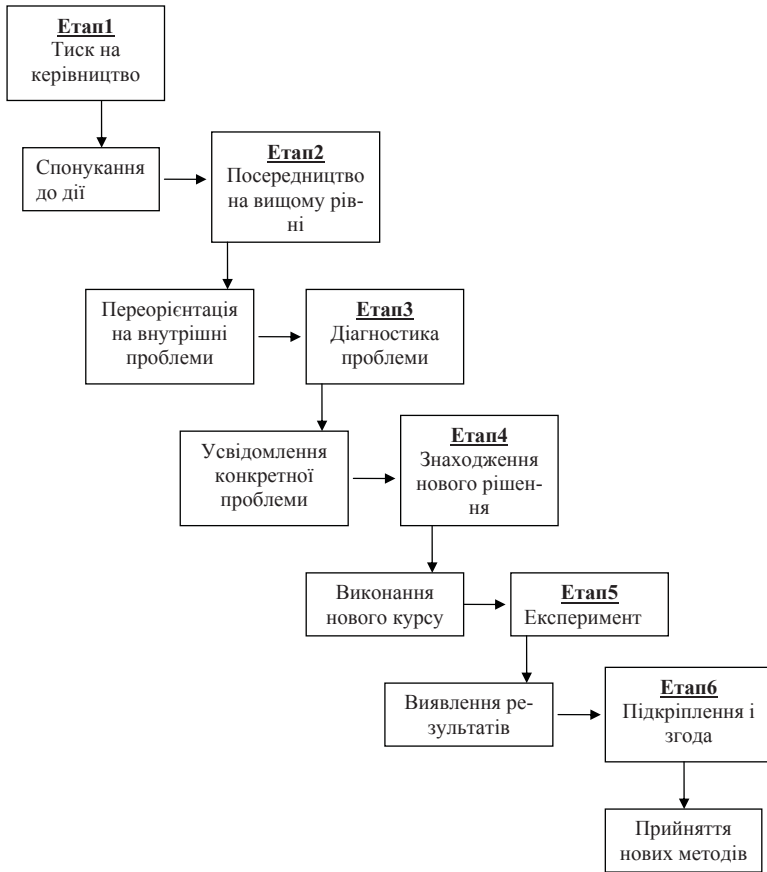


Рис. 17.2. Модель проведення організаційних змін

Етап 5. Експеримент і виявлення. Організація не може брати на себе ризик, зразу проводячи масштабні зміни, без обґрунтованого визначення проблем, прихованих труднощів. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків можливого рішення керівництво корегує свої плани для досягнення бажаного ефекту.

Етап 6. Підкріплення і згода. Керівництво повинно мотивувати людей, щоб вони погодилися і прийняли запропоновані для органі-

зації зміни. Цього можна досягти переконанням підлеглих, що зміни вигідні як організації, так і особисто кожному члену колективу. Можливими способами підкріплення згоди на зміни є: похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також участь в проведенні змін.

Школа людських відносин рекомендує використовувати участь працюючих в управлінні організаційними змінами, а досвід працюючих необхідно враховувати. Грейнер визначив 3 способи розподілу влади між різними рівнями організації.

1. Розподіл повноважень припускає високу ступінь участі працюючих в прийнятті рішень. Керівники і підлеглі разом визначають необхідні зміни і рекомендують їх для впровадження.

2. Односторонні дії – припускають використання законної влади для проведення змін в життя. Вони ефективні в тих ситуаціях, де підлеглі сприйнятливі до законної влади (військові частини, державні структури та ін.).

3. Делегування повноважень – відповідає ліберальному стилю керівництва, коли підлеглим надається інформація про необхідні зміни, а потім корегуються дії по їх здійсненню. Перевагами делегування повноважень є та обставина, що вони зменшують можливість опору змінам, а недоліком є якість рішень, які можуть знаходитися під впливом групової думки.

Опір змінам може стати небажаним явищем і, як свідчать дослідження, він проявляється у всіх, кого торкаються зміни. Керівництво організації повинно знати причини небажання змін у підлеглих.

Причини опору перемінам:

1. Незвизначеність, відчуття втрати і переконання, що переміни в організації нічого доброго не принесуть працюючим (зросте навантаження, загроза звільнення, перевед на нижчу посаду).

2. Відчуття, що переміни приведуть до особистих втрат (автоматизація може привести до звільнення або скорочення робочої неділі, зменшать повноваження і доступ до інформації працівників).

3. Переконання, що для організації зміни не є бажаними і необхідними (реформування нічого не дає, управління стає складним, переміни торкаються в основному знайомих і друзів).

Керівники повинні усвідомити велику вірогідність опору змінам і прийняти заходи по здоланню цього опору. При цьому необхідно переконати неформальних лідерів, що зміни не погіршать їх матеріального становища.

Основними методами усунення опору є наступні:

1. Відкрите обговорення заходів і надання достовірної інформації, що допоможе співпрацівникам усвідомитися в необхідності перемін.

2. Залучення підлеглих до прийняття рішень, які можуть чинити опір до плануємих змін.

3. Полегшення і підтримка є засобами, за допомогою яких співпрацівники легше вписуються в нову обстановку (емоційна підтримка, додаткова професійна підготовка, надання додаткової відпустки для адаптації та ін.).

4. Переговори для забезпечення впровадження новин передбачають за допомогою матеріальних стимулів чи винагороди схилити в свій бік особу або групу, яка чинить опір (обіцяють підвищення в посаді за підтримку перемін, вищу оплату, не звільняти з роботи та ін.).

5. Кооптація означає надання особі або групі, яка чинить опір, ведучої ролі в прийнятті рішень про проведення змін та їх здійснення (введення до складу комісії, яка аналізує запровадження нової технології, яке нове устаткування необхідно придбати).

6. Маневрування здійснюється в цілях зменшення опору перемінам і означає вибіркове використання інформації для позитивної дії на підлеглих.

7. Примушення є загрозою позбавити роботи, просування, підвищення професійної кваліфікації, підвищення заробітної плати або призначення на нову посаду з ціллю здобуття згоди на переміни.

Кожна тактика має свої особливості, переваги і недоліки. Керівник повинен оцінити ситуацію і обрати вірне рішення.

17.4. Управління стресами

Нарівні з конфліктами важливу роль в житті людей відіграють стреси. У навіть добре керованій організації виникають ситуації, які негативно діють на людей і викликають у них почуття стресу. Надмірний стрес може стати руйнівним для особи, а відповідно, для організації. Таким чином, керівник повинен це розуміти і навчитися нейтралізувати стресові ситуації для забезпечення повної ефективності діяльності організації.

Стрес – емоційний стан організму, який обумовлений надмірним тиском на особу і згодом здійснює на неї деморалізуючу дію. Наприклад: ситуація дефіциту часу; одночасна велика кількість подій

або інформації, яку не в змозі оцінити і прийняти людина; неприємна подія в родині та ін. Стрес – це обов'язковий компонент людської діяльності.

В залежності від виду і характеру стреси бувають фізіологічними і психологічними. Тип стресу, який має відношення до керівників характеризується надмірними психологічними або фізіологічними напругами [11, с.388-389].

Фізіологічні стреси виникають, коли відбувається накопичення критичної маси утомленості від стресових ситуацій. Результати таких стресів – хвороби (виразка шлунку, мігрень, гіпертонія, болі у серці і спині, артрит, астма та ін.).

Психологічні стреси поділяються на інформаційні та емоційні. Інформаційні стреси виникають в ситуації інформаційних перевантажень, коли людина не справляється із задачами, не поспіває прийняти рішення та ін. Робота керівника, його підлеглих в стресових ситуаціях може привести до неправильного виконання обов'язків. Керівникові важливо проявляти турботу про раціональну організацію праці підлеглих, створенню і укріпленню морально-психологічного клімату в колективі, що в значній мірі дозволить виключати стресові ситуації. Емоційні стреси проявляються в ситуаціях погроз, небезпеки, образ. Людина стає роздратованою, втрачає апетит, впадає в депресію, знижується її зацікавленість до спілкування.

Основними причинами стресу є наступні [15, с.546-547]:

організаційні фактори – перевантаження, недовантаження, неузгодженість, низька якість планових завдань;

конфлікт ролей, коли до працівника висувають суперечливі вимоги до роботи, або дають завдання, які виходять за межі його службових обов'язків;

невизначеність ролі в майбутньому, коли особі невизначені обов'язки її роботи, кому вона підпорядкована і які у неї є права;

обов'язковість, це підвищена відповідальність перед людьми, а також участь в зборах і нарадах, які насичені в організації;

відповідальність за виконання завдання, особливо в умовах невизначеного майбутнього;

постійні зміни, необхідність пристосовуватися до швидких технологічних змін, одержана нових навичок, виконання додаткових обов'язків;

взаємовідносини з підлеглими – невміння керувати критично налагодженим або незгуртованим колективом, труднощі в опонуванні владою;

взаємовідносини з колегами – нездорова конкуренція і суперництво, недостатня підтримка колективом. труднощі в досягненні співпраці;

ненадійність робочого місця, пов'язане з побоюванням скорочення штатів, старінням, дострокової пенсії;

почуття, викликані роботою чи кар'єрою – розчарування при досягненні кар'єрної висоти, відсутність перспектив, повільне просування по службі;

вплив організації, пов'язаний з напруженим кліматом, авторитарним стилем керівництва, нестачею інформації, недостатньою участю в трудовому процесі;

зовнішній вплив, який включає: конфлікт вимог організації та сім'ї; домашні проблеми; віддача переваги роботі, ніж сім'ї; постійні відрядження.

Вказані причини можуть комбінуватися різним способом, бути гострими для керівників, які мають тиск зверху і знизу. Позитивні життєві події можуть також викликати великий стрес.

Стрес, поряд з негативним, може здійснювати і позитивний вплив, який складається в тому, що сприяє мобілізації зусиль людини для виконання роботи. Оскільки стреси неминучі, менеджер повинен навчатися управляти ними.

Управління стресами – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації усім персоналом [11, с.389].

Керівники повинні навчатися управляти стресом і використовувати для цього наступні способи:

розробити систему пріоритетів в своїй роботі (що зробити “сьогодні”, “завтра”, “коли настане час...”);

навчитись говорити “ні”, коли досягнута межа напруги, після якої неможливо брати додаткове навантаження;

налагодьте ефективні та міцні взаємостосунки з Вашим керівником, навчите керівника поважати Ваше робоче навантаження;

не погоджуйтеся з керівником, який виставляє суперечливі вимоги (не займайте агресивну позицію, просто поясните, які конкретні проблеми стають для Вас суперечливими);

повідомте керівника, що Ви невпевнені відносно ряду завдань, але не ставайте в позу скаржника;

визначте ціль своєї кар'єри, яка по Вашим самооцінкам реальна, перевірте яких здібностей і кваліфікації Вам недостає;

найдіть час кожного дня для відключення і відпочинку;

виділіть час для розслаблення, коли Ви знаходитесь під збитковим тиском;

реально дивіться на те, що можете досягти і зробити;

дотримуйтеся режиму харчування і займайтеся фізкультурою.

Для досягнення високої продуктивності праці і низького рівня стресу необхідно:

визначити обґрунтований об'єм і тип роботи підлеглим стосовно їх здібностей;

дозволяти підлеглим відмовлятися від доручень, якщо на це у них є достатньо підстав;

чітко визначити конкретні зони повноважень, відповідальності та виробничих завдань;

використовуйте стиль лідерства залежно від конкретної ситуації;

забезпечте належну винагороду за ефективну роботу;

частіше виступати в ролі наставника.

Однією з нагальних завдань сучасного менеджменту є пошук шляхів підвищення стресостійкості людини. Стресостійкість менеджера – це його здатність свідомо протистояти тривалому стресу. Відомо, що при тривалому перебуванні у стані навіть слабкого стресу створюється серйозна небезпека для психічного стану менеджера і його здоров'я.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Конфлікт. Внутрішньоособовий конфлікт. Міжособовий конфлікт. Конфлікт між особистістю і групою. Міжгруповий конфлікт. Функціональний конфлікт. Дисфункціональний конфлікт. Функції конфліктів. Управління конфліктом. Структурні методи розв'язання конфліктів. Міжособові стилі розв'язання конфліктів. Зміни в організації. Модель управління організаційними змінами. Стрес. Види стресів. Управління стресами.

Контрольні запитання і завдання

1. Сформулюйте поняття конфлікту та існуючі думки на конфліктну ситуацію?
2. Які існують в менеджменті типи конфліктів та їх характеристика?

3. Дайте характеристику основних причин конфліктів.
4. Які є наслідки функціонального конфлікту?
5. Перелічіть наслідки дисфункціонального конфлікту.
6. Які існують функції конфліктів та їх характеристики?
7. Дайте характеристику структурних методів розв'язання конфліктів.
8. В чому заключаються міжособові стилі розв'язання конфліктів?
9. В чому заключається необхідність змін і управління змінами?
10. Який зміст моделі проведення організаційних змін Л.Грейнера?
11. Охарактеризуйте способи розподілу влади.
12. Які причини опору переминам?
13. Дайте характеристику основним методам усунення опору змінам.
14. Які види стресів Ви знаєте?
15. Основні причини стресів.
16. Якими методами менеджер може управляти стресами?

Література: 11, 15.

18. Ефективність менеджменту організації

18.1. Ефективність і якість управління

Управління в ринковій економіці передбачає економічну свободу і повну відповідальність за результати праці, залучає до сфери виробництва додаткові трудові, фінансові і матеріальні ресурси. Для власника важливим є створення командою управлінців стратегічних переваг організації на ринку і посилення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Ефективність управління – це сукупна результативність роботи всього трудового колективу організації, системи заходів, які є наслідком окремих зусиль керівника і спеціалістів [11, с.251].

Ефективність управління включає аналіз:

управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів, які використовує система управління;

витрат на управління, які визначаються складом, організацією, технологією і об'ємом робіт по реалізації відповідних функцій управління;

характеру управлінської праці;

ефективності діяльності людей в процесі роботи організації, реалізації інтересів, досягнення окремих цілей.

Ефективність управління – це результат функціонування системи і процесу управління у вигляді взаємодії управляємої і управляючої системи. Вона показує в якій мірі управляючий орган реалізує цілі, досягає запланованих результатів. Ефективність управління проявляється в ефективності виробництва і складає її частину.

Ефективність управління включає три аспекти:

з'ясування того, чи дійсно здобутий результат управління, а не дія інших суспільних компонентів, прояв саморегулятивного механізму самоуправляючих об'єктів;

пошук джерел результатів управління (професіоналізм і талант управляючих, якість правових документів та ін.), з тим щоб активніше його використовувати в наступних управлінських циклах;

встановлення взаємозалежності, сполученості між цілями і задачами, представленнями і моделями, закладеними в управлінських рішеннях, і реально здобутими результатами управління.

Підсумкова інформація як характеристика результатів управління виступає передумовою і основою для порівняльного виміру ви-

трат на управління і його результатів та здобуття відповідних уявлень про соціальну ефективність управління.

При визначенні ефективності управління виробництвом необхідно виходити з наступних **принципів**:

1. Ефективність управління є одним з аспектів ефективності самого виробництва, тому її розрахунок повинен проводитися на основі загальноприйнятих методик оцінки ефективності нової техніки, капітальних вкладень та ін.

2. При оцінці інвестицій завжди необхідно враховувати часову різницю між вкладеннями коштів і віддачею, яка надто важлива для заходів по удосконаленню управління, які іноді досягають декілька років, особливо у галузях з багаторічним циклом виробництва.

3. Специфіка управлінської праці полягає в тому, що характеризується результатами всього колективу, а не окремого працівника управління. Тому її оцінювати необхідно за впливом на результати роботи всього колективу організації або окремого підрозділу.

4. Оцінка управлінської праці вимагає співставлення конкретних даних. Неможливо визначити ефективність управління в організаціях, які мають різну спеціалізацію.

5. На ефективність управління агропромисловим комплексом в значній мірі впливає специфіка виробництва (сезонність, кліматичні умови, використання землі в якості основного засобу виробництва), ніж на ефективність виробництва в цілому.

Критерієм ефективності управління є якість.

Якість управління – це сукупність відповідності поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

Якість управління залежить від статичних і динамічних характеристик системи управління, тобто від її побудови і функціонування. Тому всі характеристики структур, процесу і методів управління, кадрової роботи та інші в цілому визначають якість управління.

Аналіз ефективності управління суспільним виробництвом є надто складною проблемою. Об'єктивна оцінка ефективності управління дає можливість порівняти різні варіанти організації управління, дати їм оцінку, окреслити шляхи удосконалення, підвищити відповідальність керівників і спеціалістів за результати їх праці.

18.2. Чинники, які впливають на ефективність управління

На ефективність управління впливають різні чинники, серед яких визначаємо:

розумові та фізичні можливості людини, її спроможність здійснювати управлінську діяльність;

засоби виробництва, за допомогою яких людина, колектив, суспільство виробляє все необхідне для життя, тобто підсилює розумові та фізичні здібності людини;

соціальні умови, які сприяють розкриттю творчих здібностей окремого працівника і колективу в цілому;

сукупний вплив попередніх чинників, посилені їх інтеграцією.

В управлінській діяльності велику роль відіграє людський інтелект, використання обчислювальних систем, інформаційне забезпечення праці керівників та спеціалістів. Специфіка сучасних систем, об'єктів і суб'єктів управління складається у примноженні творчих здібностей людини за рахунок інтеграції науки, техніки і виробництва. Велике значення мають професійний рівень керівника, його творчі здібності, рівень формалізації накопиченого досвіду, здатність швидко приймати та реалізовувати управлінські рішення.

Значний вплив на ефективність управління здійснюють такі чинники як, участь в управлінській діяльності колективу, покращення якісного складу працівників управління, наукова організація праці та ін. На ефективність управління впливає і у багатьох випадках викликає труднощі – ієрархічність. Ієрархічність інколи приводе до того, що чинники, які істотно впливають на результати виробничо-господарської діяльності залишаються за межами компетенції органу, який безпосередньо управляє даним об'єктом (наприклад, несвоєчасні поставки з вини постачальників, недоліки у збалансованості виробництва і споживання з вини вищих органів негативно впливають на ефективність управління).

Ефективність управління враховує властивість мультиплікативності, яка збільшує або зменшує управлінську дію на об'єкт. Управлінські рішення і документи, переміщуючись з одного рівня на інший, конкретизуються і змінюються до того моменту, коли вони доходять до безпосередніх виконавців. На практиці результат у порівнянні з передбачуваним може бути значно кращим або гіршим в залежності від того, наскільки він зрозумілий виконавцям, наскільки творчо та енергійно останні діють.

Існують чинники, які безпосередньо не залежать від діяльності органів господарського управління різного рівня, але здійснюють суттєвий вплив на кінцеві результати виробництва. До них відносяться ґрунтово-кліматичні умови, співвідношення цін на ринку, механізм оподаткування, мотивація праці працюючих, а також діюча система управління економікою країни та ін. Найкращих результатів досягають ті формування, апарат управління яких вправно пристосовується до нових умов, найбільш повно використовуючи їх.

18.3. Критерії та показники ефективності менеджменту

Критерії ефективності менеджменту – це результативність управлінської діяльності менеджерів в організації, яка визначає якісні її сторони. До основних критеріїв відносять:

оперативність – своєчасність підготовки і прийняття рішень, а також налагодженість механізмів зворотнього зв'язку;

надійність системи управління – достовірність, цінність і своєчасність інформації, відповідність прийомів і методів роботи сучасному рівню науково-технічного прогресу; рівень підготовки, стаж практичної діяльності та стабільність кадрів;

якість виконання функцій, забезпеченість засобами оргтехніки;

оптимальність системи управління – вибір оптимальних методів прийняття господарських рішень, обґрунтованість ступенів управління в організації, а також співвідношення централізації і децентралізації управління стосовно до конкретних умов, норм управляємості та ін.

Кожному варіанту системи управління відповідає певне значення критерію ефективності, і задача управління складається в тому, щоб знайти такий варіант управління, при якому відповідний критерій мав би саме вигідне значення.

В якості критерію ефективності виробництва і управління використовують узагальнені показники, які характеризують кінцеві результати (об'єм виробництва, прибуток, рентабельність та ін.), і часткові показники використання окремих видів ресурсів (праці, основних фондів, інвестицій).

Прибуток і рентабельність найбільш повно характеризують кінцеві результати діяльності, відповідно і ефективність управління. При цьому необхідно виключити вплив на прибуток чинників, які не зв'язані з діяльністю даної господарської ланки. Узагальнені показ-

ники відображують результат господарської діяльності і управління в цілому, але не в повній мірі характеризують ефективність і якість управління трудовими ресурсами. Для цього використовують часткові показники. Так, для оцінки підвищення ефективності використання трудових ресурсів приймають показник темпу росту продуктивності праці, матеріальних – матеріаломісткість продукції, основних фондів – фондівіддачу. При оцінці ефективності управління необхідно комплексне застосування всієї системи узагальнених і часткових показників.

Ефективність управлінської діяльності стосовно до суб'єкту управління може характеризуватися кількісними (економічний ефект) і якісними (соціальний ефект) показниками.

Кількісні показники діяльності системи менеджменту включають:

трудові показники – економію живої праці в сфері управління (скорочення працівників, трудомісткості процесу управління);

фінансові – скорочення витрат на управління;

показники економії часу – скорочення довготривалості циклів управління в результаті впровадження інформаційних технологій, різнних організаційних процедур.

Якісні показники мають важливе значення і включають:

підвищення інноваційного рівня управління;

ріст кваліфікації менеджерів, спеціалістів і керівників середньої ланки;

рівень інтеграції процесів управління;

підвищення рівня обґрунтованості приймаємих рішень;

формування організаційної культури;

управляємість системи в організації;

задоволеність працею;

посилення соціальної відповідальності організації;

екологічні наслідки.

Соціальну ефективність управління оцінюють за допомогою показників, які характеризують:

умови праці в організації;

соціально-побутові умови працівників організації;

кваліфікацію працюючих;

організацію і мотивацію праці.

Рационалізація управління сприяє досягненню високого рівня вказаних показників, в результаті наступають позитивні зрушення в системі управління і досягається економічний ефект.

Загальні результативні показники ефективності управління наступні:

вартість валової продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.;

виручка від продажу в розрахунку на одного середньорічного працівника, тис. грн.;

чистий прибуток на одного середньорічного працівника, тис. грн.;

рівень рентабельності виробництва, %.

В сільському господарстві застосовуються специфічні показники, які мають галузеві особливості:

вартість валової продукції на 1га сільськогосподарських угідь, тис. грн.;

виручка від реалізації продукції в розрахунку на 1га сільськогосподарських угідь, тис. грн.;

чистий прибуток на 1га сільськогосподарських угідь, тис. грн.;

урожайність основних сільськогосподарських культур, ц/га;

продуктивність тварин в господарстві (середньорічний надій на корову, кг; середньодобовий приріст, гр/добу).

Показники економічності апарату управління:

питома вага витрат на управління до загальної суми виробничих витрат, %;

питома вага заробітної плати працівників сфери управління у річному фонді оплати праці всіх працюючих в організації, %;

питома вага окремих статей витрат в загальній сумі витрат на утримання апарату управління, %;

витрати на оплату праці, тис. грн.;

витрати на відрядження, тис. грн.;

господарські витрати, тис. грн.;

транспортні витрати на службові автомобілі, тис. грн. та інші.

Показники продуктивності управлінської праці:

вартість валової продукції на одного працівника управління, тис. грн.;

виручка від реалізації продукції в розрахунку на одного працівника управління, тис. грн.;

чистий прибуток на одного працівника управління, грн.;

вартість валової продукції на один людино-день, витрачений на управління, грн.;

виручка від реалізації продукції в розрахунку на один людино-день, витрачений на управління, грн.;

чистий прибуток на один людино-день, витрачений на управління, грн.;

чистий прибуток на одну гривню оплати праці працівників апарату управління, грн.;

інші показники.

Для оцінки ефективності управлінської праці використовується також система коефіцієнтів, які поділяються на три групи:

1. Коефіцієнти, які відображують зміни рівня організації праці: розподілу праці, раціональності прийомів праці, організації робочого місця, умов праці, використання кваліфікації працюючих, виконання обов'язків, рівня управляємості, методів управління; технічної оснащеності та ін.

Коефіцієнт організації робочих місць

$$K_{орг} = \frac{\sum_i C_i}{\sum_i V_i H_i};$$

де: C_i - вартість i -го виду засобів оргтехніки, грн.;

V_i - чисельність управлінських працівників i -ої групи, грн.;

H_i - норматив оснащення засобами оргтехніки для i -ої групи управлінських працівників, грн.

Коефіцієнт фактичної чисельності апарату управління

$$K_{ф.ч.ап.} = \frac{Ч_n}{Ч_ф};$$

де: $Ч_n$ і $Ч_ф$ - нормативна і фактична середньорічна чисельність працівників апарату управління в організації;

Коефіцієнт економічних методів управління

$$K_{ек} = \frac{K_{р.ек}}{K_{р.заг}};$$

де: $K_{р.ек}$ і $K_{р.заг}$ - кількість розпоряджень, які впливають на економічні інтереси працюючих і загальна кількість розпоряджень, кількість;

Коефіцієнт соціально-психологічних методів управління

$$K_{c.-n.} = \frac{K_{c.-n.}}{K_{p.зак.}}$$

де: $K_{p.с. - n.}$ - кількість розпоряджень соціально-психологічного характеру, кількість;

2. Коефіцієнти, які характеризують зміни рівня організації виробництва: спеціалізації, використання засобів праці, трудової дисципліни, обґрунтованості управлінських рішень та ін.

Коефіцієнт використання робочого часу

$$K_i = 1 - \frac{\sum B_i}{\sum \Phi_i};$$

де: K_i - коефіцієнт використання робочого часу;

B_i - втрати робочого часу в i -ому структурному підрозділі, рік;

Φ_i - номінальний фонд робочого часу в i -ому структурному підрозділі, рік;

Коефіцієнт трудової дисципліни

$$K_d = 1 - \frac{D_n}{D_s};$$

де: D_n - кількість прогулів у аналізованому періоді, днів;

D_s - загальна кількість відпрацьованих днів;

Коефіцієнт використання обов'язків

$$K_{вик.} = 1 - \frac{Ч_{ад.}}{Ч_{зак.}}$$

де: $Ч_{ад.}$ - чисельність працівників на яких накладені адміністративні стягнення, чол.;

$Ч_{зак.}$ - загальна чисельність працівників, чол.;

Коефіцієнт обґрунтованості управлінських рішень

$$K_{обр.} = \frac{K_{обр.}}{K_{зак.}}$$

де: $K_{обр.} \cdot K_{зак.}$ - кількість обґрунтованих і загальних управлінських рішень, кількість;

3. Коефіцієнти, які визначають зміни рівня організації управління виробництвом: ритмічності виробництва, якості виконання управлінських функцій, оперативності управління, стабільності кадрів, оснащеності управлінської праці засобами обчислювальної техніки і оргтехніки, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, розподілу праці в апараті управління, раціональності методів управління, а також ресурсно-потенціальний.

Коефіцієнт оперативності роботи апарата управління

$$K_{on} = \frac{\sum (T_i - t_i) \cdot K_i}{\sum T_i \cdot K_i};$$

де: T_i - строки виконання i -ої роботи, днів;
 t_i - відставання від встановлених строків виконання i -ої роботи, днів;
 K_i - коефіцієнт складності i -ої роботи;

Коефіцієнт стабільності управлінських кадрів

$$K_{cm} = 1 - \frac{Ч_{зв.}}{Ч_{за.}};$$

де: $Ч_{зв.}$ - чисельність працівників, які звільнилися за аналізований період, чол.;
 $Ч_{за.}$ - загальна чисельність управлінських працівників, чол.;

Коефіцієнт оснащеності управлінської праці засобами оргтехніки

$$K_{орузо} = \frac{\sum З_{орг.ф.}}{\sum З_{орг.н.}};$$

де: $З_{орг.ф.}$ і $З_{орг.н.}$ - фактична і нормативна кількість оргтехніки в організації, кількість;

Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій

$$K_{якoc.} = 1 - \frac{\sum t_{в.р.ч.}}{\sum t_{з.ф.р.ч.}};$$

де: $t_{в.р.ч.}$ - загальна сума втрат робочого часу у зв'язку з неякісним несвоєчасним виконанням функцій апаратом управління, рік;
 $t_{з.ф.р.ч.}$ - загальний фонд робочого часу, рік.

Навчальний тренінг

Основні поняття

Ефективність управління. Принципи ефективності управління. Якість управління. Чинники управління. Критерії ефективності управління. Кількісні та якісні показники системи управління. Загальні показники ефективності управління. Показники економічності апарату управління. Показники продуктивності управлінської праці. Коефіцієнти ефективності управлінської праці.

Контрольні запитання і завдання

1. Що включає в себе ефективність управління?
2. Розкрийте зміст принципів управління?
3. Що Ви розумієте під якістю управління?
4. Перелічите основні чинники, які впливають на ефективність управління.
5. Які критерії ефективності менеджменту?
6. Перелічите кількісні показники ефективності управління.
7. Якісні показники ефективності управління.
8. Перелічите показники економічності апарату управління.
9. Які показники продуктивності управлінської праці Ви знаєте?

Література: 11.

Перелік тестових завдань з нормативної дисципліни “Менеджмент”

Тема 1. Основні поняття, сутність та види менеджменту

1. Що слід розуміти під терміном “Менеджмент”

- а) термін “менеджмент” означає керування якоюсь системою;
- б) “менеджмент” – це управління організацією в ринкових умовах з обов'язковим застосуванням економічних методів;
- в) термін “менеджмент” походить від англійського “management” і означає керувати, управляти, завідувати, стояти на чолі;
- г) термін “менеджмент” передбачає завідування та керування якоюсь системою.

2. Що слід розуміти під терміном “управління” і де переважно він застосовується:

- а) термін “управління” застосовується переважно до діяльності людей в сфері економіки;
- б) термін “управління” є синонімом терміну “менеджмент”, але він переважно застосовується до різних видів людської діяльності;
- в) термін “управління” не є синонімом терміну “менеджмент” і застосовується тільки до діяльності людей у сфері економіки;
- г) термін “управління” застосовується при визначенні системи заходів щодо координації діяльності людей.

3. З яких частин складається економічний механізм менеджменту?

- а) внутрішнього фірмового управління, управління виробництвом;
- б) управління персоналом, внутрішньофірмового управління, управління виробництвом;
- в) управління виробництвом і управління персоналом;
- г) внутрішньофірмового управління, управління виробництвом, управління матеріально-технічними засобами.

4. Якщо вам доведеться роз'яснювати поняття «управління», то Ви скажете, що це:

- а) здійснення цілеспрямованого впливу на певний об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин;
- б) керівництво людьми і технікою;
- в) керівництво людьми;
- г) робота пов'язана з переробкою інформації.

5. В чому полягає основна ціль менеджменту?

- а) у забезпеченні прибуткової діяльності підприємства;
- б) у подоланні ризиків на ринку;

- в) у здійсненні виробництва товарів;
- г) у визначенні ефективних шляхів реалізації продукції.

6. Цілі організації мають задовольнити такі основні вимоги:

- а) досяжність, обґрунтованість, конкретність;
- б) орієнтація у часі та конкретність;
- в) досяжність і орієнтація у часі;
- г) досяжність, конкретність, орієнтація у часі.

7. Визначте основну задачу менеджменту

- а) організація збуту виробленої продукції;
- б) організація збуту продукції з урахуванням платоспроможного попиту населення;
- в) організація виробництва продукції з урахуванням попиту споживачів і забезпечення рентабельності підприємства;
- г) організація виробництва і збуту продукції.

8. Основне завдання менеджменту – це є:

- а) направлення працівників до спільних дій постановкою єдиних задач для досягнення цілей організації;
- б) об'єднання працівників до спільних дій постановкою конкретних задач;
- в) уміння ефективно управляти, удосконалюючи структуру в організації;
- г) удосконалення управлінського механізму і структури управління в організації.

9. Предмет менеджменту, як науки управління включає:

- а) процес виробництва і обміну продукції;
- б) дослідження законів і закономірностей життєдіяльності організацій, а також відносин між працюючими в процесі виробництва;
- в) організаційні, управлінські та міжособові відносини між працюючими в процесі виробництва;
- г) процес контролю за роботою кадрів;

10. Що є об'єктом вивчення менеджменту?

- а) контроль за господарською діяльністю;
- б) організаційні відносини в організації;
- в) трудові колективи та процеси, які в них здійснюються;
- г) контроль за діяльністю кадрів.

11. Методи менеджменту змінюються під впливом:

- а) змін умов діяльності організації;
- б) змін умов діяльності організації, досягнень науки та досвіду ефективного господарювання;
- в) досвіду ефективного господарювання;

г) досвіду розвинених країн по управлінню підприємствами.

12. Метод – це науковий аналіз:

- а) поведінки людини в організації;
- б) вплив людини на ситуацію;
- в) взаємозв'язок людини і колективу в організації;
- г) поведінки людини в організації, взаємозв'язку і взаємного впливу людини і колективу на ситуацію

Тема 2. Розвиток теорії та практики менеджменту

13. В працях яких науковців знаходимо зародження наукових ідей менеджменту?

- а) Сократа;
- б) Платона;
- в) Макіавеллі;
- г) Аристотеля.

14. Хто із науковців вперше сформулював принцип «економічної людини»?

- а) Томас Гобс і Джеймс Стюарт;
- б) Адам Сміт;
- в) Джеймс Мілл;
- г) Роберт Оуен.

15. Найвідомішими представниками концепції наукового управління є:

- а) Ф. Тейлор, Г. Емерсон;
- б) А. Файоль, М. Вебер;
- в) М. Фолліт, Е. Мейо, А. Маслоу;
- г) Д. Мак – Грегор, Г. Форд.

16. Важливим внеском «Школи людських відносин» у практику управління було:

- а) створення універсальних принципів управління;
- б) систематичне стимулювання праці з метою збільшення її продуктивності і обсягів виробництва;
- в) застосування в управлінні математичних підходів;
- г) перенесення центру ваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми;

17. На що направлена концепція адміністративного управління:

- а) удосконалення організаційної структури;
- б) на розробку проблем і принципів управління організацією в цілому;
- в) удосконалення організаційної структури;
- г) централізацію управління;

18. Що знаходиться в основі менеджменту як концепції управління?

- а) об'єктивна тенденція до усупільнення виробництва і можливість впливати на ринок;
- б) оптимізація діяльності підприємства і поглиблення спеціалізації;
- в) цілеспрямована діяльність з урахуванням факторів зовнішнього середовища;
- г) домінування ролі цілеполягання в процесах планування, організації, контролю і мотивації.

19. Науковий підхід до управління отримав свій розвиток у наступні роки:

- а) 1930-1950 рр.;
- б) 1900-1950 рр.;
- в) 1950-1990 рр.;
- г) 1885-1920 рр.

20. Концепція адміністративного управління почала свій розвиток у:

- а) 1900-1930 рр.;
- б) 1930-1950 рр.;
- г) 1945-1990 рр.;
- в) 1885-1900 рр.

21. Школа людських відносин в управлінні отримала свій розвиток у:

- а) 1900-1950 рр.;
- б) 1930-1950 рр.;
- в) 1885-1900 рр.;
- г) 1950-1990 рр.

22. Основні характерні риси переходу до постіндустріального розвитку це:

- а) розвиток наукового і виробничого потенціалу;
- б) впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво;
- в) науково-технічний прогрес, а також концентрація наукового і виробничого потенціалу;
- г) орієнтація на нові умови розвитку суспільного виробництва.

23. Головна задача європейської моделі управління:

- а) підтримку виробника за рахунок зниження податків, соціальне вирівнювання в доходах, скорочення соціальних пільг;
- б) орієнтацію на командну систему управління, переважання в організаціях вертикальних структур, намагання керівників все зробити самому і особисто контролювати;
- в) надання матеріальної допомоги бідним за рахунок вилучення пільг у багатих, створення сприятливого соціально-психологічного клімату і стабільності в трудових колективах, захист від свавілля адміністрації;

г) позитивний найм управлінських кадрів на роботу, гнучку побудову структури управління, колегіальна відповідальність за ухвалені рішення, орієнтацію на керівників універсального типу.

24. Американська модель управління має наступні характерні ознаки:

а) орієнтація на командну систему управління, переважання в організаціях вертикальних структур, намагання керівників все самому зробити і особисто контролювати;

б) орієнтація кадрової політики на вузьку спеціалізацію, індивідуальні навички та ініціативу, чітка формалізація структури управління, залежність оплати праці від індивідуальних результатів спеціаліста, індивідуальна відповідальність менеджера;

в) підтримка виробника за рахунок зниження податків, соціальне вимірювання в доходах, скорочення соціальних пільг;

г) надання матеріальної допомоги бідним за рахунок вилучення пільг у багатих, створення сприятливого соціального-психологічного клімату і стабільність в трудових колективах, захист від свавілля адміністрації.

25. Японська модель управління передбачає наступні характерні особливості:

а) орієнтація кадрової політики на вузьку спеціалізацію, індивідуальні навички та ініціативу, чітка формалізація структури управління, залежність оплати праці від індивідуальних результатів спеціаліста, індивідуальна відповідальність менеджера;

б) підтримка виробника за рахунок зниження податків, соціальне вирівнювання в доходах, скорочення соціальних пільг;

в) по життєвий найм управлінських кадрів на роботу, гнучка побутова структура управління, колегіальна відповідальність за ухвалені рішення, орієнтація на керівників універсального типу;

г) надання матеріальної допомоги бідним за рахунок вилучення пільг у багатих, створення сприятливого соціально-психологічного клімату і стабільності в трудових колективах, захист від свавілля адміністрації.

Тема 3. Методологічні основи менеджменту

26. Що являє собою системний підхід до управління?

а) сукупність взаємопов'язаних елементів (частин);

б) сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які постійно взаємодіючи, визначають характер організації;

в) сукупність взаємодіючих частин в організації;

г) сукупність об'єкта і суб'єкта управління.

27. Що являє собою комплексний підхід до управління?

а) врахування в управлінській діяльності тільки економічних, екологічних наслідків прийняття рішень;

- б) врахування економічних, екологічних, технічних, організаційних, соціальних та психологічних наслідків прийняття рішень;
- в) врахування економічних, екологічних, технічних, організаційних, соціально-психологічних наслідків прийняття рішень, а в деяких випадках доцільно враховувати демографічні та політичні;
- г) врахування економічних, екологічних, психологічних, а в деяких випадках демографічних та політичних наслідків прийняття рішень.

28. Що являє собою ситуаційний підхід до управління?

- а) прийоми для досягнення цілей організації;
- б) прийоми менеджменту для вирішення тих чи інших поставлених завдань;
- в) підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій;
- г) підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних ситуацій з метою досягнення певних цілей організації.

29. Що являє собою процесний підхід до управління?

- а) сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, які виконуються в певній послідовності;
- б) сукупність безперервних операцій і процедур;
- в) безперервне виконання операцій і процедур;
- г) безперервне виконання планових завдань.

30. В чому сутність закону спеціалізації управління?

- а) в наявності великої кількості працюючих в організації;
- б) в наявності надто великої кількості спеціалістів;
- в) в розподілі і в спеціалізації різних функцій управлінського персоналу;
- г) в складності спеціалізації управлінської праці.

31. Що передбачає закон необхідності і достатності централізації управління?

- а) повністю централізоване управління в організації;
- б) скоординоване централізоване управління з передачею окремих функцій управління на нижчі рівні управління;
- в) передача управління на нижчі рівні управління;
- г) зосередження абсолютно всіх управлінських функцій адміністративним апаратом.

32. Що передбачає закон інтеграції управління?

- а) об'єднання і координацію діяльності всіх підрозділів і спеціалістів організації для досягнення загальної мети;
- б) об'єднання розрізаних спеціалізованих дій в єдиний процес управління;
- в) координацію діяльності підрозділів організації у виробничому процесі;
- г) координацію дій спеціалістів в забезпеченні ритмічної роботи підприємства.

33. Що розглядає закон демократизації управління?

- а) співвідношення влади і підлеглості;
- б) взаємовідносини керівника і підлеглих;
- в) залучення працюючих до управління;
- г) взаємовідносини між працюючими в колективі, співвідношення влади і підлеглості.

34. До основних закономірностей менеджменту відносяться:

- а) єдність системи управління, централізація і децентралізація, пропорційність виробництва;
- б) централізація і децентралізація, співвідносність і адекватність управляючої та управляємої систем;
- в) єдність систем управління, централізація і децентралізація, співвідносність і адекватність управляючої та управляємої систем;
- г) співвідносність управляючої та управляємої систем.

35. Що передбачає дисципліна як принцип менеджменту?

- а) виконання всіма працівниками поставлених завдань;
- б) чітке дотримання адміністрацією підприємства і його персоналом укладеного договору та контракту;
- в) виконання менеджерами поставлених завдань;
- г) виконання працівниками апарату поставлених завдань.

36. Що повинні відображувати сучасні принципи менеджменту?

- а) основні зв'язки, які склалися в системі;
- б) основні відносини, які склалися в системі;
- в) основні властивості, зв'язки і відносини управління, які склалися в системі;
- г) основні закономірності управління.

37. Як можна пояснити сутність принципу «підпорядкування особистих інтересів загальним»?

- а) повинен враховуватися тільки особистий інтерес керівників організації;
- б) інтерес одного працівника повинен переважати над інтересами організації в цілому;
- в) інтерес працівника або групи не повинен переважати інтереси організації в цілому;
- г) інтерес менеджерів повинен переважати над інтересами окремих груп працюючих.

Тема 4. Менеджмент як система

38. Що є підґрунтям управління будь-якою системою?

- а) методи менеджменту;
- б) фінансові ресурси;

- в) принципи, які відображають ринкові умови господарювання;
- г) функції менеджменту.

39. Визначте, що собою представляє система.

- а) це внутрішня сукупність взаємопов'язаних елементів;
- б) це сукупність елементів, які складають єдине ціле;
- в) це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних елементів, які складають єдине ціле і діють разом для досягнення поставленої мети;
- г) це сукупність елементів, які діють разом.

40. Класифікація зв'язків між елементами, системами і підсистемами ведеться за якими ознаками?

- а) спрямованістю, ресурсами, тривалістю, циклічністю виконання функцій, характером формування;
- б) ресурсами, тривалістю, циклічністю, виконання функцій, характером формування, каналом обміну інформацією;
- в) тривалістю, циклічністю виконання функцій, характером формування, направленістю дій;
- г) характером формування, спрямованістю, ресурсами, тривалістю, направленістю дій.

41. До основних принципів системного підходу належать принципи:

- а) цілісності, залежності, структурності, взаємозалежності структури і середовища, ієрархічності, системного аналізу;
- б) цілісності, залежності, структурності, взаємозалежності структури і середовища, ієрархічності;
- в) залежності, структурності, взаємозалежності, ієрархічності, системного аналізу;
- г) структурності, взаємозалежності структури і середовища, ієрархічності, цілісності.

42. Визначити зовнішні чинники, які характеризують невизначеність соціально – економічної системи:

- а) нові умови поставок та реалізації продукції, інноваційні досягнення податкові та митні зміни;
- б) зміни в умовах поставок і збуту, технічні та технологічні умови, податкові та митні зміни;
- в) митні та податкові зміни, підвищені технологічні умови, інноваційні досягнення;
- г) нові умови реалізації продукції, податкові та митні зміни, технічні умови.

43. До чинників зовнішнього середовища належать:

- а) споживачі, конкуренти, державні установи, постачальники, фінансові організації;

- б) конкуренти, державні установи, постачальники, фінансові організації, трудові ресурси;
- в) споживачі, конкуренти, державні установи, постачальники, фінансові організації, трудові ресурси;
- г) державні установи, постачальники, фінансові організації, споживачі, конкуренти;

44. До чинників внутрішнього середовища належать:

- а) цілі, структура, технологія, споживачі, постачальники;
- б) задачі, цілі, технологія, споживачі, постачальники;
- в) цілі, структура, задачі, технологія, люди, постачальники;
- г) цілі, структура, задачі, технологія, люди.

45. Що створює структуру управління організацій?

- а) сукупність лінійних органів управління;
- б) сукупність лінійних і функціональних служб;
- в) сукупність функціональних служб;
- г) сукупність органів управління.

46. Що відноситься до елементів організаційних структур управління?

- а) органи всіх систем управління організацією та взаємозв'язки між ними;
- б) ланки управління організацією;
- г) система взаємозв'язків між органами управління;
- д) ланки і органи управління організацією.

47. Організаційна структура управління визначається:

- а) супідрядністю управлінських взаємозалежних ланок управління;
- б) складом ланок управління організацією;
- в) складом і супідрядністю взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією;
- г) складом підрозділів організації.

48. Де переважно застосовується лінійна структура управління?

- а) в управлінні великими організаціями;
- б) в управлінні малими організаціями;
- в) в управлінні об'єднаннями організацій;
- г) в управлінні кооперативними організаціями.

49. Що визначає взаємозв'язок (супідрядність) ланок в організації?

- а) органи управління організацією;
- б) рівень управління;
- в) порядок складання звітності;
- г) порядок підпорядкування органів в організації.

Тема 5. Система інформаційного забезпечення менеджменту

50. Які ознаки має інформація?

- а) є продуктом (предметом) праці, не втрачає і має споживчі якості, має здатність накопичуватися;
- б) є продуктом (предметом) праці, має здатність накопичуватися, усуває невизначеність;
- в) має здатність накопичуватися, усуває невизначеність, має споживчі (джерельні) якості;
- г) дозволяє вивчити стан об'єкта, є продуктом (предметом) праці, не втрачає і має споживчі якості.

51. Яку інформацію слід називати плановою?

- а) ту, яка використовується для планування у всіх ланках виробничої діяльності організації;
- б) ту, яка використовується для планування діяльності окремих видів підприємницької діяльності;
- в) ту, яка використовується для планування діяльності окремих підрозділів підприємства;
- г) ту, яка використовується для планування комерційної діяльності.

52. Яка економічна інформація відноситься до оперативної?

- а) характеризує стан об'єкта впродовж якогось періоду;
- б) характеризує стан об'єкта управління на даний момент;
- в) характеризує стан об'єкта на даний момент та впродовж якогось періоду;
- г) характеризує стан суб'єкта управління.

53. Яким чином створюється економічна інформація в організації?

- а) проведенням наукових робіт та реєстрації їх результатів;
- б) виконанням вимірювальних робіт та реєстрації їх результатів;
- в) виконанням робіт та відповідної реєстрації їх результатів;
- г) шляхом проведення певних результатів.

54. Що переважно відбиває економічна інформація?

- а) окремі аспекти діяльності систем у натуральних показниках;
- б) всі аспекти діяльності системи у кількісному виразі;
- в) всі аспекти діяльності систем у вартісних показниках;
- г) деякі аспекти діяльності систем у грошових одиницях.

55. Що включає в себе переробка складної інформації?

- а) механічну обробку, складні обчислення, контроль;
- б) створення банку даних, аналіз і складні обчислення;
- в) аналіз і складні обчислення;
- г) систематичну обробку, аналіз і складні обчислення.

56. Чи може інформація виступати як товар, продукція чи послуга?

- а) виступає тільки як товар;
- б) виступає тільки як продукція і послуга;
- в) виступає як послуга;
- г) виступає як товар, продукція і послуга.

57. Які характерні риси нових інформаційних технологій?

- а) інтегрованість, гнучкість, інтерактивність;
- б) об'єктивність, інтегрованість, гнучкість;
- в) інтерактивність, інтегрованість, оперативність;
- г) гнучкість, інтерактивність, об'єктивність;

58. Визначити існуючі види форм носіїв інформації?

- а) зберігання інформації, реєстрації даних, обстежень;
- б) зберігання інформації, реєстрації даних, статистичної (фінансової) звітності, обстежень;
- в) реєстрації даних, обстежень, статистичної (фінансової) звітності;
- г) реєстрації даних, зберігання інформації, обстежень.

59. Чи має право власник інформації щодо об'єктів своєї власності здійснювати будь-які законні дії?

- а) не має права;
- б) має право здійснювати тільки окремі законні дії;
- в) має право здійснювати будь-які дії;
- г) має право здійснювати будь-які законні дії.

60. Хто користується переважним правом на одержання інформації в інформаційних системах?

- а) працівники державних органів законодавчої влади;
- б) громадяни, які займаються науковою діяльністю;
- в) всі громадяни країни;
- г) громадяни, яким інформація необхідна для виконання своїх професійних обов'язків.

61. За допомогою кого створюється економічна інформація в організації:

- а) тільки економістів організацій;
- б) тільки бухгалтерів та економістів цих організацій;
- в) відповідних спеціалістів цих організацій;
- г) керівників підрозділів організацій.

Тема 6. Комунікації у менеджменті

62. Визначити, що являє собою комунікація?

- а) це обмін інформацією між декількома підрозділами;
- б) це обмін інформацією між керівниками та їх підлеглими;

- в) це обмін будь-якою інформацією;
- г) це обмін інформацією між двома і декількома людьми.

63. Визначити, що являє собою здійснення комунікації?

- а) це зв'язуючий процес, необхідний для управлінського дійства;
- б) це обмін інформацією між людьми;
- в) це інформаційна система;
- г) це управлінська система.

64. В чому полягає основна мета комунікаційного процесу?

- а) забезпечення керуючої системи необхідною інформацією для прийняття рішень;
- б) забезпечення органів управління певною інформацією;
- в) забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень;
- г) забезпечення виконання виробничих завдань.

65. Які операції здійснюються на етапі декодування інформації?

- а) перевід символів відправника в думки передавача інформації;
- б) перевід символів відправника в думки отримувача і передавача інформації;
- в) перевід символів відправника в думки отримувача і передавача інформації;
- г) перевід символів відправника в думки отримувача інформації.

66. Що слід розуміти під каналом в комунікаційному процесі?

- а) збирача інформації;
- б) відправника інформації;
- в) засіб передачі інформації;
- г) невербальні збирання інформації.

67. Які існують перешкоди при обміні інформацією?

- а) перешкоди, які обумовлені сприйняттям, інформаційним перевантаженням, фізичними і психологічними моментами;
- б) сприйняття, семантичні бар'єри, невербальні перепони, поганий зворотній зв'язок, інформаційне перевантаження;
- в) семантичні бар'єри, невербальні перепони, поганий зворотній зв'язок, інформаційне перевантаження, перешкоди, які обумовлені сприйняттям;
- г) невербальні перепони, поганий зворотній зв'язок, втомленість.

68. Визначити етапи комунікаційного процесу:

- а) відправник, повідомлення, канал, отримувач;
- б) зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування, відгук;
- в) відправник, повідомлення, канал, відгук;
- г) повідомлення, канал, отримувач, декодування, відгук.

69. Інформація, що передається з метою координації задач і дій в організації, надходить такими каналами комунікацій:

- а) між організацією і зовнішнім середовищем;
- б) між різними відділами;
- в) між рівнями управління;
- г) керівниками та робочою групою.

70. Інформація, що передається від вищого управлінського рівня до нижчого і навпаки, рухається такими каналами комунікацій:

- а) між організацією та зовнішнім середовищем;
- б) між рівнями управління;
- в) керівниками і робочою групою;
- г) по неформальним каналам.

71. Комунікації між різними відділами здійснюються через:

- а) вертикальні зв'язки;
- б) горизонтальні комунікації;
- в) вертикальні і горизонтальні комунікації;
- г) між відділом і вищим керівником.

72. Які суб'єктивні фактори знижують ефективність контактів між працівниками:

- а) різне тлумачення інформації, різний емоційний стан, різниця в рівнях освіти;
- б) наявність конфліктних осіб в колективі, перекручення інформації;
- в) різниця в рівнях освіти, незадовільна структура організації;
- г) відсутність здорової атмосфери, авторитарний стиль керівника.

73. Що слід розуміти під шумом в комунікаційному процесі?

- а) те, що деформує зміст інформації;
- б) те, що вносить помилки в деякі види інформації;
- в) те, що вносить корективи в певні види інформації
- г) те, що заважає збирати необхідну інформацію.

Тема 7. Основи теорії прийняття управлінських рішень

74. Основною метою розробки і реалізації управлінських рішень є:

- а) вплив на діяльність колективу;
- б) отримання прибутку;
- в) виконання виробничих завдань;
- г) досягнення поставлених цілей організації.

75. Потреба у прийнятті управлінського рішення виникає під впливом:

- а) зовнішніх обставин;
- б) внутрішніх обставин;

- в) внутрішньоорганізаційних проблем;
- г) зовнішніх та внутрішніх обставин.

76. Які існують загальні закони управління, які впливають на прийняття управлінських рішень?

- а) цілеполягання, різноманіття, руху, часу;
- б) цілеполягання, різноманіття, руху, зворотного зв'язку;
- в) цілеполягання, руху, зворотного зв'язку, спеціалізації;
- г) руху, зворотного зв'язку, різноманіття часу.

77. Які загальні вимоги пред'являються до управлінського рішення?

- а) обґрунтованість, своєчасність, повнота змісту, повноважність, погоджуваність;
- б) своєчасність, повнота змісту, повноважність, погоджуваність, інтуїтивність;
- в) повнота змісту, повноважність, погоджуваність, інтуїтивність, обґрунтованість;
- г) повноважність, погоджуваність, раціональність, обґрунтованість, своєчасність.

78. У прийнятті рішення в різній мірі завжди присутні:

- а) думка, раціональність, економічна вигода;
- б) раціональність, економічна вимога, інтуїція;
- в) економічна вимога, думка, інтуїція;
- г) інтуїція, думка, раціональність.

79. За характером особистості менеджменту рішення розподіляють на:

- а) урівноважені, імпульсивні, ризикові, інертні, обережні;
- б) імпульсивні, ризикові, інертні, обережні, конкретні;
- в) ризикові, інертні, обережні, урівноважені, обґрунтовані;
- г) інертні, обережні, урівноважені, імпульсивні, перспективні.

80. Управлінські рішення за функціональним призначенням класифікують за такими ознаками:

- а) планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, ризикові;
- б) планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контролюючі;
- в) організаційні, регулюючі, контрольні, ризикові, планові;
- г) регулюючі, контрольні, планові, організаційні, імпульсивні.

81. За характером дій управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

- а) нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі, планові;
- б) методичні, рекомендаційні, дозволяючі, директивні, планові;
- в) директивні, нормативні, методичні, рекомендації, дозволяючі, орендуючі.
- г) рекомендаційні, дозволяючі, директивні, нормативні, ризикові.

82. За суб'єктами управління рішення класифікують за наступними ознаками:

- а) державні, господарські, колективні, підприємницьких органів;
- б) господарські, консультативні, підприємницьких органів, громадських організацій;
- в) підприємницьких органів, громадських організацій, державні;
- г) державні, господарські, підприємницьких органів, громадських організацій.

83. За сферою реалізації управлінські рішення поділяють на пов'язані з:

- а) виробництвом, збутом, науковими дослідженнями, кадрами;
- б) збутом, науковими дослідженнями, кадрами працею;
- в) науковими дослідженнями, кадрами, виробництвом, ризиками;
- г) кадрами, виробництвом, збутом, працею, науковими дослідженнями.

84. За змістом управлінські рішення поділяють на:

- а) технічні, економічні, соціальні, господарські;
- б) економічні, технічні, соціальні;
- в) соціальні, технічні, економічні, консультативні;
- г) господарські, економічні, технічні, соціальні.

85. Як можна класифікувати управлінські рішення за тривалістю дії?

- а) перспективні та діючі;
- б) перспективні та поточні;
- в) поточні та місячні;
- г) місячні та тижневі.

Тема 8. Методи обґрунтування управлінських рішень

86. Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, який складається з наступних стадій:

- а) узгодження, прийняття, реалізація рішення;
- б) перевірка, підготовка, реалізація рішення;
- в) аналіз ситуації, прийняття, реалізація рішення;
- г) підготовка, прийняття, реалізація рішення.

87. Управлінське рішення – це:

- а) форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань;
- б) результат діяльності менеджерів;
- в) основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей;
- г) форма керівництва організацією.

88. Які основні фактори впливають на процес прийняття і реалізації управлінських рішень?

- а) особисті якості менеджера та зрілість спеціалістів апарату управління;
- б) ділові якості менеджера та зрілість управлінського персоналу;
- в) зрілість управлінського персоналу;
- г) особисті якості менеджера, наявність необхідної повної систематизованої інформації, зрілість спеціалістів апарату управління.

89. Що розуміють під оптимізацією управлінських рішень?

- а) вибір варіанта, який забезпечить зростання обсягів виробництва, реалізації продукції;
- б) вибір варіантів, який дозволить виконати поставлені завдання;
- в) вибір варіанта, який забезпечить запланований прибуток;
- г) вибір кращого варіанта із можливих альтернатив.

90. Метод «мозкового штурму» у прийнятті рішень полягає в організації:

- а) переважно колективного обговорення;
- б) обговорення актуальних проблем;
- в) колективного обговорення тільки окремих проблем і вироблення рішення;
- г) колективного обговорення проблем і вироблення оптимального рішення.

91. Метод експертних оцінок у прийнятті рішень полягає:

- а) у залученні кваліфікованих фахівців до вироблення рішень з конкретної проблеми;
- б) у залученні тільки досвідчених фахівців з практичним досвідом;
- в) у залученні керівників провідних підрозділів до вироблення найважливіших рішень;
- г) у залученні всіх фахівців до опрацювання рішень.

92. Хто в організації приймає найчастіше загальні рішення?

- а) функціональні керівники;
- б) функціональні керівники та спеціалісти;
- в) лінійні керівники та спеціалісти;
- г) лінійні керівники.

93. На якому управлінському рівні переважно приймається рішення, що мають характер інтуїтивного?

- а) на вищому;
- б) на будь-якому в залежності від ситуації;
- в) на середньому;
- г) на нижчому рівні управління.

94. Для чого керівник організації повинен залучати працюючих в колективі до опрацювання управлінських рішень?

- а) щоб зняти з себе відповідальність за їх обгрунтованість;
- б) щоб створити про себе думку як про керівника-демократа;
- в) щоб розширити базу знань з конкретних питань та скористатися колективним досвідом;
- г) щоб уникнути можливих помилок.

95. Які управлінські рішення викликають у колективі найбільше обурення?

- а) передчасні;
- б) некомпетентні;
- в) єдиноначальні;
- г) передчасні та некомпетентні.

96. Чому здійснюється коригування управлінських рішень?

- а) щоб зробити їх кращими;
- б) тому що виявлені відхилення в їх виконанні;
- в) щоб не допустити помилок;
- г) тому що з часом багато що змінюється.

97. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідні заходи;
- б) щоб виконавці боялися покарання і добре виконували накази;
- в) тому що є відповідальні за виконання рішень;
- г) щоб заохочувати працівників.

Тема 9. Функції менеджменту

98. Що являють собою функції менеджменту?

- а) це правила управлінської діяльності;
- б) це відокремлені напрямки управлінської діяльності;
- в) це методи управління організацією;
- г) це типи виробництва.

99. Що являє собою менеджмент з функціональних позицій?

- а) процес планування, організації, мотивації;
- б) процес планування, організації, контролю та регулювання;
- в) процес планування, організації, координації, мотивації та контролю, які необхідні для досягнення поставленої мети;
- г) процес планування та контролю в організації.

100. До загальних основних функцій менеджменту належать:

- а) планування, організація, науковість, послідовність;
- б) планування, організація, мотивація, контроль;
- в) планування, координація, мотивація, контроль;
- г) планування, мотивація, науковість, контроль.

101. На що переважно спрямовані функції менеджменту?

- а) на досягнення певної мети організації;
- б) на виконання виробничих завдань;
- в) на досягнення запланованих економічних та соціальних показників організації;
- г) на досягнення екологічних завдань.

102. Що повинні відображувати функції менеджменту?

- а) основні закономірності управління системами;
- б) відносини, які складаються між керуючою та керованими системами;
- в) основні властивості, зв'язки та відносини управління;
- г) основні завдання керуючої та керованою системами.

103. Чому управління носить функціональний характер?

- а) тому що будь-яка діяльність організації розглядається як її функціонування;
- б) тому що, управління вимагає здійснення різного характеру впливу на певний об'єкт;
- в) це пов'язано з розподілом праці в управлінні за окремими функціями;
- г) це пов'язано з кооперативною працею.

104. Що забезпечує спеціальна функція управління технологічного підготовкою?

- а) розробку і впровадження прогресивної технології;
- б) підготовку та перепідготовку спеціалістів технологів;
- в) оперативну підготовку виробництва до змін у технології;
- г) мобілізацію спеціалістів до впровадження нових технологій.

105. Що забезпечує функція управління маркетингом?

- а) аналіз каналів реалізації продукції;
- б) формування адекватного ринку механізму управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства;
- в) вивчення найбільш ефективних місць торгівлі і прогнозування цінової політики;
- г) планування асортименту продукції.

106. Хто розподіляє функції управління в організації?

- а) спеціалісти;
- б) робітники;

- в) керівник організації;
- г) спеціалісти та робітники.

107. На підставі чого здійснюється регламентація функцій управління в організації?

- а) положення про підрозділи;
- б) посадових інструкцій персоналу;
- в) законодавчих положень;
- г) положень про підрозділи і посадових інструкцій персоналу.

108. Що забезпечує посадова інструкція?

- а) високу ефективність роботи кожного управління;
- б) повного використання інтелектуальних якостей працівників;
- в) підтримки нормального ритму роботи;
- г) все разом взяте.

109. Які основні вимоги до посадових інструкцій спеціалістів?

- а) дієвість, узгодженість, конкретність;
- б) дієвість, конкретність, гнучкість;
- в) дієвість, узгодженість, гнучкість, відповідальність єдиній формі і структурі;
- г) узгодженість, гнучкість, відповідальність єдиній формі і структурі.

Тема 10. Планування в організації

110. Планування це є:

- а) розробка можливих варіантів існування організації;
- б) один із засобів за допомогою якого забезпечується єдиний напрямок зусиль членів організації для досягнення її цілей;
- в) розробка завдань для підлеглих;
- г) аналіз можливих змін в діяльності організації.

111. Якщо Вам доведеться пояснювати, що являє собою функція планування, то Ви скажете що це:

- а) встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення;
- б) встановлення цілей організації;
- в) визначення шляхів і засобів виконання завдань;
- г) визначення способів досягнення цілей організації.

112. Під плануванням розуміють:

- а) вид діяльності;
- б) перспективу розвитку;

- в) стан організації;
- г) відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації;

113. Організаційне планування здійснюється:

- а) тільки на вищому рівні управління;
- б) на вищому і середньому рівнях управління;
- в) на середньому рівні управління;
- г) на всіх рівнях управління організацією.

114. Для розробки стратегічного плану вище керівництво організації повинно виявити:

- а) сильні сторони своїх конкурентів;
- б) внутрішні сильні і слабкі сторони своєї організації;
- в) слабкі сторони своєї організації та конкурентів;
- г) слабкі сторони конкурентів.

115. Процес оцінки стратегії – це є:

- а) аналіз фактично досягнутих результатів роботи;
- б) порівняння виконання запланованих робіт з фактичними результатами;
- в) механізм зворотнього зв'язку для корегування стратегії;
- г) аналіз поточних результатів роботи.

116. Останнім етапом стратегічного планування є:

- а) вибір тактики;
- б) вибір методів реалізації мети;
- в) вибір стратегії;
- г) вибір політики організації.

117. Під місією організації розуміють:

- а) причину створення організації;
- б) чітко виражену причину існування організації;
- в) основну, загальну ціль організації, яка чітко визначає причину її існування;
- г) політику організації.

118. Які напрямки охоплює місія організації?

- а) задачі організації, зовнішнє середовище, культуру організації;
- б) зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, культуру організації;
- в) внутрішнє середовище, задачі і культуру організації;
- г) культуру і традиції організації, задачі.

119. За допомогою аналізу зовнішнього середовища організації її керівники повинні:

- а) вивчити стратегію і тактику своїх конкурентів;
- б) оцінювати зміни, які перешкоджають досягненню цілей організації;

- в) вивчити зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі;
- г) визначити стан організації, перспективи її розвитку в майбутньому, заходи для досягнення намічених цілей.

120. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє менеджеру визначити:

- а) сильні та слабкі сторони організації; якість продукції;
- б) можливості та внутрішні загрози;
- в) сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози;
- г) долю ринку та конкурентоспроможність продукції.

121. Які підходи повинен використовувати менеджер при стратегічному плануванні?

- а) задовольняючий, оптимізаційний, організаційний;
- б) задовольняючий, оптимізаційний, адапційний;
- в) оптимізаційний, мотиваційний, задовольняючий;
- г) оптимізаційний, адаптаційний, економічний.

Тема 11 Організація як загальна функція менеджменту

122. Що знаходиться в основі класичних організаційних теорій?

- а) загальна ціль, розподіл праці, достовірна інформація, правила;
- б) загальна ціль, достовірна інформація, правила, розподіл праці;
- в) місія, делегування влади, координація зусиль, ієрархія влади;
- г) місія, розподіл праці, координація зусиль, ієрархія повноважень.

123. Концепція "ідеальної бюрократії" М. Вебера наголошує на тому, що основою для прийняття рішень повинні бути:

- а) правила, інструкції та процедури;
- б) інформація;
- в) аналіз внутрішнього середовища організації;
- г) аналіз зовнішнього середовища організації.

124. Що являє собою організація?

- а) це об'єднання людей для виконання певних робіт;
- б) це група людей, що спільно реалізує певну програму;
- в) це свідоме об'єднання людей, яке надає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загально поставлених цілей;
- г) об'єднання людей для здійснення виробничої діяльності.

125. Які основні загальні риси має організація?

- а) вертикальний та горизонтальний поділ праці;
- б) наявність всіх видів ресурсів та здійснення певних видів діяльності;

- в) наявність вертикального поділу праці;
- г) наявність всіх видів ресурсів, вертикальний та горизонтальний поділ праці, здійснення певних видів діяльності та залежність від зовнішнього середовища.

126. Що слід відносити до внутрішнього середовища організації?

- а) цілі та структуру організації;
- б) завдання та технологію організації;
- в) цілі, завдання, структуру, технологію, персонал, організаційну культуру;
- г) технологію та персонал.

127. Що являє собою ціль організації?

- а) кінцевий результат виконання окремих виробничих завдань;
- б) результат діяльності організації;
- в) конкретний результат діяльності;
- г) конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат.

128. Що являє собою завдання?

- а) види робіт;
- б) види робіт, які необхідно виконати певним способом та у визначений період для досягнення загальних цілей;
- в) робота з предметами праці;
- г) робота, яку виконують робітники.

129. Що являє собою технологія?

- а) засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) у вихідні (продукти, вироби, нову інформацію тощо);
- б) перетворення вхідних елементів у вихідні;
- в) засіб перетворення вхідних елементів;
- г) вихідні елементи (продукти, вироби, нова інформація, тощо).

130. Що являє собою норма управління?

- а) це кількість працівників, які працюють в організації;
- б) це кількість спеціалістів в організації;
- в) це кількість працівників, які перебувають у безпосередньому підпорядкованні менеджера;
- г) це кількість штатних спеціалістів в організації.

131. Кому делегуються повноваження?

- а) окремій посадовій особі;
- б) конкретному спеціалісту;
- в) конкретному керівникові;
- г) конкретній посаді.

132. Визначити основні принципи делегування повноважень?

- а) єдиноначальності, обмеження норми керування, закріпленої та передачі відповідальності, звітності;
- б) єдиноначальності, обмеження норми керування, відповідності прав обов'язкам, закріпленої відповідальності, звітності за відхиленнями, передачі відповідальності;
- в) обмеження норми керування, відповідності прав обов'язкам, закріпленої та передачі відповідальності, звітності за результати роботи;
- г) норми керування, єдиноначальності, відповідності прав обов'язкам, відповідальності, звітності.

133. Визначити основні причини небажання керівників делегувати свої повноваження підлеглим?

- а) сам свою роботу зроблю краще; побоювання ризику; слабкий контроль за підлеглими;
- б) відсутність довіри до підлеглих та здібності керувати ними; слабкий контроль;
- в) відсутність контролю, помилкова думка, що сам зробе краще; побоювання ризику;
- г) відсутність довіри до підлеглих; помилкова думка, що сам зробить краще, побоювання ризику; обмежені здібності керувати; слабкий контроль за підлеглими.

Тема 12. Мотивація у менеджменті

134. Що забезпечує управлінська функція "мотивація"?

- а) спонукання працівників до ефективного виконання поставлених задач;
- б) досягнення особистих цілей;
- в) забезпечення безперечного впливу на підлеглого;
- г) виконання прийнятих управлінських рішень.

135. Якщо Вам доведеться пояснювати, що являє собою функція мотивації, то Ви скажете, що це:

- а) спонукання себе до ефективної діяльності;
- б) процес досягнення поставлених перед адміністрацією цілей;
- в) процес спонукання людей до ефективної діяльності і досягнення поставлених цілей організацією;
- г) спосіб впливу на персонал з метою досягнення цілей.

136. До змістових теорій мотивації не відносять:

- а) теорію А. Маслоу;
- б) теорію очікування В. Врума;
- в) теорію Д. Мак Клееланда;
- г) теорію Ф. Герцберга.

137. До змістових теорій мотивації відносяться:

- а) теорія Ф. Герцберга і А. Маслоу;
- б) теорія А. Маслоу, Дж. Адамса, Ф. Герцберга;
- в) теорія Ф. Герцберга, Е.Лока, А. Маслоу;
- г) теорія А. Маслоу, Д. Мак Клееланда, Ф. Герцберга.

138. До зовнішніх потреб відносяться:

- а) зарплата і службове авто;
- б) зарплата, кар'єра, додаткова відпустка тощо;
- в) службове авто, кар'єра;
- г) зарплата і додаткова відпустка.

139. Теорія мотивації Д. Мак Клееланда передбачає враховувати такі потреби:

- а) у владі і причетності;
- б) успіху і влади;
- в) влади, успіху, причетності;
- г) влади і економічної зацікавленості.

140. Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори діляться на:

- а) гігієнічні та економічні;
- б) економічні та психологічні;
- в) гігієнічні та психологічні;
- г) гігієнічні та мотиваційні.

141. Теорія очікування В. Врума базується на:

- а) очікуванні визнання заслуг з боку керівника;
- б) очікуванні появи якихось подій;
- в) очікуванні підвищення посадового окладу;
- г) очікуванні підвищення в посаді.

142. В чому полягає зміст теорії мотивації Л. Портера-Е. Лоурела?

- а) причиною задоволення працюючого є повага колег по роботі;
- б) результати праці є причиною задоволення працюючого;
- в) причиною задоволення є підвищення посадового окладу;
- г) причиною задоволення є підвищення в посаді.

143. До прецесійних теорій мотивації відносяться:

- а) теорія очікувань В. Врума;
- б) теорія Туган-Барановського;
- в) теорія мотивації Л. Портера-Е. Лоурела;
- г) теорія справедливості Дж. Адамса.

144. Які головні методи теорії мотивації Ви знаєте?

- а) підвищення в посаді, примушення, винагородження;
- б) підвищення зарплати, винагородження, солідарність;
- в) повага колективу, примушення, солідарність;
- г) примушення, винагородження, солідарність.

145. Справедлива оцінка праці підвищує:

- а) самооцінку, трудову солідарність, творчу ініціативу;
- б) громадську діяльність, трудову активність, ініціативу;
- в) трудову активність, громадську діяльність, престижність посади;
- г) творчу ініціативу, задоволеність працею, очікування нової посади.

Тема 13. Контроль у системі менеджменту

146. Контроль – це є:

- а) це є видом управлінської діяльності щодо забезпечення організацією своїх цілей;
- б) це процес спостереження за роботою персоналу організації;
- в) це є спостереження за виконанням персоналом окремих задач;
- г) це вид управлінської діяльності.

147. Контроль повинен відповідати наступним основним вимогам:

- а) всеохоплюючим, постійним, оперативним, об'єктивним, гласним;
- б) всеохоплюючим, постійним, оперативним, об'єктивним, гласним, плановим, гнучким, економічним;
- в) постійним, оперативним, об'єктивним, плановим, економічним;
- г) оперативним, об'єктивним, плановим, економічним.

148. Основними функціями контролю є:

- а) планова, діагностична, орієнтуюча, стимулююча;
- б) мотивація, зворотного зв'язку, стимулююча, корегуюча;
- в) діагностична, зворотного зв'язку, орієнтуюча, стимулююча, корегуюча, педагогічна;
- г) орієнтуюча, стимулююча, корегуюча, педагогічна.

149. Основними завданнями контролю є:

- а) забезпечення виконання відповідних виробничих завдань;
- б) забезпечення досягнення місії і цілей організації;
- в) забезпечення досягнення запланованого прибутку;
- г) забезпечення постійного розвитку організації.

150. В залежності від суб'єктів господарювання, напрямів їх діяльності виділяють:

- а) внутрішній і громадський контроль, аудит;
- б) державний, внутрішній і громадський контроль;
- в) адміністративний, державний, внутрішній і громадський контроль;
- г) державний, внутрішній і громадський контроль, аудит.

151. За сферою застосування контролю розрізняють:

- а) фінансовий і документальний;
- б) адміністративний і витратний;
- в) фінансовий і адміністративний;
- г) адміністративний і документальний.

152. За часом здійснення контролю розрізняють:

- а) попередній, поточний і підсумковий (заключний);
- б) попередній, наступний, підсумковий (заключний);
- в) попередній, підсумковий (заключний);
- г) поточний попередній.

153. Коли здійснюється поточний контроль в організації?

- а) до фактичного початку виконання певних робіт;
- б) в ході проведення і виконання всіх запланованих робіт;
- в) після виконання певних робіт;
- г) в ході проведення певних робіт.

154. Коли здійснюється заклочний контроль в організації?

- а) до фактичного строку виконання робіт;
- б) в ході проведення певних робіт;
- в) після виконання запланованих робіт;
- г) в ході проведення і виконання всіх запланованих робіт.

155. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) тому що є працівники, які безвідповідально відносяться до своїх обов'язків;
- б) щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів;
- в) щоб виконавці боялись і добре виконували доручну справу;
- г) щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

156. Які можуть бути одержані результати в процесі контролю?

- а) позитивні, негативні;
- б) позитивні, нейтральні;
- в) позитивні, негативні, нейтральні;
- г) негативні, нейтральні.

157. Які Ви знаєте форми контролю на практиці?

- а) журнальна, картотека;
- б) журнальна; автоматизована;
- в) журнальна, технологічна;
- г) журнальна, автоматизована, картотека

Тема 14 Стратегічний менеджмент

158. Стратегія підприємства це є:

- а) система заходів, яка розрахована на перспективу;
- б) система перспективних заходів, яка забезпечує досягнення конкретних цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства;
- в) забезпечення досягнення конкретних цілей;
- г) це досягнуті цілі організації за допомогою розподілу ресурсів підприємства.

159. Що включає система стратегічного управління:

- а) виділення ресурсів, керівництво стратегічною ціллю, стимулювання досягнення цілі;
- б) керівництво стратегічною ціллю, стимулювання досягнення цілі, оцінювання цілі;
- в) стимулювання досягнення цілі, виділення ресурсів, розвитку стратегічних планів;
- г) оцінювання стратегії, виділення ресурсів, стимулювання досягнення цілі.

160. На які групи умовно діляться стратегії?

- а) диференціації і розвитку;
- б) розвитку і фокусування;
- в) фокусування і лідерства;
- г) функціонування і розвитку.

161. Які існують варіанти стратегії функціонування?

- а) лідерства в низьких витратах, диференціації;
- б) диференціації, фокусування;
- в) лідерства в низьких витратах, диференціації, фокусування;
- г) диференціації, фокусування, скорочення масштабів діяльності.

162. Предметом стратегічного управління є наступні проблеми, які безпосередньо пов'язані з:

- а) основними цілями і використанням ресурсів організації;
- б) деякими елементами організації, зовнішніми факторами;
- в) неконтрольованими зовнішніми факторами та елементами організації;
- г) основними цілями і деякими елементами організації, неконтрольованими зовнішніми факторами.

163. Яким чином здійснюється формування стратегії організації:

- а) здійснюється стратегічна ціль, оцінюються ринкові можливості та результати, розробляється загальна концепція;
- б) формується стратегічна ціль, створюється загальна концепція;
- в) формується стратегічна ціль, розробляють стратегію альтернативи, створюють загальну концепцію;
- г) формується стратегічна ціль, оцінюють кадровий потенціал, оцінюють ринкові можливості, розробляють загальну концепцію.

164. Які існують рівні в стратегічному менеджменті?

- а) корпоративний, бізнесовий, адаптивний;
- б) корпоративний, бізнесовий, функціональний;
- в) бізнесовий, функціональний, підприємницький;
- г) корпоративний, бізнесовий, адаптивний.

165. Які існують типи стратегічного менеджменту?

- а) підприємницький, адаптивний, функціональний;
- б) адаптивний, бізнесовий, плануючий;
- в) підприємницький, адаптивний, плануючий;
- г) плануючий, підприємницький, корпоративний.

166. Місія підприємства забезпечує:

- а) єдність управлінського персоналу, забезпечує оновлення продукції, консолідує інтереси працюючих;
- б) консолідує інтереси працівників, підвищує рівень продуктивності праці, єдність персоналу;
- в) підвищення рівня запов'язань підприємства, здійснення природоохоронних заходів, єдність персоналу;
- г) єдність управлінського персоналу, консолідує інтереси працюючих, підвищує рівень запов'язань підприємства.

167. Що передбачає стратегічне управління?

- а) визначення ключових позицій, виділення ресурсів під стратегічні цілі, центрів керівництва, стимулювання за досягнення цілі;
- б) визначення ресурсів під стратегічні цілі, створення центрів керівництва, оцінку впровадження;
- в) створення центрів керівництва, стимулювання за досягнення цілі;
- г) визначення ключових позицій, виділення ресурсів під стратегічні цілі, контроль.

168. Що відноситься до нових методів і прийомів управління:

- а) ранжування стратегічних завдань, управління слабкими сигналами, управління екологією;
- б) ранжування стратегічних завдань, управління слабкими сигналами, управління за умов стратегічних несподіванок;

- в) управління слабкими сигналами, управління новою технологією;
- управління за умов стратегічних несподіванок, управління науково-технічним
- г) прогресом, ранжування стратегічних завдань.

169. Що являє собою оцінка стратегії організації?

- а) порівняння результатів роботи з цілями;
- б) порівняння результатів роботи з місією і цілями організації;
- в) порівняння витрат з прибутками;
- г) порівняння досягнутих результатів за певний період.

Тема 15. Операційний менеджмент у системі управління підприємством

170. Операційний менеджмент – це є:

- а) управління виробничими процесами, за допомогою яких сировина перетворюється на товари та послуги;
- б) управління окремою операцією;
- в) управління засобами виробництва;
- г) управління технологічним персоналом.

171. Операційна система складається з яких підсистем:

- а) забезпечення, операційної, контролю;
- б) переробної, забезпечення, планування і контролю;
- в) планування, забезпечення, контролю;
- г) планування, переробної, контролю.

172. Що є головною метою операційного менеджменту?

- а) досягнення високої якості продукції;
- б) впровадження новітніх технологій виробництва;
- в) досягнення високої продуктивності праці;
- г) підвищення кваліфікації працюючих.

173. До первинних систем операційного менеджменту відносяться:

- а) планування сукупності продукції, складання структурних систем, планування потреби у матеріалах, контроль технології;
- б) прогнозування можливостей, планування сукупності продукції, складання структурних систем, планування матеріалів;
- в) планування можливостей сукупної продукції та потреби у матеріалах, складання структурних систем, контроль за реалізацією продукції;
- г) прогнозування і планування можливостей, планування сукупної продукції, складання структурних систем, планування потреб у матеріалах, контроль якості.

174. Планування сукупності продукції направлено на досягнення примірного балансу між:

- а) ринковим попитом та можливостями організації;
- б) ринковим попитом та технологічними можливостями;
- в) ринковим попитом та матеріальними можливостями організації;
- г) ринковим попитом та наявністю основних засобів організації.

175. Основними підходами реагування до змін в операційному менеджменті є:

- а) звільнення працюючих, виконання надурочної праці, прийняття зворотних замовлень;
- б) прийом (звільнення) працюючих, обґрунтована кількість працюючих, прийняття зворотних замовлень, передовірення контактів;
- в) нагромадження обсягів продукції, передовірення контактів, прийом (звільнення) працюючих;
- г) передовірення контрактів, нагромадження обсягів продукції, прийняття зворотних замовлень.

176. Планування потреби в матеріалах допомагає визначити їх потребу для:

- а) визначення обґрунтованої їх кількості;
- б) поповнення оборотних фондів;
- в) здійснення виробничого процесу;
- г) покращення обліку фондів.

177. Планування потужностей включають наступні типи організації:

- а) процес, продукт;
- б) процес, фіксована позиція;
- в) процес, продукт, виробнича потужність;
- г) процес, продукт, фіксована позиція.

178. Аналіз операцій – це є:

- а) вивчення факторів, які впливають на виконання операції та методів їх виконання;
- б) вивчення факторів впливу на виконання операції;
- в) вивчення методів виконання операції;
- г) вивчення основних фондів, які впливають на організацію.

179. Що передбачає процес операційного управління?

- а) додержання технології виробництва;
- б) порівняння результатів кожної технологічної операції з прийнятими нормативами або стандартами;
- в) перевірку якості виготовлення продукції;
- г) відповідність виготовленої продукції стандартам.

180. На кого покладається контроль в операційному менеджменті?

- а) на головних спеціалістів і керівників організацій;
- б) на виконавців робіт;
- в) на службу технологічного контролю;
- г) на технологів, галузевих спеціалістів, бригадирів, майстрів.

181. В операційному менеджменті бажано визначити проблему на етапі:

- а) повного визрівання;
- б) початкового етапу;
- в) зародження;
- г) реалізації продукції.

Тема 16. Влада і лідерство в менеджменті

182. Для того, щоб керувати організацією необхідно мати:

- а) владу;
- б) фінансові ресурси;
- в) матеріальні ресурси;
- г) підтримку спеціалістів і авторитет.

183. Кількість влади менеджера організації визначається:

- а) практичним досвідом;
- б) рівнем компетентності;
- в) ступенем залежності підлеглих від нього;
- г) ступенем кваліфікації.

184. Що представляє собою влада, яка базується на засадах примусу?

- а) вплив на персонал за допомогою морального стимулювання;
- б) вплив на керівників підрозділів через винагороди;
- в) вплив на персонал через моральне і матеріальне стимулювання;
- г) вплив на персонал через страх.

185. На чому базується законна влада?

- а) на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності та приналежності;
- б) на традиціях, які дотримуються менеджери;
- в) на професійних здібностях керівників;
- г) на корпоративній культурі.

186. Еталонна влада ґрунтується:

- а) на силі волі лідера;
- б) на силі особистих якостей або здібностей лідера;
- в) на моральних якостях лідера;
- г) на засадах примусу.

187. Якщо Вам доведеться пояснювати, що представляє собою влада, то Ви скажете, що це є:

- а) можливість втручання в будь-який процес;
- б) можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих;
- в) можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації;
- г) здатність захищати себе від зовнішніх впливів.

188. Яка основна ідея щодо лідерства закладена в теорію "великих людей"?

- а) лідерами стають особи, які володіють певним набором загальних для усіх особистих якостей;
- б) лідерами стають в процесі набуття певного досвіду;
- в) лідерами стають тільки після отримання спеціальної освіти;
- г) лідерами стають ті особи, які ніколи не критикують своїх колег.

189. Лідерство в управлінні це є:

- а) здатність впливати на менеджерів і на окремих працівників;
- б) здатність впливати на окремих людей і досягати певних цілей;
- в) здатність впливати на індивідууми і групи людей, для досягнення наміченої цілі;
- г) здатність впливати на весь колектив.

190. Які підходи лідерства визначено наукою?

- а) харизматичний, ситуаційний, синтетичний;
- б) ситуаційний, синтетичний, колективний;
- в) синтетичний, інтеграційний, харизматичний;
- г) ситуаційний, харизматичний, комунікаційний.

191. Що покладено в основу ситуаційного підходу до лідерства?

- а) особисті якості керівників і спеціалістів;
- б) особисті якості спеціалістів;
- в) особисті якості персоналу;
- г) стиль поведінки і особисті якості лідера відповідають конкретним ситуаціям.

192. Американський дослідник Лайкерт дійшов висновку, що стиль керівництва може бути орієнтованим:

- а) переважно на людину;
- б) переважно на роботу;
- в) або на роботу або на людину;
- г) тільки на людину.

193. Ліберальне керівництво базується на:

- а) повній свободі у визначенні виробничих завдань;
- б) повній свободі у визначенні своїх цілей у контролі своєї власної роботи;

- в) повній свободі у розподілі прибутків;
- г) повної свободи у визначенні форм оплати праці.

Тема 17. Управління конфліктами, змінами і стресами

194. Що лежить в основі будь-якого конфлікту?

- а) ситуація, яка включає протилежні цілі;
- б) ситуація, яка включає протилежні засоби досягнення цілей;
- в) ситуація, яка включає протилежні позиції різних сторін з якогось питання;
- г) ситуація, яка виключає досягнення згоди між двома або більшими сторонами з якоїсь проблеми.

195. Які існують типи конфліктів?

- а) внутрішньоособовий, міжособовий, між особистістю і групою, міжгруповий;
- б) міжособовий, між особистістю і групою, міжгруповий, міжорганізаційний;
- в) внутрішньоособовий, між особистістю і групою, міжгруповий, міждержавний;
- г) міжособовий, між особистістю і групою, міжгруповий, міжгалузевий.

196. Від чого залежить розвиток конфлікту в організації?

- а) від кількості учасників конфлікту;
- б) від своєчасної оцінки стану конфлікту;
- в) від стану розвитку конфлікту;
- г) від вміння керівника організації попереджувати виникнення конфлікту.

197. Якими можуть бути конфлікти за характером наслідків?

- а) конструктивними і деструктивними;
- б) функціональними і деструктивними;
- в) деструктивними і руйнівними;
- г) функціональними і конструктивними.

198. Які конфлікти ведуть до позитивних змін в організації?

- а) функціональні;
- б) деструктивні;
- в) конструктивні та функціональні;
- г) дисфункціональні.

199. Коли переважно виникають внутрішньоособові конфлікти?

- а) тоді, коли один із працівників має конфліктні риси характеру;
- б) тоді, коли всі працівники мають конфліктні риси характеру;
- в) тоді, коли до однієї особи пред'являються суперечливі вимоги;
- г) тоді, коли окремі працівники мають холеричний характер.

200. Коли переважно виникають міжособові конфлікти?

- а) у людей з різними характерами;
- б) коли у працівників несумісні темпераменти;
- в) коли зіткнулися особистості з різними характерами і несумісними темпераментами;
- г) коли у працівників різні економічні інтереси.

201. Коли переважно виникають конфлікти між особистістю і групою?

- а) тоді, коли особистість враховує інтереси групи;
- б) тоді, коли особистість не враховує характер поведінки більшості групи;
- в) тоді, коли особистість не враховує характер свого колеги;
- г) тоді, коли особистість займає позицію, яка відрізняється від позиції групи.

202. Чим обумовлюється необхідність проведення змін в організації?

- а) змінами у зовнішньому середовищі;
- б) випуском нової продукції конкурентом;
- в) застарілими основними фондами організації;
- г) старінням персоналу організації.

203. Що передбачає проведення змін в організації?

- а) реорганізацію структури та зміну технології;
- б) реорганізацію структури, виробництво нової продукції докорінну зміну технології;
- в) виробництво нової продукції, зміну технології, підвищення кваліфікації працюючих;
- г) зміну технології і виробництво нової продукції.

204. Які типи стресів характерні для керівників?

- а) фізіологічні та інформаційні;
- б) психологічні та емоційні;
- в) фізіологічні та психологічні;
- г) психологічні та інформаційні.

205. Стресостійкість менеджера це його:

- а) здатність не реагувати на недоліки в роботі;
- б) здатність протистояти психологічному натиску працюючих;
- в) здатність свідомо протистояти тривалому стресу;
- г) здатність не реагувати на жалоби працюючих.

Тема 18. Ефективність менеджменту організації

206. Ефективність управління – це:

- а) результат функціонування системи;
- б) сукупна результативність роботи всього колективу організації;
- в) результат витрат на апарат управління;
- г) ефективність роботи управлінського персоналу.

207. В чому заключається специфіка праці?

- а) характеризується результатами всього колективу, а не окремого працівника управління;
- б) характеризується результатами роботи одного менеджера;
- в) характеризується результатами роботи головних спеціалістів;
- г) характеризується результатами роботи всього управлінського персоналу.

208. Оцінка управлінської праці включає:

- а) наявності оргтехніки;
- б) співставлення вихідних даних;
- в) оперативності в реагуванні на зміни зовнішнього середовища;
- г) оцінки результативних показників роботи організації.

209. Критерієм ефективності управління є:

- а) прибуток;
- б) чисельність управлінського персоналу;
- в) рентабельність виробництва;
- г) якість.

210. Що в цілому визначає якість управління?

- а) організаційна структура управління;
- б) процеси і методи управління;
- в) всі характеристики структур, процесу і методів управління, кадрової роботи;
- г) наявність кваліфікованих кадрів.

211. Які основні чинники впливають на ефективність управління?

- а) розумові та фізичні можливості людини, технічні засоби;
- б) засоби виробництва і соціальні умови;
- в) соціальні умови, фізичні можливості людини;
- г) розумові та фізичні можливості людини, засоби виробництва, соціальні умови.

212. Чинники, які безпосередньо не залежать від діяльності управлінського персоналу організації:

- а) ґрунтово-кліматичні, умови, ціни на ринку, механізм оподаткування, система державного управління;
- б) стиль роботи управлінського персоналу;
- в) діяльність середньої ланки управління;
- г) управлінська структура організації.

213. Які показники найбільш повно характеризують кінцеві результати діяльності апарату управління?

- а) об'єм виробництва і прибуток;
- б) прибуток і рентабельність;

- в) рентабельність і об'єм інвестицій;
- г) прибуток і наявність основних фондів.

214. Якими показниками характеризується ефективність управлінської діяльності стосовно до суб'єкта управління?

- а) фінансовими і трудовими;
- б) показниками економії часу і кількісними;
- в) трудовими і якісними;
- г) кількісними і якісними.

215. Рівень рентабельності виробництва, до яких показників ефективності управління відноситься?

- а) до економічності апарату управління;
- б) до продуктивності праці;
- в) до загальних показників;
- г) до якісних показників.

216. До яких показників ефективності відносяться витрати на відрядження?

- а) економічності апарату управління;
- б) загальних показників ефективності;
- в) продуктивності управлінської праці;
- г) соціальної ефективності управління.

217. До яких показників ефективності управління відноситься вартість валової продукції на одного працівника управління?

- а) соціальної ефективності управління;
- б) продуктивності управлінської праці;
- в) економічності апарату управління;
- г) загальних показників ефективності.

Термінологічний словник

Адміністрування – організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, керівників та органів управління.

Акціонер – юридична чи фізична особа, яка купує акції фірми, тобто цінні папери, що дають право на отримання відповідної частини прибутку – дивіденду.

Акціонерне товариство (АТ) – організація, статутний капітал якої сформовано за рахунок пайових внесків акціонерів шляхом придбання ними акцій даної організації.

Антикризове управління – це система управлінських заходів по діагностиці, попередженню, нейтралізації, подоланню кризових явищ та їх причин на всіх рівнях управління організацією.

Апарат управління – це сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників.

Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу і комерційну діяльність будь-кого з її учасників.

Бізнес – підприємницька діяльність з метою отримання прибутку шляхом створення та реалізації продукції, робіт чи послуг; незалежна комерційна діяльність людини, що виступає для неї як спосіб існування.

Бізнесмен – підприємець, власник капіталу, що знаходиться в обороті і приносить дохід. Ним може бути ділова людина, у якої немає підлеглих, або власник, який не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій, або є членом її правління.

Біхевіоризм – науковий напрям в психології, менеджменті та інших дисциплінах, який вивчає поведінку людей та її залежність від різних факторів впливу.

Бюрократизм – формальне виконання посадових обов'язків або ухилення від них апаратом управління, адміністрацією чи службовцями.

Вертикальний поділ у менеджменті – поділ за рівнями виробничо-технологічної і управлінської ієрархії.

Відповідальність – це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Фактично індивід укладає контракт з організацією на виконання певних завдань в обмін на отримання визначеної винагороди.

Відповідальність корпоративна – це відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних тощо), розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.

Виконавська дисципліна – виконання наказів, розпоряджень, вказівок керівника, яке забезпечується кваліфікацією, досвідом, творчістю та ініціативою виконавців.

Виробнича структура організації – сукупність виробничих підрозділів і підрозділів забезпечення, взаємопов'язаних через виробничі процеси чи сукупність технологічно пов'язаних у процесі виробництва елементів (робоче місце – виробнича дільниця – цех – підприємство).

Виробниче середовище – сукупність внутрішніх змінних, які за допомогою процесу управління пристосовані до потреб організації.

Виробничо-господарська організація – основна ланка національної економіки, у якій відбувається первинне, безпосереднє поєднання факторів виробництва: землі, капіталу і праці.

Виходи системи управління – елементи системи управління, через які інформація та продукт функціонування виробничо-господарської організації надходять у навколишнє середовище.

Влада – бажання, послідовне намагання та можливість здійснювати реальний вплив на розвиток ситуації чи на поведінку інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, брати на себе відповідальність; можливість впливати на поведінку інших.

Влада в менеджменті – реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі.

Влада в організації – наявність відповідних повноважень, обмежене право розпоряджатися ресурсами організації і використовувати зусилля підлеглих з метою досягнення поставлених завдань.

Влада винагороди – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через застосування винагород, тобто використовується бажання підлеглих отримати цінну для них винагороду на виконанні дії чи певну поведінку.

Влада дисциплінарна – це різновид форм влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом визначеного режиму

робочого дня, графіка виконання робіт, положень та інструкцій щодо виконання своїх обов'язків, використання техніки, оснащення, меблів, а також зауважень, розпоряджень та наказів керівника.

Влада експертна – різновид влади, який полягає у володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих.

Влада еталонна – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей та здібностей керівника.

Влада законна (традиційна) – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах традицій, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності.

Влада інформаційна – це різновид форм влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом інформації, якою володіє керівник, і впевнений, що вона забезпечує прийняття необхідних управлінських рішень.

Влада примусу – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

Внутрішнє середовище організації – комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.

Гнучкість управлінських рішень – можливість внесення коректив чи прийняття нового рішення, вияву творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, пошуку ефективних шляхів та засобів досягнення поставлених цілей.

Група неформальна – це група працівників, яка створюється спонтанно на засадах соціальної взаємодії, об'єднуючи людей за спільними інтересами, для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахисті, тісному спілкуванні тощо.

Група формальна – це група працівників, яка створена з певною метою керівництвом організації і утворюється у результаті вертикального чи горизонтального поділів праці, діяльність якої свідомо планується, організовується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певних цілей.

Група цільова – це формальна група, яка об'єднує фахівців відповідної спеціалізації, що працюють для досягнення конкретних організаційних цілей.

Декодування інформації в процесі комунікації – перетворення символів переданої відправником інформації у форми, зрозумілій для одержувача.

Делегування – це передача знань і повноважень конкретній особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Децентралізація управління – делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності.

Диверсифікація – одночасний розвиток кількох видів виробництва чи діяльності, розширення асортименту продукції, робіт чи послуг.

Директива – рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем і галузей.

Економічна підсистема – сукупність економічних елементів, оснований на технічній підсистемі, що зумовлює певний перебіг економічних процесів у межах підприємства та його структурних підрозділів.

Економічне планування – розроблення планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників.

Економічний аспект менеджменту – управління виробництвом з метою координації використання матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для ефективного досягнення цілей.

Економічні методи менеджменту – засоби впливу, орієнтовані на економічні, індивідуальні і колективні інтереси людей.

Економічні стимули – чинники, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економіки на вирішення конкретних виробничо-господарських завдань відповідно до мети організації.

Елемент – це відособлена частка системи, що має специфічні властивості і особливе призначення.

Елементи комунікаційного процесу – невід'ємні взаємопов'язані складові, що формують комунікаційний процес.

Етика – норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою, або яких вимагає від неї оточення.

Ефективність менеджменту – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від

реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

Ефективність менеджменту економічна – економічна результативність, яка характеризує діяльність організації за певної системи управління.

Ефективність менеджменту організацій – загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління функціонування в організації.

Ефективність менеджменту організаційна – організаційна результативність, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо.

Завдання – це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Передбачають роботу з предметами праці, знаряддями праці, інформацією, людьми тощо.

Завдання менеджменту – конкретизований у просторі й часі зміст мети менеджменту для окремих структурних підрозділів відповідно до їх функціонального призначення.

Завдання організації – способи реалізації цілей шляхом управління господарською активністю організації.

Загальні принципи менеджменту – це правила, які регулюють діяльність систем менеджменту організацій загалом, відповідно до закономірностей менеджменту.

Задача – це передбачена робота, серія або частина роботи, яка повинна бути виконана наперед встановленим способом у чітко визначені строки.

Задача менеджменту – організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі існуючих матеріальних і людських ресурсів, забезпечення рентабельності підприємства, його стабільного фінансового положення.

Закони менеджменту – це сталі та незаперечні норми управління організаціями. Менеджмент базується на таких законах: спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації і децентралізації управлінні, пропорційного розвитку систем управління часу, тощо.

Заробітна плата – це винагорода або заробіток, обраховані у грошовому обчисленні, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано.

Зміст процесу менеджменту – цілеспрямований вплив на стан елементів, що утворюють систему “організація”.

Зовнішнє середовище організації – економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні елементи (чинники), які перебувають поза межами організації.

Інвестиції — вкладення капіталу з метою одержання прибутку або визначаються як усі види майнових і інтелектуальних цінностей, вкладені в об'єкти підприємницької й іншої діяльності для одержання прибутку (доходу) або досягнення соціального ефекту.

Інноваційний менеджмент – це управлінська діяльність направлена на ефективне керування інноваційними процесами на макро- і мікрорівнях, є одним із основних напрямів стратегічного управління організацією.

Інноваційний процес – це послідовність дій, в ході яких інновація визріває від досліджень і розробок нової ідеї або продукції до практичного її впровадження у виробництво.

Інноваційний потенціал – це міра готовності виконувати задачі, які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей.

Інформація – відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

Інформація управлінська – дані, які споживач застосовує для активного впливу на виробничо-господарську систему, її регулювання та розвиток.

Інфраструктура – сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують різні сфери економіки (фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби, комунальне господарство, охорону здоров'я тощо).

Категорії менеджменту – це основні, найбільш широкі і найзагальніші поняття науки про менеджмент, які формують її категорійний апарат, до якого відносяться такі поняття: організація, керуюча та керована системи організації, функції та методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво та ін.

Керівник – це особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями приймати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами.

Керівництво – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, фор-

мування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій; право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

Компетентність працівника – це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються.

Комунікація – це обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра і взаємоприйняття поглядів.

Комунікативний процес – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою розв'язання певної проблеми.

Комунікація в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію, і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

Контроль – це процес забезпечення організацією своїх цілей.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більшими сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами.

Криза – це вкрай загострене протиріччя в соціально-економічній системі організації, яке погрожує її життєдіяльності в навколишньому середовищі.

Критерії ефективності менеджменту – це результативність управлінської діяльності в організації, яка визначає якісні її сторони.

Ланка управління (менеджменту) – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремих виконавець на певному рівні менеджменту).

Лідер – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Лідерство – це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального

використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління.

Менеджер – це найманий професійний управляючий, що не є власником підприємства; це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в зовнішньому середовищі, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Мета менеджменту – забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

Метод – захід (прийом) або сукупність заходів (приймів) у певній сфері людської діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення будь-якого завдання, виконання певної операції.

Методи менеджменту – це наукові засоби цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення поставлених цілей.

Методи менеджменту адміністративні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації.

Методи менеджменту економічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях.

Методи менеджменту соціально-психологічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, базуються на суспільно-значущих морально-етичних категоріях, цінностях, виховані та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності.

Методи менеджменту технологічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему через до

кументи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів.

Методи управління конфліктними ситуаціями – сукупність способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення – вирішення конфліктних ситуацій.

Місія – це основна, загальна ціль організації, яка чітко визначає причину її існування.

Мотив – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином.

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

Мотивація до праці - внутрішні сили людини, що визначають рівень, напрям і наполегливість робочого зусилля.

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

Мотивування як функція менеджменту – стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення.

Норма управління – це кількість працівників, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні менеджера.

Норма чисельності – це розрахована для конкретних організаційно-технічних умов кількість працівників певного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для якісного виконання певного обсягу роботи за визначений період часу.

Об'єкт менеджменту – процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.

Об'єкт управління – елемент (група елементів) системи управління, який змінює свою поведінку під впливом суб'єкта.

Об'єкт управління у виробничо-господарській організації – сукупність соціальних, економічних і технічних ресурсів виробництва.

Оперативне регулювання – повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Оперативне управління – періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і наступне їх кори-

гування, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану.

Операційна система – це система повної виробничої діяльності організації, яка складається з трьох підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю.

Операційний менеджмент – це управління виробничими процесами, за допомогою яких сировина перетворюється на товари та послуги.

Операційний час – це час, необхідний для виконання встановленого комплексу послідовних дій та операцій по відношенню до одиниці продукції.

Організація – це процес створення такої структури підприємства, яка надає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загально поставлених цілей.

Організаційна структура – це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництва організації.

Організаційні зміни – це сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватися у напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи і т. ін.), зміна в управлінні виробничо-господарської діяльності.

Організаційні принципи – сукупність правил і норм, які регулюють внутрішні взаємовідносини між керуючою та керованою системами, всередині організації.

Організація управлінської праці – порядок, правила службової поведінки працівників управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

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

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

Поділ праці в менеджменті – визначення спеціалізованих видів робіт і закріплення їх за управлінськими працівниками та їх групами.

Поділ управлінської праці вертикальний – це формування рівнів управління (інституційного, управлінського та технічного), що забезпечує координацію управлінської роботи.

Поділ управлінської праці горизонтальний – це призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами в межах відповідного рівня управління.

Принципи менеджменту – це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки і орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізуються цілі організації.

Процес контролю – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю, спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей шляхом реалізації певних задач і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технології контролю.

Процес менеджменту – це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Поточний контроль – це контроль, який здійснюється в процесі виробничо-господарської діяльності з метою виявлення і усунення перешкод, недоліків, помилок поточного характеру, які можуть перешкодити досягненню цілей організації, впровадження заходів, які об'єктивно сприяють досягненню цих цілей.

Регламентування – це процес встановлення сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організації, структурних підрозділів, окремих працівників.

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

Рівні управління – це ієрархія управлінських посад: найвищий рівень управління інституційний: директор та його заступники, президент та віце-президенти та ін. Середній рівень управління - управлінський: начальник відділу, декан та ін. Найнижчий рівень управління - технічний: начальник дільниці, старший майстер тощо.

Розпорядчі методи менеджменту – система важелів поточно-го регулювання діяльності об'єкта управління у формі директив, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій.

Самоконтроль – контроль працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

Система – це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети.

Система якою управляють – це сукупність ресурсів і організаційно-економічних умов, що супроводжують відтворювальні процеси на підприємстві.

Системний аналіз – це сукупність методологічних засобів і практичних прийомів, що використовуються для підготовки, обґрунтування і прийняття рішень із складних соціально-економічних, технічних, технологічних, кадрових, політичних та інших проблем.

Стратегічні альтернативи – це набір різних стратегій, які дозволяють досягти стратегічних цілей організації в рамках обраної базової стратегії та обмежених ресурсів.

Стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкретних цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства.

Стратегічний менеджмент – це управлінська діяльність по опрацюванню і реалізації рішень, направлених на повне та ефективне використання наявних ресурсів, спрямованих на виконання завдань поставлених перед організацією на перспективу.

Стратегічне планування – це системний, аналітичний підхід, який аналізує бізнес і навколишнє середовище, як єдине ціле.

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

Стимулювання – це застосування по відношенню до людини стимулів, які діють на його зусилля, стоять перед організацією і включають відповідні мотиви.

Стиль управління – це сукупність характерних методів, прийомів і способів здійснення управлінської діяльності, форм взаємовідносин і особистої поведінки керівника до підлеглих, для досягнення цілей організації.

Стрес – це емоційний стан організму, який обумовлений надмірним тиском на особу і згодом здійснює на неї деморалізуючу дію.

Структура організації – це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних зв'язків, побудовані у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

Структура управління – це упорядкована сукупність зв'язків між ланками і робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач організації.

Суб'єкт вивчення менеджменту – це працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

Сфера контролю – кількість осіб, що знаходиться у підпорядкуванні одного керівника.

Теорії мотивації – сукупність положень, принципів, законів, закономірностей, що відображають зміст та аналіз потреб людини, процес стимулювання, умови забезпечення ефективного мотивування та встановлення обґрунтованих винагород з метою досягнення очікуваних результатів.

Теорія менеджменту – засіб організації знань і досвіду, спрямований на удосконалення практики управління за допомогою досліджень, емпіричної перевірки теоретичних принципів і методів та практичного оволодіння ними.

Технологія менеджменту – це послідовне протікання загальних функцій менеджменту (планування, організації, мотивації, контролю, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо).

Управлінська інформація – це дані, які є об'єктом зберігання, передачі, перетворення і використовуються для активного впливу на регулювання виробничою діяльністю організації.

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

Управління стресами – це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях його адаптації до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації.

Управляюча система – це сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією і специфікою виконуваних функцій, а також сукуп-

ність методів управління, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

Фактори впливу – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують запланований результат.

Фінансовий менеджмент – це система управління фінансами організації, яка направлена на розвиток і удосконалення фінансових відносин шляхом постійного впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління в цілях підвищення ефективності виробництва.

Функції менеджменту – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт в цілях досягнення поставленої задачі.

Функції організації – це комплекси дій і операцій, які здійснює організація як єдине ціле або делеговані нею працівники, у внутрішньому і зовнішньому середовищах задля функціонування та розвитку організації.

Функція менеджменту об'єднувальна – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій. Об'єднувальною функцією менеджменту є керівництво.

Ціль – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого домагається досягти група, працюючи разом.

Якість управління – це ступінь відповідності поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

Предметний показчик

- Авторитарно-нормативна влада – 215
Адміністративні цілі – 13
Адміністративний підхід – 40
Адміністративний контроль – 180
Аналіз виробничих операцій – 209
Аналіз операції – 209
Аудит – 179
Бізнесова стратегія – 198
Бюджетний контроль – 182
Вертикальна структура – 144
Відповідальність – 142
Відтворювальний підхід – 39
Влада – 213
Внутрішні фактори – 60
Внутрішньо особовий конфлікт – 232
Виробничі цілі – 13
Виробнича структура – 63
Визначення цілі – 199
Горизонтальна структура – 145
Делегування – 142
Дивізіонна структура – 67
Динамічний підхід – 39
Документальний контроль – 180
Економічні цілі – 13
Елемент – 54,62
Ефективність управління – 247
Задача менеджменту – 14
Задачі системи інформації – 77
Загальний менеджмент – 15
Закон демократизації управління – 44
Закон інтеграції управління – 43
Закон необхідної і достатньої централізації управління – 43
Закон спеціалізації управління – 42
Закон часу - закон управління часом – 44
Згладжування – 237
Здійснення комунікацій – 82
Зовнішні фактори – 59
Інтеграційний підхід – 39
Інтерес – 155
Інформаційні бази даних – 80
Інформаційні технології управління – 77
Категорії ефективності менеджменту – 250
Кількісний підхід – 40
Комплексний підхід – 38
Компроміс – 237
Комунікація – 82
Контроль - 176
Контроль виконання – 116
Концепція адаптації – 31
Концепція адміністративного управління – 25
Концепція глобальної стратегії – 32
Концепція наукового управління – 24
Концепція управління з позицій людських відносин і поведінських наук – 28
Концепція цільової орієнтації – 32
Конфлікт – 231
Корпоративна стратегія – 197
Лідерство – 220
Лінійна структура – 64
Лінійно-функціональна структура – 65
Маркетингові цілі – 13
Маркетинговий підхід – 39
Матрична структура – 66
Менеджмент – 9
Метод менеджменту – 17
Міжгруповий конфлікт – 232
Міжособовий конфлікт – 232
Місія – 132, 197
Місія організації – 190
Мотивація – 154
Мотив – 154
Науково-технічні цілі – 13
Нормативний підхід – 40
Норма управління – 143
Об'єднана влада – 215
Об'єкт менеджменту – 17
Операційна система – 202
Операційний менеджмент – 15,202
Операційний час – 209
Організаційна структура – 63
Організаційні принципи – 63
Організація бізнесу – 190
Організація процесу – 208
Організація – 142
Орієнтир – 199
Особиста влада – 214
Підприємницький підхід – 41
Планування можливостей – 206
Планування продукції – 209
Планування – 128,135
Поведінський підхід – 40
Повноваження – 143
Поопераційна карта – 209
Потенціал системи – 57

Потреби – 155
Правила прийняття рішень – 112
Предмет менеджменту – 16
Принципи побудови структури управління – 147
Принципи делегування повноважень – 149
Принципи менеджменту – 47
Принципи системи інформації – 76
Принципи стратегічного планування – 130
Прогнозування – 205
Програмно-цільова структура – 66
Процесний підхід – 40
Процесор – 55
Процес контролю – 183
Процес прийняття рішення – 105
Процес управління – 117
Ціль менеджменту – 12
Реальна влада – 214
Регламентування – 123
Система – 54
Система якою управляють – 58
Системний аналіз – 56
Системний підхід – 38,56
Ситуаційний підхід – 41
Соціальні цілі – 13
Стиль управління – 221
Стимул – 154
Стимулювання – 155
Стратегічні альтернативи – 195
Стратегічне планування – 129, 135, 138
Стратегічний менеджмент – 15, 193, 198
Стратегічний підхід – 15
Стрес – 243
Стратегія підприємства – 189
Структура організації – 60
Структура управління – 62
Тактичні цілі – 13
Творчий підхід – 15
Технологічні цілі – 13
Управління стресами – 244
Управлінська інформація – 71
Управлінське рішення – 95
Управлінський контроль – 175
Управляюча система – 58
Утилітарна влада – 215
Управління конфліктом – 235
Функціональна структура – 65
Функціональна стратегія – 198
Функціональний підхід – 39
Фактори впливу – 58
Фінансовий контроль – 180
Фінансовий менеджмент – 15
Формальна влада – 214
Функції контролю – 177
Функції менеджменту – 117
Функції системи інформації – 77
Ціль комунікаційного процесу – 82
Ціль підприємства – 12
Ціль стратегічного планування – 129
Ціль – 60
Якість управління – 248

Іменний показчик

- Адамс Дж. – 168
Адлер – 161
Акоф – 54
Аристотель – 21,54
Аркрайт – 22
Бebbідж – 23
Бентам – 22
Бернард – 27
Берталанфі – 54
Блейк – 224
Богданов – 54
Вебер – 27,141
Врум – 167
Гегель – 231
Геракліт – 231
Герцберг – 163,166,167
Гілберт Ліліан – 24
Гілберт Френк – 24
Глушков – 54
Гобос – 22
Грейнер – 239,241
Гумплович – 231
Долард – 163
Евклід – 54
Емерсон – 25,48
Ешбі – 54
Зіммель – 231
Коттер – 238
Кудряшов – 225
Ланге – 54
Лайкерт – 226
Лок – 169
Лоулер – 168
МакГрегор – 30
Макіавеллі – 21
МакКлеланд – 163,165,166
Маршал – 159
Маслоу – 29,30,163,165
Месарович – 54
Мейо – 29
Міллер – 163
Милл – 22
Мутон – 224
Оуєн – 22
Платон – 21,54,231
Портер – 168
Рікардо – 158
Ротлісбергер – 29
Саймон – 141
Саллівен – 161,162
Самнер – 231
Скіннер – 169,170
Сміт Адам – 22,158,159
Смоллі – 231
Сократ – 21, 231
Стюарт – 22
Талісмен – 160
Тейлор – 24,141,159
Уолтон – 171
Файоль Анрі – 26,27,141
Фолліт – 29,149
Форд Генрі – 27
Фрамм – 161,162,163
Фрейд – 159,160,162,163
Халл – 160
Хорні – 161,162
Шлезинжер – 238
Юнг – 160,161

Бібліографічний список

Основна використана література

1. Амстронг Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия “Учебники и учебные пособия”. Ростов-на-Дону: “Феникс”, 1998. – 512с.
2. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). – М.: ОАО “Издательство “Экономика”, 1997. – 368с.
3. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 187с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник-3е изд. перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501с.
5. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584с.
6. Дем’яненко С.І. Менеджмент виробничих витрат у сільському господарстві. – К.: КНЕУ, 1998. – 264с.
7. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – У 3т. – Т. 1-3-вид., доп. – К.: Вид-во Європ. ун-ту – 2001. – 542с.
8. История менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Д.В.Валового. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 256с.
9. Колпаков В.М. Теория и практика управленческих решений: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256с.
10. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999. – 556с.
11. Менеджмент в АПК / Ю.Б.Королев, В.Д.Коротнев, Г.Н.Кочетова и др.. – М.: Колос С, 2007. – 424с.
12. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей: Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично: Как перестать беспокоиться и начать жизнь: Пер. с англ.. – С. – Пб: Лениздат, 1992. – 708с.
13. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398с.
14. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390с.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704с.

16. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ “УВПК” ЕксОб – 2001. – 560с.
17. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: Контролинг, 1991. – 104с.
18. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – Банки и биржи, ЮНИТИ, 1988, - 576с.
19. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: как делать карьеру. Как строить организацию. Научно-практическое пособие. – К.: Украина, 1994. – 399с.
20. Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – 384с.
- 21.Шегда А.В. Основы менеджера: Учебное пособие. – К.: Товариство “Знання”, КОО, 1998. – 512с.

Рекомендована література.

22. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Уч. пособ. М.: Изд. дом ”Вильямс”, 2000. – 272с.
23. Зиновьев И.Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере. Монография. - Симферополь: ЧП “Предприятие “Феникс”, 2008. – 407с.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ.. – М.: Прогресс, 1992. – 734с.
25. Кривов`язок І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2008. – 266с.
26. Организация труда менеджера. Учеб.пособ. / под ред. проф. Зиновьева Ф.В. / - Симферополь.: Таврия, 2004. – 232с. – Рус.
27. Основы менеджмента. Учеб.пособ. / Науч ред. А.А.Радугин / - М.: Центр, 1997. – 432с.
28. Основы менеджмента и маркетинга: Учеб.пособ. / В.Б. Зубик, А.И. Ильин, Г.Я. Кожекин и др; Под общ ред. Р.С. Седегова. – Мн.: Выш.шк., 1995. – 382с.
29. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 512с.
30. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995. – 351с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Віталій Андрійович РУЛЬСВ
Світлана Олександрівна ГУТКЕВИЧ

МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 22.10.2010. Формат 60x84^{1/16}
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура PetersburgC.
Умовн. друк. арк. 17,55. Наклад – 800 прим.

Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: www.cul.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2458 від 30.03.2006