

Боковець В.В.

Основи менеджменту

*Навчальний посібник для студентів
економічних спеціальностей*

Вінниця - 2013

Боковець В.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей.-Вінниця: – 2013. – 495с.

Гриф надано

Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України

(лист№ 1/11-5214 від 17.04 12)

Рецензенти:

*Мороз О.В. директор навчально-наукового інституту аграрної економіки
Вінницького національного аграрного університету, д.е.н., професор*

*Левицька І.В. завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи ВТЕІ
Київського національного торговельно-економічного університету , д.е.н., професор*

*Ціхановська В.М. доцент кафедри аграрного менеджменту ННІ менеджменту та
адміністрування Вінницького національного аграрного університету, кандидат
економічних наук*

В навчальному посібнику викладено основи теорії та практики основ менеджменту. Пропонуються практичні завдання з найактуальніших питань менеджменту. В кінці теоретичної частини наведена практична частина, яка містить вправи та тести, що розроблені за ключовими напрямками менеджменту. Для поглибленого засвоєння навчального матеріалу та зацікавлення студентів широко застосовуються рисунки, таблиці, різні цікаві факти. В кінці навчального посібника вміщено ділові ігри, список використаної літератури та додатки.

Матеріал викладений логічно, системно, цілісно. Формуються навчальні проблеми дисципліни та прослідковуються міждисциплінарні зв'язки між темами.

Навчальний посібник «Основи менеджменту» може бути використано студентами вищих навчальних закладів, слухачами установ підвищення кваліфікації, економістами, менеджерами, підприємцями, викладачами та аспірантами, усіма тими, хто цікавиться питаннями менеджменту.

Зміст

Передмова	6
Теоретична частина	7
Розділ 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	8
1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності	8
1.2. Менеджери та підприємці ключові фігури ринкової економіки	22
1.3. Рівні та інструменти управління	30
1.4. Типи менеджерів	37
1.5. Методи досліджень менеджменту як науки	39
1.6. Парадигми менеджменту	46
Розділ 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	58
2.1. Закони та закономірності менеджменту	58
2.2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації	68
Розділ 3. Історія розвитку менеджменту	75
3.1. Зародження теорії управління	75
3.2. Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні	77
3.3. Класичні теорії менеджменту	81
3.4. Характеристика інтегрованих підходів до управління	93
3.5. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні	98
Розділ 4. Організації як об'єкти управління	102
4.1. Поняття організації. Ознаки організації	102
4.2. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних	110
4.3. Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії	120
4.4. Концепція життєвого циклу організації	126
4.5. Кроки створення організації	132
4.6. Культура організації	136
4.7. Типи організації в Україні	147
Розділ 5. Функції та технологія менеджменту	153
5.1. Функції менеджменту як види управлінської діяльності	153
5.2. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту	158
5.3. Управлінський цикл: поняття, етапи. Підготовка, прийняття управлінського рішення та організація його виконання	161
Розділ 6. Планування як загальна функція менеджменту	170
6.1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок	170
6.2. Етапи процесу планування: визначення місії та цілей, оцінка сильних і слабких сторін організації, розроблення стратегії	174
6.3. Загальна характеристика бізнес-планування	187

6.4. Методи планування в організації	196
	198
Розділ 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	198
7.1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління	
Поняття та складові організаційної діяльності	203
7.2. Повноваження, делегування, відповідальність	207
7.3. Сутність організаційної структури управління та її роль в досягненні мети	216
7.4. Проектування організаційної структури управління, суть, принципи, етапи	224
Розділ 8. Мотивування як загальна функція менеджменту	224
8.1. Загальна характеристика мотивації	227
8.2. Системний характер мотиваційного механізму	228
8.3. Змістовні концепції мотивації	230
8.4. Процесуальні теорії мотивації	232
8.5. Мотиваційні теорії підкріплення	233
Розділ 9. Контролювання як загальна функція менеджменту	233
9.1. Поняття контролю та його місце в системі управління	234
9.2. Етапи проведення контролю та його властивості	236
9.3. Зворотний зв'язок при контролі	237
9.4. Види управлінського контролю	238
9.5. Внутрішній та зовнішній контроль	240
Розділ 10. Поняття регулювання та його місце в системі управління	240
10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління	243
10.2. Види регулювання	245
10.3. Етапи процесу регулювання	249
Розділ 11. Методи менеджменту	249
11.1 Сутність та класифікація методів менеджменту	251
11.2 Економічні та адміністративні методи менеджменту	252
11.3 Механізм взаємодії методів менеджменту	257
Розділ 12. Управлінські рішення	257
12.1. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності	258
12.2. Класифікація управлінських рішень та етапи прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень	261
12.3. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень	263
12.4. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень	269

Розділ 13. Інформація та комунікації в менеджменті	269
13.1. Інформація, її види та роль у менеджменті	279
13.2. Поняття та характеристика комунікації	291
13.3. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки	292
13.4. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу	293
13.5. Організація комунікаційного процесу	295
Розділ 14. Керівництво та лідерство	295
14.1. Поняття та загальна характеристика керівництва	298
14.2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада	315
14.3. Характеристи та класифікація стилів управління	318
14.4. Системи керівництва та їх класифікація	326
14.5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера	329
Розділ 15. Відповідальність та етика у менеджменті	329
15.1. Сутність відповідальності та етики в менеджменті	334
15.2. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей	339
15.3. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки	346
Розділ 16. Організаційні зміни та ефективність менеджменту	346
16.1. Сутність та основні параметри організаційних перетворень	349
16.2. Моделювання процесу організаційних перетворень	350
16.3. Сутність результативності та ефективності менеджменту	355
16.4. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад та методи визначення	366
Практична частина	367
Розділ 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	367
Практичні завдання для самостійного розв'язання	370
Тестові завдання	373
Розділ 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	373
Практичні завдання для самостійного розв'язання	377
Тестові завдання	379
Розділ 3. Історія розвитку менеджменту	379
Практичні завдання для самостійного розв'язання	382
Тестові завдання	384
Розділ 4. Організації як об'єкти управління	384
Практичні завдання для самостійного розв'язання	390
Тестові завдання	392
Розділ 5. Функції та технологія менеджменту	392
Практичні завдання для самостійного розв'язання	395
Тестові завдання	397
	397

Розділ 6. Планування як загальна функція менеджменту	403
Практичні завдання для самостійного розв'язання	
Тестові завдання	405
Розділ 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	406
Практичні завдання для самостійного розв'язання	407
Тестові завдання	409
Розділ 8. Мотивування як загальна функція менеджменту	409
Практичні завдання для самостійного розв'язання	415
Тестові завдання	417
Розділ 9. Контролювання як загальна функція менеджменту	417
Практичні завдання для самостійного розв'язання	420
Тестові завдання	423
Розділ 10. Поняття регулювання та його місце в системі управління	423
Практичні завдання для самостійного розв'язання	426
Тестові завдання	428
Розділ 11. Методи менеджменту	428
Практичні завдання для самостійного розв'язання	431
Тестові завдання	433
Розділ 12. Управлінські рішення	433
Практичні завдання для самостійного розв'язання	438
Тестові завдання	440
Розділ 13. Інформація та комунікації в менеджменті	440
Практичні завдання для самостійного розв'язання	445
Тестові завдання	447
Розділ 14. Керівництво та лідерство	447
Практичні завдання для самостійного розв'язання	454
Тестові завдання	456
Розділ 15. Відповідальність та етика у менеджменті	456
Практичні завдання для самостійного розв'язання	459
Тестові завдання	462
Розділ 16. Організаційні зміни та ефективність менеджменту	462
Практичні завдання для самостійного розв'язання	466
Тестові завдання	468
Ділові ігри	481
Список рекомендованої літератури	481
Додатки	482

Передмова

Становлення ринкових відносин в Україні неможливе без створення системи менеджменту, підготовки спеціалістів, які здатні реалізувати сучасні підходи в менеджменті.

Вивчення і використання менеджменту, безперечно, сприяє прийняттю вірних управлінських рішень щодо функціонування підприємств різних рівнів в умовах соціально-ринкової економіки.

Проте суттєвою проблемою у вивченні теорії та практики сучасного менеджменту є недостатня кількість посібників, адаптованих до умов української дійсності. Зарубіжні видання перекладені в основному російською мовою, а навчальні посібники, підготовлені вченими України, не торкаються практичних навиків та прискорення його професіоналізації. У вивченні різних підходів до управління, теорій та явищ живої практики провідне місце в світі посідає американський менеджмент.

Запропонований посібник побудовано на основі традиційного функціонального підходу. У ньому в доступній формі розкрито зміст таких основних функцій менеджменту, як планування, організація, мотивація та контроль, достатньо повно викладено найважливіші елементи сучасного знання про менеджмент

У посібнику знайшли відображення світові надбання ринкової економіки, передусім з праць Г. Тауна, Ф. Тейлора, Ф. Файоля, Е. Мейо, Д. Мак-Грегора, А. Маслоу, Ф. Герцберга, О. Гастаєва, О. Богданова – науковців, які належать до основоположників науки управління.

Будь-який менеджер, спеціаліст працює у колективі, він оточений людьми. З усіма він знаходиться у взаємодії. Виходячи з цього, необхідно постійно підвищувати свій рівень знань з питань менеджменту щодо стилю, методики управління, організації управлінської праці, ринкових відносин, підприємницької діяльності та інших питань.

Навчальний посібник підготовлено відповідно до нормативної програми дисципліни «Основи менеджменту», яка логічно пов'язана з іншими функціональними економічними дисциплінами. Він призначений надати допомогу студентам у формуванні знань про менеджмент, набуті практичних навичок та вмій щодо прийняття ефективних управлінських рішень.

Навчальний посібник розрахований на студентів усіх форм навчання. Він може бути корисним для системи післядипломної освіти: перепідготовка, підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів підприємств різних форм власності. Також він буде корисним будь-якому фахівцю, в якій би галузі, структурі він не працював, будь-якому читачеві в становленні його особистості.

Автор буде вдячний усім, хто вважатиме за потрібне висловити свої зауваження і побажання, спрямовані на поліпшення змісту і форми подання матеріалу.

Теоретична частина





РОЗДІЛ 1

Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

1.2. Менеджери та підприємці ключові фігури ринкової економіки

1.3. Рівні та інструменти управління

1.4. Типи менеджерів

1.5. Методи досліджень менеджменту як науки

1.6. Парадигми менеджменту

Мета: вивчення сфери діяльності менеджменту та управлінські відносини як предмет менеджменту.

Ключові слова: менеджмент, управління, рівні управління, групи менеджерів, методи досліджень.

1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

Історія розвитку менеджменту нараховує вже кілька тисячоліть, якщо відлік почати із зачатків писемності в стародавньому Шумері. Вважається, що це революційне досягнення в житті людства призвело до утворення особливого прошарку "жреців-бізнесменів", які були пов'язані з торговими операціями. Це була перша управлінська революція, яка одержала назву релігійно-комерційної.

Древні філософи вважали, що причиною зубожіння суспільства, як правило, є відсутність належного управління або порушення старшинства між людьми. Питання про природу і принципи справедливого й ефективного управління складало предмет роздумів багатьох великих мислителів, а основи реалістичного погляду на управління як на процес, який виникає із необхідності досягнення загальних цілей у ході сумісної життєдіяльності людей, були закладені ще в античності.

Платон розглядав управління як науку про загальне харчування людей і доводив, що діяльність з управління є важливим елементом системи життєзабезпечення суспільства. Мудре управління повинно базуватися на розумних і загальних законах, але закони ці самі по собі дуже абстрактні та догматичні для того, щоб на їх основі можна було віднайти правильні рішення в кожній конкретній ситуації. У своєму практичному значенні управління суспільством - це вид мистецтва.

Другий великий мислитель - Арістотель - заклав основи вчення про домогосподарство, в рамках якого вказував на необхідність розробки

"панської науки", яка б навчала рабовласників поводження з рабами, тобто мистецтву управління ними.

На початкових етапах спільної діяльності людей, коли праця була досить простою, вона здійснювалася спільно з виробничою діяльністю. У міру зростання спільної діяльності та її ускладнення, поглиблення спеціалізації та кооперації праці виникла потреба виділення управління як специфічного виду трудової діяльності людини на виробництві - управлінської.

Директор, керівник - давня професія. Необхідність в управлінні з'явилася одночасно з формуванням людського суспільства, як тільки люди почали об'єднуватися в групи для сумісної праці.

Сучасний керівник підприємства - директор - з'явився не на голому місці. Йому передували тисячоліття праці, турботи про розумну її організацію, сміливий пошук кращих умів свого часу.

У Лівані, неподалік від Бейрута, є невеличке містечко Баальбек. Це місце відоме в усьому світі завдяки руїнам древнього храму, побудованого багато тисяч років тому. В основу храму покладені величезні плити, верхній ряд яких лежить на висоті 8 метрів. Це моноліти вагою 750 т. Поруч піднімаються 6 найбільших на землі полірованих колон вагою 45 т і довжиною близько 20 метрів кожна. До храму ведуть величаві східці шириною близько 40 метрів. Все це вражає уяву і сьогодні. Але найбільший подив викликає те, що частини колон і кам'яні блоки нічим не зв'язані між собою. Вони настільки підігнані одне до одного, що навіть лезо для гоління (товщина його 0,01 мм) не входить у зазор. Хто і як все це міг зробити? З'явилися припущення, що баальбекський храм - справа рук інопланетян. Між тим зроблене все це звичайними людьми. І про те, як велись такі роботи, розповідають висічені на камені малюнки, які збереглися на подібних спорудах стародавнього Єгипту. Висота найбільшої єгипетської піраміди складає 146 м (це відповідає будинку в 48 поверхів).

Найважливішу роль у цих будівельних чудесах зіграло управління. Судить самі, щоб зрушити з місця оброблений тисячотонний блок у Баальбеці, потрібні зусилля 40-а тисяч людей. Як організувати їх роботу? Каміння для будівництва добували за багато сотень кілометрів від будівельного майданчика, іноді за морем. Потрібно було спланувати, узгодити роботу із заготівлі каменю, його обробки, доставки. Це потребувало чіткої організації праці сотень тисяч людей, врахування природних умов, контролю за якістю праці, вміння впливати на людину - всього того, що ми сьогодні називаємо управлінням.

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поглибленим розподілом праці. Звідси об'єктивна необхідність координації різних видів і різновидів праці в організованих соціально-ринкових системах. Управління має місце всюди, де необхідно впливати на об'єкт або на систему з метою упорядкування або переведення її з одного стану в інший.

Процеси управління як особливий вид людської діяльності виникли з потреби забезпечити цілеспрямованість і погодженість роботи людей. Якщо окремих працівників сам управляє своєю працею, то колектив працівників

потребує майстра, тобто керівника, який здійснює функцію управління. Отже, управління виникло з потреб координації і погодження, розподіленої праці. Більшість вчених вважають, що в історичному плані управління як діяльність виникло в період другого великого суспільного поділу праці - відокремлення ремесла від землеробства.

Як уже говорилося вище, перша управлінська революція відбулася в стародавньому Шумері. За нею відбулися й інші.

Друга - належить до 1760 р. до н. е. і пов'язується з діяльністю царя Хаммурапі, який видав Кодекс законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами населення.

Третя революція відбулася за часів правління Навуходоносора II (682 - 605 рр. до н. е.). Вона була спрямована на поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю у сфері виробництва та будівництва.

Четверта - датується 17-18 ст. н. е. і пов'язана із зародженням капіталізму.

П'ята управлінська революція мала місце в кінці XIX - на початку XX ст. її часто називають бюрократичною, не дивлячись на велике значення революційних перетворень. Розвиток менеджменту - це в основному еволюційний процес. Він характеризується безперервністю і відображає ті зміни, які відбуваються в суспільстві, економіці, всій системі соціально-економічних відносин.

Форми і структури управління, які склалися в організаціях минулого, можна побачити і нині. Наприклад, організація сучасних армій побудована за принципами, які діяли ще в легіонах Стародавнього Риму, а територіальна структура управління вперше була застосована Олександром Македонським.

Серед сучасних структур є також такі, що зародилися сотні років тому: наприклад, структура управління католицькою церквою, визначена засновниками християнства. Майже двадцять століть ця структура не змінюється, тоді як за цей період виникло безліч організацій і структур, що згинули у мороці минулого. З розвитком виробництва та економічних зв'язків у суспільстві управління ускладнювалось. Однак до початку двадцятого століття його функція лишалася досить універсальною. Управління виробництвом здійснювалося власником підприємства і невеликою групою його особливо довірених людей.

З виникненням капіталістичної ринкової економіки, яка базується на приватній власності на засоби виробництва, природа управління стає двоякою:

- з одного боку, управління - це продуктивна праця, яка виникла в умовах комбінованого виробництва з високим рівнем спеціалізації працівників;

- з іншого - управління - це діяльність за наглядом і контролем, в основі якої лежить протилежність між найманою працею як безпосереднім виробником і власником засобів виробництва.

Праця з управління обумовлює виконання як суспільне необхідних завдань із регулювання, організації, координації і контролю соціально-економічних функцій, так і з експлуатації живої праці.

Пізніше в ході процесів спеціалізації та професіоналізації управління відокремлюється від капіталістичної власності у вигляді самостійної функції.

В ХХ ст. в більшості країн світу відбувається концентрація капіталу, виникають великі підприємства, трести, концерни. Функція управління дедалі більше розширюється і диференціюється на окремі різновидності управлінської праці, які в сукупності стають "комбінованим управляючим", що об'єднує сотні й тисячі працівників сфери управління. В 70-ті роки ХХ ст. у всіх економічно розвинених країнах помітне різке розмежування функцій володіння і функцій управління капіталом: як правило, управління виробничо-господарською діяльністю більшості фірм здійснюють наймані висококваліфіковані фахівці-менеджери, які не є абсолютними власниками цих фірм, а одержують заробітну плату в прямій формі або у вигляді частки прибутків фірми. Цей факт є підставою для оголошення ХХ ст. століттям "революції управлінців".

Сучасний американський соціолог Д. Белл вважає, що реальне розмежування в сучасному суспільстві проходить не між тими, кому належать засоби виробництва, і тими, кого називають "пролетарями". Воно коріниться в системі бюрократичних і владних відносин: між тими, хто має право прийняття рішень, і тими, хто такого права не має.

У світі бізнесу існують два основні типи прийняття рішень: через ринок і через ієрархію.

Перший - більш ефективний, але й другий поширений у великих корпораціях. За своєю природою ринковий метод - руйнівник бюрократії, тому слід шукати засоби впровадження ринкової моделі прийняття рішень в ієрархію влади.

Американський історик менеджменту Д. Рен підкреслює органічний зв'язок капіталістичного типу управління з існуванням ринкової економіки. Виникнення та удосконалення ринкової економіки викликало до життя потреби в більш творчих управлінцях, краще поінформованих про те, як найкращим чином керувати організаціями. Зіткнувшись з конкурентним, мінливим зовнішнім середовищем, управлінці розвивали систему знань про те, як краще використати ресурси. Люди почали думати про власну вигоду і пристосовуватися до будь-якої раціональної адміністративної системи.

У системі суспільного виробництва управління багатоліке і здійснюється в різних видах:

1. Технічне управління різного роду природними та технологічними процесами: рух автомобіля, літака, подача електроенергії, обробка деталей, управління розвитком рослин і тварин і багато ін.

2. Державне управління соціально-економічними процесами в суспільстві через різні інститути - правову систему, міністерства, відомства, місцеві органи влади тощо.

3. Ідеологічне управління. Воно полягає в тому, щоб довести до свідомості членів суспільства, різних організацій певні концепції їх розвитку.

4. Господарське управління виробничою та економічною діяльністю різних організацій, які функціонують у системі ринкових відносин, враховує складність і стохастичність соціально-ринкових систем, різнобічність факторів, які впливають на їх організацію, здатність до самовдосконалення, підвищення організаційного рівня.

Виникнення сучасного менеджменту ґрунтується на раціональних засобах прийняття рішень. Організації більше не могли працювати у відповідності до примх декількох осіб.

Зрілий, сформований ринок, який передбачає поширення ринкових відносин на більшість суспільних процесів, слід розглядати як найважливішу передумову та умову капіталістичного управління. Менеджменту, який функціонує у відповідності до законів ринку, притаманна відома об'єктивність і незалежність як перед користолубством власників засобів виробництва, так і перед авторитарною волею правлячих чиновників. Притаманні ринковим операціям ризик і невизначеність нагтовхують на розвиток у менеджерів якостей самостійності та відповідальності за свої кроки. З іншого боку, нестабільність рівноваги ринкової кон'юнктури стимулює постійний пошук організаційно-управлінських і науково-технологічних новацій.

У цілому, свобода дій капіталістів та їхніх менеджерів - це свобода, обумовлена законами конкуренції.

Учасники економіки ринкового господарства хочуть досягти оптимального результату - максимального задоволення своїх потреб - через відношення товарообміну із своїми контрагентами. У цих відношеннях успіх кожного учасника ринкового процесу залежить не тільки від результатів його праці, а й від інших осіб, які беруть участь у товарообміні. В цьому і полягає феномен вільної конкуренції: чим більше учасників у ринковому господарстві, тим менший вплив кожного з них.

Поряд з ринком слід розглянути ще одне не менш важливе джерело формування менеджменту як управління особливого роду - індустріальний спосіб організації виробництва.

Вивчаючи процеси виникнення індустріального способу організації виробництва, англійський історик А. Тойнбі зазначав, що метод індустріальної системи полягає в забезпеченні максимуму продуктивних можливостей шляхом безперервного випуску таких продуктів, які можуть виготовлятися з сировини за допомогою механічно скоординованої роботи певної кількості людей.

Будь-яке управління - це не тільки управління своїм часом, а й управління процесами часу. Знаменита формула Б. Франкліна "час-гроші" за багато десятиліть стала девізом капіталістичного господарювання і діловитості.

Сутність категорій управління та менеджменту

Будь-яким підприємством - чи то промисловим гігантом, чи сімейним магазином необхідно управляти. Коли говорять "управління підприємством", мають на увазі дії його керівника, які направлені на досягнення якоїсь певної мети.

Сьогодні керівників підприємств дедалі частіше називають словом "менеджер", а те, чим вони займаються, - менеджмент. Що ж означає слово "менеджер"? З самого початку англійці вживали це поняття в управлінні ... кіньми. Слово "менеджмент" означає "мистецтво верхової їзди". В сучасному значенні слова "менеджер" і "менеджмент" з'явилися лише тоді, коли господарі підприємств зрозуміли, що дуже вигідно не самим керувати власним майном, а залучати до цього професіоналів, спеціально відібраних і навчених такій роботі. Саме їм, талановитим спеціалістам, які працюють за наймом, стали доручати головне завдання підприємства - отримання високого прибутку. Завдання не легше, ніж управління норовистим конем. Варто відмітити, що за цю важку працю не шкодували високої винагороди. Менеджер і нині одна із професій, яка найбільш щедро оплачується в розвинутих країнах.

Отже, **менеджер** - це керівник-професіонал, який працює за наймом і спеціалізується на примноженні прибутку. Тобто - це керівник підприємства в ринковій економіці.

З легкої руки американців, англійське слово *менеджмент* стало відомим сьогодні практично кожній освіченій людині. Що ж означає цей термін "менеджмент"? Чому ми позичаємо його, а не користуємось словом "управління"? Мова йде не тільки і не стільки про слова. Вживаючи термін "менеджмент", ми йдемо за традицією, яка давно встановилася в міжнародних виданнях з теорії управління, яка має на увазі певне коло явищ і процесів. У практиці, яка склалася у вітчизняній науковій літературі з управління, менеджмент уже більше 30-ти років використовується як синонім капіталістичного управління. І головне - управління не заміняє "менеджмент", тому що в останньому йдеться лише про одну із форм управління, а саме про управління соціально-економічними процесами за допомогою і в рамках підприємницької корпорації або акціонерної компанії.

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає таке тлумачення "менеджменту":

- а) спосіб, манера ставлення до людей;
- б) влада і мистецтво управління;
- в) особливий рід уміння та адміністративні навички;
- г) орган управління, адміністративна одиниця.

У спрощеному розумінні менеджмент - це вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент - функція, вид діяльності з керівництва людьми в різних організаціях.

Менеджмент - це також галузь людських знань, які допомагають здійснити цю функцію. Нарешті, менеджмент, як збірне від менеджерів, - це певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління. Значимість менеджменту була особливо чітко усвідомлена в 30-ті роки. Вже тоді стало очевидним, що ця діяльність перетворилася в професію, галузь знань - в самостійну дисципліну, а соціальний прошарок людей - у досить впливову суспільну силу.

Менеджмент слід розглядати як сукупність раціональних методів і організаційних підойм управління капіталістичною фірмою або корпорацією.

П. Друкер, американський авторитет у галузі менеджменту, дає таке пояснення. Термін "менеджмент" виключно важкий для розуміння. По-перше, він специфічно американського походження і навряд чи може бути перекладений на якусь іншу мову, в т. ч. англійську. Він означає функцію, а також людей, які її виконують; він вказує на соціальне або посадове становище; і в той же самий час означає навчальну дисципліну, галузь наукового дослідження. Однак навіть в американському вживанні менеджмент неадекватний як поняття: в організаціях, які не мають відношення до бізнесу, як правило, не говорять про менеджмент і менеджерів.

Нині більшість американських теоретиків менеджменту висловлюють думку, що державні та публічні організації також повинні використовувати принципи і методи менеджменту, якщо тільки вони хочуть досягти своїх цілей при мінімумі затрат і максимумі ефективності.

Менеджмент - це не тільки академічна дисципліна або ділянка професійної спеціалізації працівників, але й сфера діяльності, а також джерело існування привілейованих соціальних груп.

У функціональному плані менеджмент найбільш часто визначають як процес, за допомогою якого група людей, що співпрацюють, направляє свої дії до загальних цілей.

Як самостійний вид професійної діяльності менеджмент можливий лише на базі ринку, який склався і розвинувся: він є управлінським механізмом, який вбудований у ринкову економіку. Послуги менеджерів пропонуються діловим організаціям, зацікавленим у професійному і кваліфікованому адмініструванні на контрактній основі. Ринок надає менеджерам відому незалежність як перед власниками капіталу, так і перед авторитетом урядових чиновників, бо ризик і невизначеність, як супутні будь-якої ринкової операції, формують у менеджерів самостійність та відповідальність за те, що вони роблять, сприяють удосконаленню їх професіоналізму.

За своєю організаційною природою менеджмент - орган корпорації, де місце індивідуальної приватної власності займає більш усупільнена - акціонерна власність.

А що таке управління? Точно нікому не відомо. Судіть самі: один дотошний аспірант нарахував близько трьохсот високонаукових визначень управління. Всі вони наведені в серйозних книгах, і всі зовсім різні. Але в

цих визначеннях проходить одна правильна думка: для того, щоб управляти, потрібно, по-перше, впливати і, по-друге, бачити мету цього впливу.

У деяких довідниках сказано, що управління - це насамперед керівництво людьми. Слід зауважити, що у словниках керівництво й управління тотожні поняття.

В одному документі з управління виробничими підприємствами і об'єднаннями зазначено, що управління - це підготовка, прийняття та реалізація рішень у всіх галузях діяльності підприємства, направлених на досягнення головної мети. Отже, рішення - це основний продукт управлінської діяльності.

Нині дуже багато виробничої та нормативної інформації, і суть управління в тому, щоб цілеспрямовано її переробити. Це основне відкриття принесене у світ наукою кібернетикою в середині ХХ століття.

До чого ж ми прийшли? Є одна притча про те, як група сліпих зустріла слона і вирішила розібратися, що це таке. Люди обступили велику тварину і почали її обмацувати з різних боків. А потім зібралися в коло і почали ділитися враженнями. "Слон - як змія," - сказав один (той, що обмацував хвоста). "Ні, - сказав інший, - слон - як товсте дерево" (він потримався за ногу). Комусь здалося, що слон схожий на кістяну палицю (враження від бивня), товсту пожежну кишку (хобот), навіть дирижабль (череве). Але ж ми знаємо, що слон - це ні те, ні друге, ні третє. Але всі відчуття в сукупності - це і є слон. Так і управління. І помиляється той, хто вважає, що управління - це є вплив на колектив або прийняття рішень. Це правда, але не вся. Адже слон - це не тільки хвіст або бивень.

Отже, управління - це вплив на колектив, який направлений на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи; організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку; керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень; найкращий розподіл ресурсів та цілеспрямована переробка інформації тощо. Все це в сукупності, в нерозривному зв'язку та взаємодії складає управління.

Зміст поняття "менеджмент" можна розглядати як науку і практику управління, як організацію управління фірмою і як процес прийняття управлінських рішень.

Менеджмент як професія, як галузь знань стає інтернаціональним. Вивчення досвіду управління кожної країни, передача цього досвіду - справа дуже цінна і корисна. Адже це дозволяє не тільки зрозуміти, як вести бізнес за кордоном, але й навчитися уникати помилок у ситуаціях, які не зустрічалися раніше в минулому, але вони можуть виникнути в майбутньому. Історія чужого успіху або невдачі теж буває повчальна. Наукові й емпіричні узагальнення, розробка загальних принципів ефективного управління, типізація його різних форм і умов їх застосування стає предметом серйозної роботи науковців, всіх тих, хто просуває вперед управлінську думку.

Разом з тим слід пам'ятати, що менеджмент - це самостійна галузь знань, яка вимагає вдумливого освоєння. Це окрема дисципліна, а точніше - міждисциплінарна галузь, яку слушніше назвати "управлінською думкою",

що поєднує в собі науку, досвід, "ноу-хау", які примножені управлінським мистецтвом. На управлінську думку впливають досягнення багатьох наук, і еволюція управління якраз і полягає у використанні цих досягнень для вирішення головної проблеми - як отримати бажані результати на основі узгоджених дій багатьох людей, які виробляють продукцію (надають послуги) і використовують найрізноманітніші ресурси.

Під науковими основами управління розуміють систему наукових знань, яка становить теоретичну базу практики управління, а точніше, забезпечення практики менеджменту науковими рекомендаціями.

Першим етапом методології наукового управління був аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів. Потім була обґрунтована необхідність систематичного використання стимулювання з метою зацікавленості робітників у підвищенні продуктивності праці та зростанні обсягу виробництва.

У зарубіжній науці управління склалися чотири найважливіші концепції, які внесли суттєвий вклад у розвиток сучасної теорії і практики управління. Це теорія наукового управління, теорія адміністративного управління, теорія управління з позицій психології і людських відносин, теорія управління з позиції науки про поведінку.

Концепція наукового управління одержала розвиток у США з початку ХХ століття. її основоположником був Ф. Тейлор, книгу якого "Принципи наукового управління" вважають початком визнання менеджменту наукою і самостійною галуззю дослідження. Завдяки розробці цієї концепції менеджмент був визнаний самостійною галуззю наукових досліджень і було доведено, що методи, які використовуються в науці й техніці, можуть ефективно використовуватися в практичній діяльності організації для досягнення намічених цілей.

Концепція адміністративного управління була направлена на розробку загальних проблем і принципів управління організацією в цілому. В рамках цієї концепції в 20-ті роки було сформульовано поняття організаційної структури фірми як системи взаємозв'язків, які мають певну ієрархію. З'явилось розуміння того, що організацією можна управляти систематизовано, щоб більш ефективно досягати її цілей. Ця концепція одержала також назву класичної школи управління.

Концепція управління з позиції психології і людських відносин вперше визначила менеджмент як "забезпечення виконання роботи за допомоги інших людей". Дослідження, проведені психологом А. Маслоу, показали, що мотивами вчинків людей є не економічні сили, а різні потреби, що не можуть задовольнитися грошима.

Концепція управління з позицій науки про поведінку - це сучасна теорія, яка одержала розвиток у 60-ті роки. її основне кредо - підвищення ефективності організації в результаті підвищення ефективності її людських ресурсів. Звідси - дослідження різних аспектів соціальної взаємодії: мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства. Основна мета цієї концепції - це

намагання допомогти робітнику створити власні можливості на основі застосування положень поведінкових наук до побудови і управління організаціями.

В основі менеджменту як концепції ринкового управління лежить об'єктивний процес доусупільнення виробництва, в результаті якого у великих фірм з'явилася можливість впливати на ринок, здійснюючи його переділ, впливати на характер і механізм економічних відносин, які регулюють зв'язки між ринком і виробником.

Менеджмент як концепція ринкового управління направлений на удосконалення організації управління діяльністю окремих підприємств. Реалізація менеджменту в практичній діяльності фірм виступає як система управління.

Отже, менеджмент регулюється законами розвитку ринків системи господарювання і направлений на гнучке пристосування виробничо-збутової діяльності фірми до ринкових умов, які змінюються.

Крім того, існують три наукових підходи до управління, які одержали розвиток у сучасних умовах: підхід до управління як до процесу, системний підхід, ситуаційний підхід.

Підхід до управління як до процесу визначає управління як процес, в якому діяльність направлена на досягнення цілей організації і розглядається не як одночасна дія, а як серія безперервних взаємопов'язаних дій - функцій управління (планування, організація, розпорядчий вплив, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу).

За системного підходу керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, завдання й технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах середовища, яке змінюється.

За ситуаційного підходу придатність різних методів управління визначається ситуацією. Оскільки існує багато факторів як у самій організації, так і в навколишньому середовищі, то не існує єдиного найкращого способу управління організацією. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод, який найбільш відповідає даній ситуації. Під ситуацією розуміється конкретний набір обставин, які впливають на функціонування організації в даний час. Використовуючи ситуаційний підхід, керівники можуть зрозуміти, які методи і засоби будуть найкраще діяти, щоб досягти цілей організації в конкретній ситуації. Для практичних цілей менеджери розглядають тільки ті фактори, які впливають у кожній конкретній ситуації.

Менеджмент розглядається з різних точок зору.

1. Менеджмент як організація управління фірмою, яка здійснює будь-які види підприємницької діяльності, що направлені на одержання прибутку (підприємницького доходу). Зміст менеджменту, таким чином, полягає в досягненні фірмою певних результатів у ході підприємницької діяльності.

2. Менеджмент як орган управління. Звичайно під організацією розуміється структура (склад) виробничих підрозділів, у рамках яких проводяться заходи, які свідомо координуються і направлені на досягнення загальних цілей. Організація - це свого роду анатомія підприємства, управління - його фізіологія. Або організація - це статика справи, управління - його динаміка.

Під органом управління часто розуміють керівництво, яке представляє фірму і діє від її імені.

3. Менеджмент як різні рівні апарату управління. Велика фірма має у своєму апараті три рівні, кожен з яких у своїй назві англійською мовою має слово "менеджмент".

На західних підприємствах розрізняють:

- *топ-менеджмент* - вища ланка управління (генеральний директор та інші члени правління);

- *мідл-менеджмент* - середня ланка управління (керівники управлінь та самостійних відділів);

- *ловер-менеджмент* - нижча ланка управління (керівники підвідділів та інших аналогічних їм підрозділів).

4. Менеджмент - специфічний орган функціонуючого комерційного підприємства. Підприємство може діяти тільки через свої органи, тобто через керівництво або менеджмент. Різниця менеджменту ділового підприємства від інших видів управління обумовлена метою такого підприємства. Завданням його управління є виробництво товарів або надання послуг, іншими словами - задоволення соціальних потреб або потреб клієнтів через ринок.

На відміну від інших видів менеджменту, виробничий менеджмент в усіх своїх рішеннях повинен керуватися економічними результатами діяльності. Будь-яке рішення, яке приймається в сфері виробничого менеджменту, - це захід економічного характеру.

Менеджмент, скоріш усього, - практична діяльність, ніж наука або професія, хоча він обіймає і те і друге. Його завдання - спочатку зробити бажане можливим, а потім і реальним.

Якщо раніше успішним менеджером був той, хто швидше всіх реагував на зміну ситуації на ринку, то нині ним вважається спеціаліст, який не тільки активно реагує на зміни на ринку, але й сам змінює ринок, створює для свого підприємства нові ринки.

Головне в менеджменті - ставити цілі, які відповідають інтересам підприємства, роблять його рентабельним. Менеджмент дозволяє підприємству бути більше, ніж сума його окремих компонентів - капітал і співробітники. Адже підприємство - це насамперед люди. Отож менеджмент пов'язаний саме з організацією роботи людей.

5. Менеджмент як процес прийняття управлінських рішень. Будь-яка ситуація, яка виникла в процесі управління, є завданням для керівника - менеджера і вимагає від нього прийняття рішень стосовно зміни цілі та

програми дій. Будь-яке управлінське рішення є результатом зворотного зв'язку з ринком та іншими елементами зовнішнього середовища.

Прийняття рішень - прерогатива менеджерів усіх рівнів, які мають відповідні повноваження. Менеджер розглядає прийняте рішення з точки зору осіб, які відповідають за доведення рішення до виконавців і осіб, які забезпечують контроль виконання.

Аналіз інформації та прийняття на її основі управлінських рішень складають технологію менеджменту.

В управлінській діяльності виділяють суб'єкт і об'єкт управління.

Суб'єктом управління може бути окрема людина або група людей. До суб'єктів управління відносяться також відповідні суспільні інститути (організації, установи), працівники апарату управління.

Суб'єкт управління повинен:

- володіти здатністю свідомо визначати цілі;
- розробляти і вибирати способи впливу та засоби досягнення прийнятих цілей;

- володіти здатністю реєстрації самого факту досягнення цілі;

- здійснювати процес управління.

Суб'єктами управління не можуть бути предмети неживої природи.

Об'єктом управління знову-таки виступає людина в процесі її виробничої діяльності. Об'єкт управління завжди має конкретні значення, свої властивості та характеристики.

Об'єкт управління - це керована ланка, елемент системи управління, який сприймає дію управління з боку інших елементів. У виробничих системах об'єкти управління є організаційно відокремленими підрозділами, дільницями, цехами, філіалами підприємств.

За допомогою управлінської праці здійснюється взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління, яка реалізує управлінські відносини. Щоб така взаємодія була ефективною, необхідно виконання цілого ряду умов:

1. Суб'єктивне та об'єктивне управління повинні відповідати один одному. Без такої відповідності буде важко реалізувати їх потенційні можливості. Суб'єктивне та об'єктивне управління повинні бути сумісними в процесі функціонування. Якщо керівник і підлеглий несумісні психологічно, то рано чи пізно між ними почнуться конфлікти, які негативно вплинуть на результати роботи.

2. У рамках єдності суб'єктивного та об'єктивного управління останні повинні мати відносну самостійність. Суб'єктивне управління не в змозі передбачити всі інтереси об'єктивного і можливі варіанти його дій у тій чи іншій ситуації, особливо, якщо вона непередбачена. Суб'єктивне управління може затримати з тих чи інших причин саме рішення, що тягне за собою втрату часу і всі пов'язані з цим негативні результати для об'єктивного управління. Якщо об'єктом управління виступають живі люди, які мають свої власні інтереси, намагання, погляди на ситуацію, вони повинні мати можливість реалізувати їх на практиці. За відсутності такої можливості люди перестануть проявляти активність або застосують усі заходи, щоб досягти

свого. Якщо цього всього не врахувати, наслідки можуть бути непередбачуваними.

3. Суб'єктивне та об'єктивне управління повинні взаємодіяти між собою, ґрунтуючись на принципах зворотного зв'язку і реагуючи певним чином на управлінську інформацію, отриману один від одного. Така реакція служить орієнтиром для коригування наступних дій, які забезпечують адаптацію суб'єктивного та об'єктивного управління не тільки до змін зовнішнього середовища, але й до нового стану один відносно одного.

4. Як суб'єктивне, так і об'єктивне управління повинні бути зацікавлені в чіткій взаємодії: одне - давати необхідні команди, інше - забезпечувати їх своєчасне та точне виконання. Можливість суб'єкта управляти обумовлена готовністю об'єкта виконувати команди, які поступають. Тобто ступінь досягнення учасниками управлінської діяльності своїх цілей повинна знаходитися в прямій залежності від ступеня досягнення цілей самого управління, що витикає із потреб його об'єкта.

У сьогodнішній практиці нерідко застосовується закон Х.Л. Менкена: "Хто вміє - працює, хто не вміє - вчить інших, хто не може вчити - управляє, хто не вміє управляти - править".

Дійсно, в керівне крісло намагаються сісти технологи та конструктори, художники й лікарі, артисти та політичні діячі. В одних щось виходить, інших спіткає невдача. Чому так виходить? Необхідність знайти відповіді на ці запитання розвинула таку галузь людських знань, як управління.

Сьогodні існує дві точки зору на цю галузь знань. Люди, які мають схильність до системного аналізу та узагальнення, уявляють науку управління як науку про складні системи, їх характеристики та класифікації. Прагматики ж, які будують свої висновки на здоровому глузді, досвіді або інтуїції, не відкидаючи науковості управління, використовують термін "мистецтво управління".

Управлінська думка ХХ ст. робить особливий натиск на перетворення управління в науку. Лютер Г'юмек, теоретик у галузі управління, заявляє, що воно стає наукою тому, що, по-перше, систематично вивчає явища, які можна згрупувати в різні теорії; по-друге, намагається на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди систематично працюють разом для досягнення певних цілей; по-третє, зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства. Основа будь-якої науки - це можливість об'єктивно виміряти явища, які вивчаються. Багато процесів в управлінській практиці важко піддаються вимірюванню внаслідок того, що відсутній механізм їх описання й аналізу. Це дає можливість керівникам-практикам стверджувати, що управління є швидше мистецтво, якому можна навчитися тільки через досвід і яким досконало можуть оволодіти лише люди, які мають до цього талант.

Про те, що управління - це складна наука, говорить головний аргумент науковості - наявність його загальних принципів, які визначають різні аспекти управління системами, а також власна методологія та конкретні методики здійснення процесу управління.

Суттєвий вклад у розвиток теорії управління внесли математика, статистика, інженерні науки, які допомогли змодельювати, оптимізувати або кількісно обґрунтувати управлінські явища, які раніше не піддавалися вимірюванню.

З появою економіко-математичних методів і ЕОМ настала ера переходу від якісного описання управлінських ситуацій, які виникають, до кількісного їх аналізу та обґрунтування. Нині в науці управління йде заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями. Це доводить, що управління - це наука, хоча й достатньо молода.

Будь-яка наука має свій предмет дослідження. В даному випадку до предметів, які досліджуються наукою управління, відносяться явища і процеси, що характерні для певного класу систем.

Мистецтво управління. В управлінні, як і в будь-якому виді людської діяльності, є щось таке, що не піддається кількісному аналізу. Оце "щось таке" відноситься до мистецтва управління. Обґрунтування мистецтва управління, яким володіють лише окремі люди, є частинкою науки управління. З іншої сторони, оволодіти мистецтвом будь-якої професії, в тому числі й професії управлінця-менеджера, можна тільки за допомогою пізнання науки управління.

Видатний менеджер нашої епохи Лі Яккока, пройшовши через складний і цікавий шлях пізнання науки та практики управління, зміг сформулювати такі підходи до оволодіння мистецтвом управління:

1. Уміння контактувати з людьми - оце все і вся.
2. Щоб мати успіх у бізнесі, як і скрізь, саме основне - це вміти зосередитись і раціонально використовувати свій час.
3. Тому, хто хоче стати спеціалістом у галузі вирішення будь-яких завдань у бізнесі, необхідно насамперед навчитися визначати пріоритети.
4. Необхідно регулярно задавати декілька запитань своїм провідним працівникам:
 - Які завдання Ви ставите собі на найближчі три місяці?
 - Які Ваші плани, пріоритети, надії?
 - Що Ви збираєтесь зробити для їх здійснення?
5. Регулярно, раз у три місяці, кожен менеджер повинен сісти за стіл поруч із своїм безпосереднім керівником, щоб підбити підсумки зробленого і визначити цілі на наступний квартал.
6. Повинен бути порядок письмового викладу будь-якої ідеї - це перший крок до втілення її в життя.
7. Інколи необхідно піти на ризик, а потім виправляти помилки, які були допущені.
8. Найважливіші рішення в корпораціях фактично приймаються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами.
9. Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить також роль мотиватора.

10. Єдиний спосіб настроїти людей на енергійну діяльність - це спілкуватися з ними.

11. Якщо хочете людину похвалити, зробіть це в письмовій формі, а коли хочете його висварити, краще зробіть це по телефону.

12. Не старайтеся виконувати роботу, яку повинні робити інші.

13. Головною причиною, через яку здібні люди не можуть зробити кар'єру, є те, що вони погано контактують зі своїми колегами.

14. Більшість людей не читає цілком газетні матеріали, а обмежується заголовками і підзаголовками. Звідси наслідок - ті, хто їх формулює, має великий вплив на сприйняття новин читачами.

15. Єдине, чим володіє людина, - це здатність роздумувати, це її здоровий глузд. Це її єдина реальна перевага перед мавпою.

16. Помилки роблять усі. Біда в тому, що більшість людей просто не хоче їх відкрито визнавати.

17. Якщо дійсно віриш у те, що ти робиш, варто наполегливо добиватися свого навіть перед перешкодами, які виникають.

Ці правила успішного управління могли з'явитися тільки в результаті наукового обґрунтування досвіду, інструментом якого є існуюча теорія управління та результати наукових досліджень.

1.2. Менеджери та підприємці ключові фігури ринкової економіки

Усі організації мають деякі загальні характеристики, в т. ч. необхідність управління. Тому не дивно, що управлінська робота також має багато загальних характеристик. Хоча організації, сфери і відповідальність можуть розрізнятися, роботи керівників різних рівнів мають багато спільного.

Торкаючись змісту роботи менеджера, можна знайти одну спільну рису управлінської роботи: ролі керівника. Роль, за визначенням Мінцберга, - "це набір певних правил поведінки, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді". Саме так, як герої у виставі мають свої ролі, що змушують їх поводитися таким чином, так і менеджери обіймають певні посади як керівники певних організаційних підрозділів, і саме це визначає їх службову поведінку. Особистість може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. У своїх роботах Мінцберг виділяє 10 ролей, які, на його думку, беруть на себе керівники в різні періоди. Він класифікує їх у рамках трьох великих категорій: міжособові ролі, інформаційні та ролі щодо прийняття рішень. Ролі не можуть бути незалежні одна від одної, навпаки, вони взаємозалежні і взаємодіють для створення єдиного цілого.

Міжособові ролі впливають із повноважень і статусу керівника в організації і охоплюють сферу його взаємодії з людьми. Ці міжособові ролі можуть зробити керівника пунктом зосередження інформації, що дає йому можливість і одночасно змушує його відігравати інформаційну роль і діяти як центр обробки інформації. Беручи на себе міжособову інформаційну роль, керівник здатний виконувати ролі, пов'язані з прийняттям рішень: розподіл

ресурсів, ведення переговорів від імені організації та інші. Всі ці 10 ролей, взяті разом, визначають обсяг і зміст роботи менеджера, незалежно від характеру конкретної організації.

Що це за ролі?

Міжособові ролі - головний керівник, лідер, зв'язуюча ланка.

Інформаційні ролі - той, хто приймає інформацію, розповсюджує інформацію, представник.

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень, - підприємець, той, хто розподіляє ресурси, веде переговори, усуває порушення.

Вертикальний розподіл праці в результаті утворює рівні управління. Незалежно від того, скільки існує рівнів управління, керівників традиційно ділять на три категорії: керівники (управляючі нижчої ланки) або операційні управляючі, керівники (управляючі) середньої ланки і керівники (управляючі) вищої ланки.

Керівники нижчої ланки, молодші начальники, операційні керівники - це організаційний рівень, який знаходиться безпосередньо над робітниками та іншими працівниками. Молодші начальники, майстри, контролери в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань для безперервного забезпечення інформацією про правильність виконання цих завдань. Вони відповідають за безпосереднє використання виділених їм ресурсів, таких як сировина й обладнання. Робота керівника нижчої ланки є напруженою і наповненою різнобічними діями. Вона характеризується частими перервами, переходами від одного завдання до іншого.

Керівники середньої ланки. Робота молодших начальників координується і контролюється керівниками середньої ланки. Характер роботи керівника середньої ланки дуже змінюється від організації до організації і навіть всередині однієї організації. Вони часто очолюють великі підрозділи або відділи в організації. Характер їх роботи значною мірою визначається змістом роботи підрозділу.

Керівники ланки є буфером між керівниками вищої і нижчої ланок. Вони готують інформацію для рішень, які приймають керівники вищої ланки.

Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому. Керівники вищої ланки, які успішно діють, у великих організаціях цінуються дуже високо, і їх праця добре оплачується. Робота керівника вищої ланки не має чіткого завершення, тому вона є дуже напруженою і великою за обсягом.

Основою високої результативності багатьох підприємницьких структур є професійний характер управлінської діяльності. Професійних керівників тут називають менеджерами. Професор И.С. Завадський дає таке визначення менеджера.

Менеджер - це керівник (директор, адміністратор, керуючий тощо), який має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень щодо організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів, менеджер завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку

роботи. Менеджер розглядається як професійний керівник, як представник особливої професії, а не просто юрист, економіст чи інженер, що здійснює управлінські функції. Менеджер не тільки має спеціальну управлінську підготовку, але, незалежно від країни, мусить знати англійську мову, як це прийнято для деяких видів морського транспорту, авіалайнерів тощо.

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

Із розвитком ринкової економіки, крім терміна "менеджер", почали широко використовуватись терміни "бізнесмен" і "підприємець", між якими є суттєві відмінності. Менеджер обіймає якусь постійну посаду, і в його підлеглих знаходиться та чи інша кількість виконавців. На відміну від менеджера, бізнесмен, як правило, не займає ніякої постійної посади, у нього немає підлеглих. Бізнесмен - це насамперед ділова людина, що займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку, бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом.

Бізнесмен - це той, хто володіє капіталом, що знаходиться в обороті, приносить прибуток. Ним може бути ділова людина, в підлеглих якої немає підлеглих, вона не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій і може бути членом її правління.

Бізнес - це справа, ділова активність, спрямована на вирішення завдань, пов'язаних у кінцевому підсумку із здійсненням на ринку операцій обміну товарів і послуг між економічними суб'єктами ринку, з використанням форм і методів конкретної діяльності, які склалися в ринковій практиці.

Бізнес робиться заради одержання доходу (прибутку) від результатів діяльності у найрізноманітніших сферах - виробництві й торгівлі товарами та послугами, банківській та страховій справах, при проведенні транспортних, орендних і багато інших операцій як видів діяльності.

Бізнес - поняття більш широке, ніж підприємницька діяльність, оскільки до бізнесу належить здійснення будь-яких одноразових комерційних угод у будь-якій сфері діяльності, які направлені на одержання доходу.

Суб'єкт у бізнесі називається бізнесменом або комерсантом.

Статус комерсанта визнається законом за особою, діяльність якої характеризується такими ознаками: укладання угод, здійснення інших господарських операцій у вигляді підприємництва; здійснення підприємницької діяльності від свого імені, тобто як самостійного економічного суб'єкта ринкових відносин.

Бізнесмен вкладає у справу гроші, а після завершення справи або деякого ділового циклу одержує гроші назад з прибутком.

Бізнес - це спочатку організація виробництва, економічна діяльність, а потім вже, власне, робота грошей.

Підприємець - це особа, яка вкладає власні засоби в організацію справи і бере на себе ризик, пов'язаний з його результатами, організацією нового підприємства з розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг, які пропонуються суспільству, а також усю повну відповідальність за кінцеві

результати діяльності. Підприємець здійснює господарську діяльність від свого імені й на власний ризик. Важливо розуміти, що слова "підприємець" і "менеджер" не є синоніми.

Оскільки всі підприємці беруть активну участь у формуванні цілей підприємства або організації і керують цією організацією на початку її діяльності, то всіх їх можна вважати менеджерами.

Підприємницька діяльність здійснюється на постійній основі, а не на основі одноразових угод.

Підприємницька діяльність спрямована на:

- досягнення комерційного успіху, одержання прибутку або підприємницького доходу;
- найкраще використання капіталу: власності, іншого майна, фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів.

Але нема нічого дивного в тому, що видатний підприємець стає не дуже ефективним менеджером. Організації, які створюють підприємці, в кінцевому підсумку навіть можуть розпадатися. І причиною може бути погане керівництво, а не погані ідеї.

Виділяють лінійних і функціональних менеджерів. До лінійних менеджерів належать керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників виробничого процесу (директор, начальники виробництв, цехів, майстри).

До **функціональних менеджерів** належать спеціалісти, які самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними й іншими функціональними службами (головні спеціалісти, начальники відділів, бюро, керівники секторів, груп тощо).

У діяльності функціональних і лінійних менеджерів будь-якого рівня є свої специфічні особливості. Функціональний керівник діє в умовах жорсткої нормативно-регульованої діяльності. Регуляторами можуть виступати посадові особи і технологічні нормативи діяльності, а також спеціальні знання, необхідні для їх реалізації.

Лінійний керівник через відсутність нового стандартного переліку завдань у своїй діяльності використовує свої особисті якості як основний засіб. Іншими словами, функціональний менеджер працює, як правило, в рамках технологічного типу діяльності, а лінійний - частіше діє в нестандартних ситуаціях. Цільова установка в професійній діяльності також різна: якщо лінійний керівник змінює організаційні ситуації, то функціональний закріплює нормативні характеристики будь-якого типу діяльності, які вже є.

Має свої особливості і кар'єра цих двох типів менеджерів. Зазначено, що рух спеціалістів у межах лінійної структури виробництва (майстер - начальник дільниці - начальник цеху - директор, голова) формує більш рішучих і відповідальних керівників, а в рамках функціональної структури (інженер - керівник групи - начальник відділу - головний спеціаліст) більш обережних керівників, але таких, які знають справу, тобто висококваліфікованих спеціалістів.

Менеджери здійснюють функції планування, організації, інтеграції, контролю і координації, стимулювання діяльності підлеглих. У результаті здійснення оптимальної координації усіх спеціалізованих елементів виробничого процесу забезпечується цілісність системи, результати функціонування якої можуть перевищувати суму вкладів складових елементів (реалізується так звана синергія).

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

Склад робіт, які виконуються менеджерами, визначається багатьма обставинами. Це вид підприємницької діяльності, посада та її рівень в ієрархічній системі, кваліфікація управлінського персоналу, наявність заступників і помічників, фінансовий стан підприємства і його конкурентоспроможність, ніша, яку займає підприємство на ринках збуту основних видів продукції (послуг), стиль роботи менеджера та ін.

Але за будь-яких умов менеджери виконують широке коло робіт і їх роль в управлінському процесі характеризується великою різноманітністю функцій.

У країнах з розвинутою економікою професійних менеджерів готують сотні коледжів, університетів і шкіл бізнесу. В США підготовка управлінських кадрів як самостійна галузь освіти виникла ще в 1881 р., і нині майже 80% президентів і віце-президентів компаній закінчили менеджерські факультети університетів або школи бізнесу.

На відміну від США, в практиці європейських і японських компаній більшого поширення набуло не запрошення менеджерів зі сторони (часом із інших країн), а підготовка їх із числа працівників власних фірм.

Нині відомими у світі стали Гарвардська школа бізнесу при Гарвардському університеті, Слоунівська школа бізнесу при Массачусетському технологічному інституті США. Вищі школи бізнесу при Лондонському і Манчестерському університетах Англії, Центр вищої підготовки в Жуан-Жозе Франції, Кураторіум з раціоналізації німецького господарства у ФРН тощо.

У нашій країні також створено чимало вищих навчальних закладів, що займаються підготовкою керівних кадрів для народного господарства.

У переважній більшості розвинутих країн прийнята двоступенева система вищої освіти для господарських керівників. Перша - навчання за вузівською програмою і друга - підготовка в процесі практичної роботи на виробництві.

Провідною формою підготовки управлінців є перша, коли майбутні менеджери закінчують 2, 3 і 4-річні коледжі й одержують звання бакалавра ділового адміністрування або інші ступені.

В останні роки у зв'язку з посиленням вимог до керівників великої уваги надають спеціальній вузівській підготовці спеціалістів за дворічною програмою з присвоєнням випускникам ступеня "магістр ділового адміністрування", "магістр з менеджменту".

Матеріали досліджень і багаторічна практика показують, що ефективність народного господарства лише на третину обумовлюється вкладеннями в матеріально-речові елементи виробництва. Решта залежить від людського фактора - інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня і здібностей керівників і спеціалістів.

Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях і деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, у яких доведеться працювати менеджеру. Професор І.С. Завадський пропонує відповідну модель сучасного менеджера, яка визначає вимоги до особистих і ділових якостей керівника, його знань з урахуванням функцій, які виконуються, та задач, що вирішуються.

Серед морально-психологічних якостей найбільш важливими є високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість і об'єктивність, воля і мужність, розвинуте почуття обов'язку і відповідальності, інтелігентність і толерантність тощо.

Важливою рисою для керівника є тактовність у взаємовідносинах з вищими керівниками, колегами по роботі і, що особливо важливо, з підлеглими. Керівник повинен постійно демонструвати емоційну стриманість, ввічливість і безмежну терпимість. Ні за яких обставин керівник не може адекватно відреагувати на грубощі підлеглих та інші нетактовні дії.

У керівника повинна бути розвинута комунікативна здібність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих взаємовідносин між працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда співпадають із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера.

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, уміння заглянути на багато років вперед. Постійне копання лише у сьогоденні веде до втрати перспективи, помітно знецінює роботу будь-якого керівника. Вести за правильним курсом підприємство в морі сучасної економіки може керівник, який пильно дивиться вперед, вивіряючи курс на зміни зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, політики держави.

Оскільки службова діяльність керівника завжди має виховну спрямованість, йому повинні бути властиві певні педагогічні якості: уміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати у них потрібні професійні навички; організовувати загальнокультурне, естетичне і фізичне виховання молодих працівників; чітко та логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди.

Успішно працюючим керівникам, як правило, притаманні, такі риси, як здоровий глузд і певна мудрість. Американський вчений Р. Акофф пише, що мудрість - це здібність передбачати окремі наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої вигоди в майбутньому. На думку вченого, мудрість завжди звернута до майбутнього,

але вона відноситься до майбутнього не як ворожка, яка робить спробу тільки пророкувати його. Мудра людина намагається керувати майбутнім.

Обов'язковою рисою нинішнього керівника є його гуманізм - розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працею усіх підлеглих.

Не позбавлене інтересу твердження американського психоаналітика Макубі. Він пише про виникнення нового "соціального типу" керівника, якому притаманна вмільо контрольована агресивність, гнучкість, холонокровність у великому напруженні, а головне - здатність оцінювати все у світі конкуренції і завжди прагнути бути переможцем. У практиці закордонних фірм вважається нормальним наявність у керівників таких якостей, як підвищене честолюбство, прагнення реалізувати свої кар'єристські плани.

Слід зазначити, що значення моральних рис, репутації кандидатів на відповідальну посаду помітно підвищується за умов росту корупції та розвитку тіньової економіки в суспільстві.

Для аналізу й оцінки особистості використовується психометричний метод, розроблений спеціалістом із соціально-психологічної підготовки менеджерів С'юзеном Деллінгером (точність діагностики сягає 85%), методика оцінки діяльності, що базується на застосуванні листа опитування американського психолога Отто Ліпмана, метод узагальнення незалежних характеристик, розроблений К.К.Платоновим, та ін.

Сучасний менеджер повинен мати широкую гаму ділових якостей: високу ерудицію і професійну компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництво і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, високу працездатність і волю, цілеспрямованість тощо. Діловитість насамперед проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають і самим коротким шляхом досягають мети.

У керівника мусять бути розвинутими організаційні здібності, вміння згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей.

Керівник повинен демонструвати самостійність у роботі та надавати достатню автономність підлеглим, створювати їм умови для успішного виконання службових обов'язків без втручання зверху.

Із самостійністю тісно пов'язана ініціативність у роботі. Дійсно, самостійність тільки тоді правомірна, якщо керівник розв'язує назрілі питання без вказівок і порад зверху, не чекає покращання загальної економічної ситуації в країні, а завзято шукає нетрадиційні засоби вирішення проблем, що постійно виникають.

Сучасний менеджер повинен мати фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства,

соціології, психології та права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки.

Добра теоретична підготовка і досвід практичної роботи є передумовою того, щоб менеджер володів:

- мистецтвом керівництва, навичками роботи з людьми;
- політичною культурою;
- комплексним системним підходом до роботи;
- здібністю генерувати ідеї, трансформувати їх у практичній дії;
- творчою уявою, сучасним економічним мисленням;
- комп'ютерною грамотністю;
- правильним стилем життя роботи, культурою спілкування;
- іноземними мовами, насамперед англійською.

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

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

Перераховані основні вимоги до умінь менеджера є трансформованими знаннями, які втілюються в здійсненні конкретних управлінських операцій: правильно планувати роботу, аналізувати ситуацію, проводити нараду, видавати розпорядження та ін.

У свою чергу уміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на підсвідомому рівні), називаються навичками. Навички забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій і знаходять свій вираз у веденні ділових переговорів з контрагентами, спілкуванні з підлеглими, користуванні комп'ютерною технікою та ін. Досвідчений керівник відрізняється від початківця саме наявністю та ступенем розвитку навичок.

На практиці ефективність управлінської діяльності залежить, з одного боку, від досвіду та якості менеджера, а з іншого - від його здібностей. Відомий психолог С.Л. Рубінштейн стверджував, що в процесі реалізації

якихось здібностей набуваються знання, уміння та навички. Отже, розвинуті здібності є обов'язковою рисою сучасного менеджера. Здібності - це індивідуально-психологічні особливості індивіда, його потенціал, що є умовою успішного виконання завдань.

1.3. Рівні та інструменти управління

Хоча всі керівники відіграють певні ролі та виконують певні функції, це не означає, що велике число керівників у великій компанії зайняті виконанням однієї і тієї ж роботи. Організації, які великі за своїми обсягами і можуть забезпечити чіткі розмежування в роботі керівників і некерівників, звичайно мають такий великий обсяг управлінської роботи, яка теж повинна бути розподілена. Одна з форм поділу управлінської праці носить горизонтальний характер: розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів.

Наприклад, на багатьох підприємствах є начальники фінансового відділу, виробничого відділу і служби маркетингу. Як і у випадку горизонтального поділу праці для виконання виробничих робіт, горизонтально розділена управлінська робота повинна бути скоординована, щоб організація могла домагатися успіху у своїй діяльності. Деяким керівникам доводиться витратити час на координування роботи інших керівників, що, у свою чергу, також координують роботу керівників, поки, нарешті, ми не спускаємося до рівня керівника, що координує роботу неуправлінського персоналу - людей, що фізично виробляють продукцію чи послуги. Таке вертикальне розгортання поділу праці в результаті утворює РІВНІ УПРАВЛІННЯ. На рисунку 1.1. наведений один із варіантів опису рівнів управління.



Рис. 1.1. Рівні управління

Звичайно, в організації можна визначити, на якому рівні знаходиться один керівник у порівнянні з іншими. Це визначається через назву посади. Однак, назва посади не є надійним показником справжнього рівня даного керівника в системі. Це зауваження особливо справедливе, коли ми порівнюємо положення керівників у різних організаціях. Простий приклад: капітан в армії - це молодший офіцерський склад, а у флоті - старший. У деяких компаніях продавців називають регіональними чи територіальними керівниками збуту, хоча вони ніким, крім себе, не управляють.

Розмір організації є лише одним з декількох факторів, що визначають, скільки рівнів управління повинна мати компанія для досягнення оптимальних результатів. Існує багато прикладів дуже процвітаючих організацій з набагато меншою кількістю рівнів управління, ніж у значно менших організаціях. Римська католицька церква - організація, що нараховує мільйони членів - має тільки чотири рівні між Папою Римським і парафіяльним священиком. Найбільші фірми роздрібної торгівлі - "Сіре" і "Міцукосі" - також відомі тим, що мають дуже невелике число рівнів управління на противагу іншій успішно діючій організації - армії США. У ній є 7 рівнів і 20 рангів, що відокремлюють генерала від рядового в батальйоні чисельністю 1000 чоловік.

Незалежно від того, скільки існує рівнів управління, керівників традиційно поділяють на три категорії. В залежності від функцій, що вони виконують в організації. Особи на технічному рівні в основному займаються щоденними операціями і діями, які необхідні для забезпечення ефективної роботи без зривів у виробництві продукції чи наданні послуг. Особи, що знаходяться на управлінському рівні, в основному зайняті управлінням і координацією всередині організації, вони погоджують різноманітні форми діяльності й зусилля різних підрозділів організації. Керівники на рівні соціальних структур зайняті в основному розробкою довгострокових (перспективних) планів, формулюванням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією і зовнішнім середовищем, а також суспільством, у якому існує і функціонує дана організація .

Найбільш прийнятий спосіб опису рівнів управління полягає у виділенні керівників (керуючих) низової ланки чи операційних керуючих, керівників (керуючих) середньої ланки і керівників (керуючих) вищої ланки (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Способи представлення рівнів управління

КЕРІВНИКИ НИЗОВОЇ ЛАНКИ. Молодші начальники, яких також називають керівниками першої (низової) ланки чи операційними керівниками - це організаційний рівень, що знаходиться безпосередньо над робочими й іншими працівниками (не керуючими). **МОЛОДШІ НАЧАЛЬНИКИ** в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань для безупинного забезпечення безпосередньою інформацією про правильність виконання цих завдань. Керівники цієї ланки часто відповідають за безпосереднє використання виділених їм ресурсів, таких як сировина й устаткування. Типовою назвою посади на даному рівні є майстер, майстер зміни, сержант, завідувач відділом, старша медсестра, завідувач кафедрою менеджменту в університеті. Велика частина керівників взагалі - це керівники низової ланки. Більшість людей починають свою управлінську кар'єру в цій якості.

Дослідження показують, що робота керівника низової ланки є напруженою і наповнена різноманітними діями. Вона характеризується частими перервами, переходами від одного завдання до іншого. Завдання самі по собі потенційно короткі: в одному дослідженні виявлено, що час, який витрачає майстер у середньому на виконання одного завдання, дорівнює 48 секундам. Часовий період для реалізації рішень, прийнятих майстром, також короткий. Вони майже завжди реалізуються протягом двох тижнів. Було виявлено, що майстри проводять біля половини свого робочого часу в спілкуванні. Вони багато спілкуються зі своїми підлеглими, трохи менше з іншими майстрами і зовсім мало зі своїм начальством.

КЕРІВНИКИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ. Робота молодших начальників координується і контролюється керівниками середньої ланки. За останні десятиліття середня ланка управління значно виросла і по своїй чисельності, і по своїй значимості. У великій організації може бути стільки керівників середньої ланки, що виникає необхідність у поділі даної групи. І якщо такий поділ відбувається, то виникають два рівні, перший з яких називається

верхнім рівнем середньої ланки управління, другий - нижчим. Таким чином, утворюються чотири основних рівні управління: вищий, верхній середній, нижчий середній і нижчий. Типовими посадами керівників середньої ланки управління є: завідувач відділом (у бізнесі), декан (в університеті), керуючий збутом в регіоні чи в країні та директор філії. Армійські офіцери від лейтенанта до полковника, священники в сані єпископів вважаються керівниками середньої ланки у своїх організаціях.

Важко зробити узагальнення щодо характеру роботи керівника середньої ланки, тому що вона значно варіює від організації до організації і навіть усередині однієї і тієї ж організації. Деякі організації надають своїм керівникам середньої ланки велику відповідальність, роблячи їхню роботу деякою мірою схожою на роботу керівників вищої ланки. Дослідження роботи 190 керівників у 8 компаніях показало, що керівники середньої ланки були органічною частиною процесу прийняття рішень. Вони визначали проблеми, починали обговорення, рекомендували дії, розробляли новаторські творчі пропозиції.

Керівник середньої ланки часто очолює великий підрозділ чи відділ в організації. Характер його роботи в більшій мірі визначається змістом роботи підрозділу, ніж організації в цілому. Наприклад, діяльність начальника виробництва в промисловій фірмі в основному включає координування й управління роботою керівників низової ланки, аналіз даних про продуктивність праці та взаємодію з інженерами з розробки нової продукції. Керівник відділу із зовнішніх зв'язків на тій же фірмі проводить основну частину свого часу, готуючи папери, за читанням, у розмовах і бесідах, а також на засіданнях різних комітетів.

В основному керівники середньої ланки є буфером між керівниками вищої і низової ланок. Вони готують інформацію для рішень, прийнятих керівниками вищої ланки, і передають ці рішення звичайно після їхньої трансформації у технологічно зручній формі у вигляді специфікацій і конкретних завдань низовим лінійним керівникам. Хоча існують варіації, велика частина спілкування в керівників середньої ланки проходить у формі бесід з іншими керівниками середньої і низової ланок. Одне дослідження з питань роботи керівника середньої ланки на виробничому підприємстві показало, що вони проводять близько 89% часу в усній взаємодії. В іншому дослідженні вказується, що керівник середньої ланки проводить тільки 34% свого часу на самоті, там також підкреслюється, що велика частина часу затрачається цими керівниками на усне спілкування.

КЕРІВНИКИ ВИЩОЇ ЛАНКИ. Вищий організаційний рівень - керівництво вищої ланки - найменш чисельний. Навіть у самих великих організаціях керівників вищої ланки - усього кілька людей. Типові посади керівників вищої ланки в бізнесі - це голова Ради, президент, віце-президент корпорації і казначей корпорації. В армії їх можна зіставити з генералами, у середовищі державних діячів - з міністрами, а в університеті - з ректорами.

КЕРІВНИКИ ВИЩОЇ ЛАНКИ відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому чи для основної частини

організації. Сильні керівники вищої ланки накладають відбиток своєї особистості на весь вигляд організації. Наприклад, атмосфера, в якій діє федеральний уряд, та й уся країна, звичайно перетерплює значні зміни при новому президенті. Вплив керівника вищої ланки в компанії може бути блискуче проілюстрований на прикладі драматичних змін, що перетерпіла компанія «Крайслер» під керівництвом Лі Якокки. Тому успішно діючі керівники вищої ланки у великих організаціях цінуються дуже високо і їхня праця оплачується дуже добре.

Але великі й труднощі такої посади: людина на цій посаді, як правило, дуже самотня. Після ретельного вивчення діяльності п'яти керівників вищої ланки Мінцберг прийшов до такого висновку:

«Таким чином, роботу по керівництву великою організацією можна назвати вкрай вимотуючою. Кількість роботи, яку доводиться виконувати керівнику протягом дня, - величезна, а темп, з яким вона повинна бути виконана, дуже напружений. І після довгих годин роботи головний керівник (як, утім, й інші керівники), не в змозі піти від свого середовища ні фізично (тому що середовище визнає авторитет і статус його посади), ні у своїх думках, що націлені на безупинний пошук нової інформації.

Основною причиною напруженого темпу і величезного обсягу роботи є той факт, що робота керівника вищої ланки не має чіткого завершення. На відміну від агента по збуту, що повинен зробити визначену кількість телефонних дзвінків, чи робітника на виробництві, що повинен виконати норму виробітку, на підприємстві в цілому не існує такого моменту, якщо не вважати повної зупинки цього підприємства, коли роботу можна вважати закінченою. Тому і керівник вищої ланки не може бути впевнений, що він (чи вона) успішно завершили свою діяльність. Оскільки організація продовжує діяти і зовнішнє середовище продовжує змінюватися, завжди існує ризик невдачі. Хірург може закінчити операцію і вважати свою задачу виконаною, але керівник вищої ланки завжди відчуває, що потрібно робити щось ще, більше, далі. Робочий тиждень тривалістю 60-80 годин для нього не рідкість. На рисунку 1.3. наводиться приклад того, як витрачається цей час.



Рис.1.3. Як керівники витрачають свій час

Працівників, зайнятих у сфері управління, класифікують за різними ознаками: видом діяльності - працівники розумової праці ("білі комірці") та працівники фізичної праці ("сині комірці"); за категоріями - керівники, спеціалісти, службовці, молодший обслуговуючий персонал; за рівнем (ступенем) системи управління - вища, середня, низова ланки; галуззю діяльності - промисловість, сільське господарство, будівництво, торгівля тощо; за посадою - директор (голова), начальник цеху, завідувач відділом, економіст, бухгалтер, спеціаліст-технолог, маркетолог, дизайнер, програміст, архіваріус, кур'єр, секретар тощо, за кваліфікаційними категоріями спеціалістів - спеціалісти першої, другої, третьої категорій і без категорії.

Оскільки на підприємствах, в організаціях і установах будь-якої галузі народного господарства функції управлінського персоналу зводяться до керівництва, розробки рішень і підготовки інформації, прийнято здійснювати їх поділ на три категорії: керівники, спеціалісти і технічні виконавці. У свою чергу, кожна з цих категорій поділяється на групи.

Керівники підприємств, служб і підрозділів здійснюють підбір і розстановку кадрів, координацію роботи окремих виконавців, різних ланок апарату управління або виробничих підрозділів, контроль і регулювання процесу виробництва, адміністративно-розпорядчі функції, мобілізацію колективів на виконання завдань.

Спеціалісти керують техніко-економічними і технологічними процесами виробництва. До категорії спеціалістів належать працівники, зайняті інженерно-технологічними, економічними, сільськогосподарськими, зоотехнічними, рибальськими, лісовими роботами, медичним обслуговуванням, народною освітою, а також працівники науки, мистецтва й культури, спеціалісти на роботах, пов'язаних з міжнародними зв'язками, спеціалісти юридичної служби.

Технічні виконавці виконують допоміжну роботу, пов'язану з реалізацією управлінських функцій, обліком і контролем, підготовкою і оформленням документації, господарським обслуговуванням.

Отже, найменування посад керівників залежить від об'єкта керівництва, спеціалістів - від характеру функцій або сфери діяльності, а технічних виконавців - від видів робіт.

Всередині груп персонал поділяють на посади, кожна з яких передбачає межі компетенції працівника, тобто коло його обов'язків, прав і відповідальності.

На відміну від виробничої сфери, керівники ательє, баз, перукарень та інших підприємств побутового обслуговування, а також магазинів, клубів, їдалень іменуються завідувачами. У разі потреби від базових можна утворювати похідні посади: заступник, помічник, головні, старші, провідні спеціалісти.

Так, для працівників, які поряд з виконанням основних обов'язків керують одним або кількома підлеглими, можна встановлювати найменування "старший" (старший інженер, старший механік та ін.). Як виняток, найменування "старший" може дістати той працівник, який не має в

безпосередньому підпорядкуванні виконавців, але на нього покладаються функції керівництва самостійною діяльністю роботи (за неподільності окремого структурного підрозділу). Для посад спеціалістів, для яких встановлюються кваліфікаційні категорії, посадова назва "старший" не присвоюється. За цих умов функції керівництва підлеглими виконавцями покладаються на спеціаліста першої категорії.

Посадові обов'язки провідних спеціалістів встановлюються на основі характеристик їх відповідних посад. Крім того, на них покладаються функції керівника і відповідального виконавця робіт одного з напрямів діяльності підприємства чи його культурного підрозділу або обов'язки з координації і методичному керівництву групи виконавців, виходячи з раціонального поділу праці в конкретних організаційно-технічних умовах. Вимоги щодо необхідного стажу роботи підвищуються на два-три роки порівняно з передбаченими для спеціалістів першої кваліфікаційної категорії.

До службовців належать працівники, які займають адміністративно-господарські посади, що не відносяться до інженерно-технічних посад, а також економісти, не зв'язані з виробничим плануванням, організацією і оплатою праці, фінансові, обліково-бухгалтерські юридичні працівники, діловоди; секретарі-товарознавці, приймальники, комірники та ін.

До складу персоналу апарату управління входять також працівники постачання, збуту, молодший обслуговуючий персонал та ін. До молодшого обслуговуючого персоналу належать прибиральниці, кур'єри, водії легкових автомобілів і службових автобусів тощо.

До номенклатури посад працівників, фонд оплати праці яких враховується у витратах на утримання апарату управління, не входять особи, зайняті технологічною підготовкою виробництва, конструкторськими і проектними роботами.

Нині в США та в переважній більшості інших англomовних країн виділяють три або чотири групи менеджерів (керівників) у залежності від того рівня, який вони займають, та ієрархії управління: вищий - executives, високий - senior, або upper-middle managers, середній - middle managers і нижчий - entry level managers, або supervisors.

Перша група - це управлінська еліта, куди входять президенти, віцепрезиденти, голови рад директорів великих корпорацій.

На цьому рівні формуються цілі, політика і напрямки розвитку корпорації. В їх завдання входить організація стратегічного планування, забезпечення стабільного розвитку, високих прибутків, розширення ринків збуту фірм, що входить у корпорацію.

Менеджери високого і середнього рівнів - це керівники відділень, філіалів і окремих служб центрального апарату управління. їх називають по-різному: керуючі, директори, голови, начальники та ін. Вони відповідають за розробку і реалізацію поточних планів, розробляють процедуру реалізації тих рішень, які приймаються вищим керівництвом. Вказані менеджери наділяються правами у використанні ресурсів, прийомі на роботу нових працівників, купівлі та продажу продукції, обладнання.

Менеджери нижчого рівня - це керівники, зайняті оперативним управлінням, - майстри, бригадири та ін., їх завданням є реалізація планів, прийнятих на середньому рівні, здійснення контролю за роботою робітників, усунення збоїв у роботі, простоїв тощо.

Інструменти управління

За свою історію людство виробило три принципово різних інструменти управління, тобто впливу на людей:

ієрархія: основний засіб дії — взаємини між владою і підлеглими, що здійснюються за допомогою примусу та завдяки контролю за розподілом матеріальних благ;

ринок: мережа рівноправних стосунків по горизонталі, заснованих на купівлі-продажу продукції і послуг, на відносинах власності, на рівновазі інтересів продавця і покупця;

культура: створені і визнані суспільством соціальні норми, настанови, ритуали, шаблони поведінки людини.

1.4. Типи менеджерів

Бурхливий розвиток індустрії, промислового виробництва, збільшення його обсягів та номенклатури, особливо починаючи з кінця XIX ст., висунули чимало проблем в галузі управління і породили відповідні типи менеджерів.

◆ Менеджер-диктатор

Перші промислові об'єднання зумовили появу постаті управлінця, яку можна назвати диктаторською. Уся система управління в період ранньої промислової революції ґрунтувалась н.» диктаторському принципі: «Працюй, не роздумуючи!» .

Така форма управління вимагала вольового, безкомпромісного і навіть жорстокого щодо підлеглих керівника. Відомо, що це управління формувалося в період усебічної залежності маси трудових людей від волі підприємця чи поміщика-латифундиста на селі. Превалюючим типом менеджера-начальника залишався сотні років — від першого промислового перевороту і майже до 20-х років XIX ст.

На межі XIX—XX ст. диктаторський принцип управління закріплювався у промисловому виробництві через систему нововведень, передусім через застосування конвеєрної системи виробництва.

Завдяки поділу складних операцій виробництва на простіші досягався високий рівень продуктивності праці, з одного боку, та посилювався безпосередній нагляд за працюючим — з іншого. Від працівника вимагалось лише виконання найпростішої операції. Внаслідок такої організації виробництва (та певною мірою і системи управління) робітники деградували як особистості.

◆ Менеджер-патерналіст

Розвиток промисловості, ускладнення суспільних та виробничих відносин, виникнення великих промислових монополій, що почали переростати у транснаціональні конгломерати, зумовили якісні зміни як в організації праці, так і в її суті. Праця вимагала уже певної професійної підготовки. Постаła потреба у знаннях, осмисленні працюючим вироблюваного продукту, поєднанні своїх трудових операцій з роботою інших.

Ускладнились вимоги до організації соціального управління та певної підготовки людей, які повсякчас керують роботою працюючих. Усе чіткіше проступала постать іншого типу менеджера, якому властиві патерналістичні нахили. У робітників пробуджувався інтерес до праці, а провідним принципом діяльності керівника став принцип справедливості за умов дотримання твердої дисципліни.

Такий тип управління вимагав певної поваги і уваги до працюючих, уміння прислуховуватись до їхньої думки, навіть враховувати окремі поради. Серед робітників заохочувався творчий підхід до праці, все більше відчувалася і певна увага управлінців до особистості кожного працюючого, його настрою, духовного стану тощо.

Появі типу менеджера-патерналіста сприяли відповідно зміни в ідеологічному житті країни. Найповнішого поширення він набув в американському суспільстві: в духовному житті його все більше почали переважати клерикалізм та протестантська етика з гаслом «рівних можливостей», почали заохочуватися індивідуалізм та нічим не регламентована особиста настирливість.

«Життя — це океан, твоє народження кидає тебе в нього, як і куди вплинеш — то твоя собиста справа». По суті, тип людини-супермена почав утверджуватися засобами преси, мистецтва, способом самого життя. На певному етапі розвитку суспільства ці якості і властивості вважалися до певної міри позитивними. Проте згодом усе більше стає помітним їх негативний вплив на духовний стан людини.

◆ Менеджер-маклер

Економічна криза, що охопила наприкінці 20-х — початку 30-х років минулого століття загал капіталістичних країн, породила новий тип управлінця — менеджера-маклера.

Характерним для такого типу менеджера, з одного боку, були такі риси, як спритність, уміння «добути» сировину чи ма-юріали, «збути» продукцію, «проштовхнути» вигідну справу, уладнати спірні питання. З іншого боку, глибше утверджувалося уміння обдурити, обійти конкурента тощо, хоча головним принципом залишалося робити все можливе, аби пом'якшити невдоволення і уладнати справу.

З огляду на окремі психологічні властивості і якості, які вимагалися від такого типу управлінця, в нього були і позитивні риси. Адже людина, яка виконує функції менеджера-маклера, повинна бути зовні привабливою для

інших, контактною, уміти схилити на свій бік партнера по бізнесу, створювати атмосферу довіри тощо .

Однак функція такого менеджера-маклера — споживацька. Він має справу з уже створеними цінностями. І хоча головним завданням залишається прибуток, він отримує його завдяки перепродажу товарів, маніпулюванню цінами, штучним їх іавищенням чи заниженням відповідно до ринкової кон'юнктури тощо. Отже, дія подібного типу менеджера не є створюючою. За звичайною термінологією, такий менеджер називався не маклером, а звичайним спекулянтом.

Зрозуміло, що названі типи управлінців не слід розглядати у якомусь одномірному плані, тим більше, вони чітко не відмежовані один від одного. У процесі свого розвитку управління набуває спільних ознак свого виду, хоча зберігає провідні риси одного з означених типів.

◆ Менеджер-організатор

Це сучасний тип управлінця, який, на відміну від дій і рішень своїх попередників, робить кваліфіковані висновки лише на підставі колегіального, всебічного обговорення і вивчення певної ситуації, зваженості оцінок, глибокого аналізу суті справи. Більше того, він може моделювати складну ситуацію і за допомогою сучасних комп'ютерних технологій її «програвати» для знаходження оптимального рішення.

До менеджера-організатора ставляться вищі, ніж до його попередників, вимоги. Він повинен мати талант керівника, бути певною мірою дипломатом, лідером, володіти здібностями педагога, мати високі етичні (моральні) риси, якості, зрештою, володіти високорозвиненим чуттям нового і вміти це нове застосовувати.

Сьогодні менеджер-організатор вищого рівня — це президент чи голова ради директорів, від його рішень і дій залежить успіх або провал величезних за своїми масштабами справ, доля сотень тисяч, а нерідко і мільйонів людей. Подібний тип менеджера соціолог Анрі Файоль характеризує таким чином: *він має володіти даром передбачення, високими організаторськими здібностями, бути компетентним, мати міцне здоров'я, високорозвинений інтелект та рівень культури, знати етику ділової поведінки .*

1.5.Методи досліджень менеджменту як науки

У виборі методу дослідження необхідно враховувати його здатність надавати достовірну інформацію про досліджуваний об'єкт. Крім того, він повинен базуватися на основах теорії управління і враховувати особливості техніко-економічних процесів на підприємствах. Метод повинен також дати можливість оцінювати величини взаємозв'язків підрозділів підприємства й окремих посадових осіб, тому що ми оцінюємо процеси управління з інформаційних позицій. Звідси випливає, що цінність матеріалів дослідження

визначається, головним чином, застосовуваними методами. Вони повинні забезпечувати необхідну точність конкретного дослідження, гарантувати статистичну вірогідність результатів, тобто можливість за обмеженою кількістю спостережень екстраполювати результати на інші об'єкти досліджуваної сукупності.

У той же час необхідно враховувати й економічність методів. Існують різні за формою й ефективністю методи дослідження управлінських процесів і організації праці керівників. Найбільш відомі з них наступні: хронометраж, моментні спостереження, мікроелементне нормування, фотографії і самофотографії робочого дня тощо. Усі вони мають ті чи інші недоліки, що спотворюють сутність процесів управління.

Моментні спостереження неможливо застосовувати в принципі у дослідженні управлінських процесів і розподілі витрат робочого часу керівників, що дають досить об'єктивну характеристику організації їхньої праці, тому що діяльність керівників має дуже широкий діапазон, який далеко не ідентичний у різні дні. З цієї ж причини нічого не дає у вивченні витрат часу керівників і мікроелементне нормування.

Неефективна у вивченні процесів управління й розподілу часу і *самофотографія*. **По-перше**, тому що вона сама вносить істотні перешкоди у сформований управлінський процес і вимагає від керівників значних додаткових витрат часу та постійного фіксування своєї уваги на необхідності вести визначені записи. Правда, записи ці можна значно спростити, якщо підготувати спеціальні форми. Однак, як показала практика, навіть у цьому випадку самофотографія не відбиває реальностей процесу управління.

По-друге, керівники далеко не завжди фіксують усі елементи управління і витрати часу за конкретними напрямками, оскільки ці витрати нерідко практично дорівнюють витратам на запис, і керівник не в змозі їх зафіксувати. Це веде до того, що реальне навантаження керівника в процесі виконання ним функцій управління значно більше, ніж отримане методом самофотографії. Крім того, самофотографія не виключає суб'єктивного тлумачення керівниками своєї діяльності. Анкетне опитування також дає дуже приблизні результати і теж не виключає елементів суб'єктивізму.

Інтерв'ю можна використовувати тільки в оцінці якогось дуже обмеженого явища, і до вивчення процесів управління його застосувати практично неможливо.

Хронометраж: і фотографія робочого дня дають досить точні результати в застосуванні до вивчення витрат робочого часу керівників, але їхній недолік полягає в основному в тому, що вони оцінюють лише саме кількісні сторони управлінської діяльності та фактично не дають її якісного аналізу.

У зв'язку з цим для дослідження процесів управління найбільш ефективний поведінковий метод, який поєднує у собі елементи фотографії і хронометражу, але значно розширює число кількісних факторів, що враховуються, і дозволяє досить докладно фіксувати якісні фактори.

Суть поведінкового методу і його основне достоїнство полягає у тому, що він дозволяє фіксувати плин процесів, шляхом багаторазового спостереження за діяльністю управлінського персоналу в реальних виробничих умовах. Тобто ми одержуємо детальний сценарій у часі поведінки управлінських ланок і окремих посадових осіб з урахуванням усебічного впливу на цю поведінку різних позитивних і негативних факторів.

Оскільки процеси управління є інформаційним відображенням процесів виробництва, то в якості основної постійної, за поведінкового методу дослідження величини, повинен бути прийнятий інформаційний зв'язок, під яким розуміється будь-яка діяльність посадової особи у виконанні функцій управління, за якої він вступає в контакт з іншими посадовими особами чи документами, механізованими й автоматизованими джерелами інформації з метою одержання чи видачі значущої інформації.

Інформація вважається значущою, якщо вона: а) призначена для ухвалення рішення; б) несе в собі зведення про прийняте рішення.

За поведінкового методу дослідження фіксується цілий ряд показників, що характеризують діяльність окремих керівників, а через їхнє посередництво і діяльність окремих ланок управління і системи управління в цілому. Поведінковий метод дозволяє легко диференціювати управлінський процес на окремі складові, що дуже важливо для аналізу й оцінки якості управління.

Звичайно, поведінковий метод трудомісткий і вимагає, щоб провідні спеціалісти дослідження знали виробничі взаємозв'язки, мали визначені навички проведення досліджень і мали відповідну кваліфікацію.

Виконання цих вимог компенсується високою вірогідністю й об'єктивністю отриманих результатів, тому що поведінковий метод робить практично неможливим навмисне перекручування інформації про процеси управління з боку об'єкта дослідження в силу інертності сформованих методів управління.

Результати роботи виробничих систем значною мірою залежать від якості рішень, прийнятих управлінським персоналом. Тому менеджери повинні добре уявляти варіанти можливих дій і результати, пов'язані з їхнім здійсненням. У звичних умовах, що повторюються, прийняті рішення можуть базуватися на досвіді, інтуїції, здоровому глузді, тобто на уявленні про виробничу систему, що склалося в конкретного керівника-менеджера. Однак багатоваріантність, багатокритеріальність, стохастичність виробничих систем породжують завдання, найкраще розв'язання яких не лежить на поверхні та не має аналогів у минулому досвіді, а ціна помилки за сучасних масштабів виробництва дуже велика. Найбільш надійним рішенням була б постановка експериментів безпосередньо на об'єкті. Проте натурні експерименти у виробничих системах найчастіше неможливі або утруднені у зв'язку з їхньою дорожнечою, тривалістю термінів проведення, небезпекою небажаних наслідків.

У тих випадках, коли не можна провести управлінський натурний експеримент або немає даних про результати різних рішень для подібних

умов у минулому, є можливість побудувати модель ситуації, яка розглядається, і провести необхідні експерименти з нею.

Для формальної побудови процесу прийняття рішень у реальних ситуаціях використовується лінійне та динамічне програмування. Останні є реальними механізмами прийняття управлінських рішень. Будь-який такий механізм є моделюванням процесу прийняття рішень суб'єктом.

Модель - це об'єкт довільної природи (матеріальний, мислений, знаковий тощо), що відбиває істотні для завдання, яке розглядається, властивості об'єкта-оригіналу. Експеримент, який проводиться з моделлю системи, називається *моделюванням*. Моделювання дає змогу вивчити властивості об'єкта, прогнозувати його поведінку без постановки натурного експерименту.

Модель повинна відображати, відтворювати або замінювати оригінал у його головних рисах так, щоб її вивчення давало нову інформацію про об'єкт, а точніше, - про цілий клас об'єктів, для яких актуальне завдання, що розглядається. Оскільки в різних завданнях для однієї і тієї ж системи можуть бути задіяні істотно різні її властивості, то для їхнього опису можуть знадобитися різні моделі. Кожна з них буде відбивати головні, з погляду цього завдання, властивості системи й ігнорувати ті властивості, характеристики, які не вимагаються для розв'язання цього завдання. Таким чином, модель завжди існує разом із завданням, яке вирішується. Про модель будь-якого досліджуваного об'єкта є сенс говорити тільки тоді, коли добре з'ясовано завдання, стосовно якого створюється і буде використовуватися модель.

Після створення моделі частину рішень, що раніше вироблялися інтуїтивно, можна приймати на основі кількісних рекомендацій, одержаних у результаті аналізу моделі.

Типи моделей. Усі системи залежно від можливостей формалізованого опису можна поділити на три типи: добре структуровані, слабоструктуровані, неструктуровані.

Добре структуровані системи характеризуються наявністю стійких зв'язків і залежностей між підсистемами, що піддаються кількісним оцінкам. Управління такими системами можливе на основі стандартних процедур, правил, методик, розрахунків. Завдання, що виникають, можуть бути одноваріантними (розв'язувані методом прямого рахунку) або різноманітними (оптимізаційними).

У слабоструктурованих системах зв'язки між підсистемами чітко не регламентовані, мають несталій характер, не піддаються точному кількісному опису. При прийнятті рішення велика роль суб'єктивного фактора - багато рішень приймаються на основі екстраполяції оцінок. Специфіка слабоструктурованих завдань полягає в необхідності участі в їхньому розв'язанні колективу людей, частина з яких відповідає за ухвалення рішення.

Неструктуровані системи відрізняються неможливістю формалізації мети і критеріїв оцінки. Для цих систем характерні якісні постановки

завдань, в яких кількісні залежності між складовими не відомі, формальних методів рішення немає, а вибір варіантів рішення утруднений невизначеністю мети діяльності й альтернативних способів досягнення їх. У вирішенні таких завдань переважну роль відіграють експертно-евристичні методи.

За способом подачі можна виділити три основні типи моделей: концептуальні, матеріальні, знакові.

Концептуальна модель - це певний ідеальний образ об'єкта, що залежить не тільки від його об'єктивно існуючих властивостей, а й від знань, досвіду та інших факторів, властивих суб'єктові-дослідникові.

Для того щоб перевести концептуальну модель з форми уявного образу у форму використання відповідно до свого призначення, можуть застосовуватися мовний (вербальний) опис, графічні засоби, математичні символи, відомі засоби різних спеціальних мов подачі даних і знань.

Деталізація концептуальної моделі, приведення її до вигляду, який дає змогу експериментувати з моделлю для одержання інформації про об'єкт, може здійснюватися у двох основних формах: матеріальній і знаковій.

Матеріальні моделі можна поділити на три типи: предметні, фізичні, аналогові.

Предметні (геометричні) моделі призначені для відтворення й аналізу переважно тих властивостей об'єкта, що визначаються його розмірами, формою, іншими ознаками, які характеризують об'єкт без урахування його внутрішньої природи. Типовий приклад - макети в архітектурі й техніці, навчальні муляжі.

Фізичні моделі дають змогу відтворювати і вивчати властивості об'єкта або процесу, зберігаючи його фізичну природу або хімічні властивості. Це лабораторні дослідні установки в хімічних технологіях, гідродинамічні моделі кораблів і гідротехнічних споруд, аеродинамічні моделі літальних апаратів і т. ін. Фізичні моделі засновано на теорії подібностей, за допомогою якої встановлюється відповідність між оригіналом і моделлю. Фізичне моделювання призначене для вивчення властивостей і поведінки об'єкта-оригіналу в різних умовах зовнішнього середовища у різних варіантах реалізації самого оригіналу.

Аналогові моделі служать тій же меті, що й фізичні, але природа процесів, що протікають в оригіналі моделі, різна. Типовий приклад - електронне моделювання на аналоговій обчислювальній машині або електронній моделюючій установці процесів, що мають механічну, хімічну й іншу природу (коливання центра мас автомобіля під час руху в різних дорожніх умовах, поведінка літака під час польоту в повітряній атмосфері, протікання хімічної реакції залежно від активності каталізатора та ін.). В основі аналогового моделювання лежить подібність між математичними описами процесів оригіналу і моделі.

Знакові моделі відбивають властивості оригіналу за допомогою різноманітних символів і можуть бути поділені на мовно-описові, графічні та математичні. Мовно-описова (вербальна, лінгвістична) модель є описом

властивостей реального або уявного об'єкта певною природною мовою. Це може бути технічне завдання, постановка завдання при проектуванні АСУ, пояснювальна записка до проекту і т. ін. Розробка такої моделі допускає досить велику свободу у виборі засобів і способів опису, обмежену синтаксичними та семантичними нормами використовуваної мови, а також вимогами формально-нормативного характеру (вимоги Держстандарту). Такі моделі дають змогу описати об'єкт достатньо повно, однак їх не можна використовувати безпосередньо для аналізу, прогнозу, одержання нової інформації про об'єкт.

Графічні моделі залежно від призначення можна поділити на портретні й умовні. Графічна портретна (іронічна) модель - модель, котра графічними засобами відображає реально або теоретично властивості, характеристики об'єкта (креслення конструкції, план місцевості, схема маршрутів міського транспорту та ін.).

Графічна умовна модель служить для відображення у вигляді графічного способу характеристик, властивостей об'єкта, безпосередньо недоступних для спостереження (графіки, що відображають функціональні зв'язки між змінними, гістограми, що характеризують розподіл випадкових величин за результатами експерименту, діаграми стану в металознавстві).

Математична модель - опис внутрішніх властивостей системи та істотних для розглядуваного завдання процесів мовою математики (функціональні й логічні залежності, алгебраїчні системи; диференціальні рівняння, графічні структури і т. ін.). Побудова математичної моделі означає перехід від змістовного опису об'єкта моделювання до формального і дає змогу застосувати для дослідження властивостей об'єкта формальні перетворення, його описи, характер яких залежить від виду математичної моделі, тобто в результаті від розглядуваного завдання.

Якщо розглядаються завдання, пов'язані з функціонуванням системи як цілого, то головний інтерес становить її взаємодія з навколишнім середовищем, а особливості внутрішньої побудови, склад підсистем і закономірності процесів, що протікають у них, може бути опущено. У такому випадку говорять про функціональну модель, тобто модель, котра відображає основні особливості функціонування системи.

В інших випадках, навпаки, інтерес становлять особливості побудови системи, склад підсистем і взаємозв'язки між ними. Моделі, що відбивають ці властивості, називаються структурними. При їхній побудові та дослідженні широко використовується математичний апарат теорії графів. При побудові функціональних моделей, як правило, описується стан великої системи: причинно-наслідкові зв'язки, які визначають зміну станів; можливості впливати на них у потрібному напрямі та зіставляти різні варіанти управління (впливу), що приводять до бажаної мети. Стан системи як об'єкта моделювання можна описати деякою множиною величин, що групуються залежно від характеру їхньої участі в процесі. Загалом можна виділити вектор вхідних (некерованих) змінних:

$$X = (X_1, X_2, \dots, X_n)$$

вектор вихідних змінних:

$$Y = \{Y_1, Y_2, \dots, Y_n\},$$

вектор керованих впливів:

$$U = (U_1, U_2, \dots, U_k)$$

і вектор параметрів:

$$G = (G_1, G_2, \dots, G_p).$$

У математичних моделях виробничих систем вхідними змінними є характеристики виробничих процесів, що можуть бути визначені, але не підлягають зміні, наприклад, контрольований склад вихідної сировини, обсяги і терміни постачання сировини та матеріалів. Керованими називаються змінні, на які можна впливати, значення яких можна розраховувати, вибирати для досягнення бажаних результатів; розподіл завдання за групами устаткування, визначення порядку запуску деталей у виробництво, розрахунок складу шихти і т. ін.

Вихідними називаються змінні, значення яких залежать від вхідних (керованих і некерованих) змінних. Це, наприклад, собівартість продукції, прибуток, обсяги реалізації, сукупні витрати, стан основних фондів. Як приклад найчастіше використовуються різні норми і нормативи, директивні планові завдання за основними показниками виробничої діяльності. Для змінних X , Y , U характерно те, що їхні числові значення в ході процесу можуть змінюватися на деякій ділянці, а параметри G постійні, але можуть бути іншими в аналогічних процесах.

Функціональну модель у найпростішому випадку може бути подано у вигляді:

$$Y = F(X, U, G) \quad Y = F(X, U, G),$$

де F - функціональна залежність, що пов'язує змінні та параметри системи.

Отже, математична модель має характеризувати поведінку вихідних змінних Y залежно від значень параметрів і некерованих вхідних змінних, параметрів і керованих вхідних змінних, а також враховуючи зміни керованих змінних. Звичайно, будуючи модель, вибір складу вихідних змінних, що включаються в модель, не викликає труднощів, тому що вони визначаються самим завданням моделювання. Вибір вхідних змінних, керованих і некерованих, може бути виконаний різними способами, причому тут, крім визначення завдання, важливі вимоги точності й простоти, що висуваються до моделі. Якщо вхідних змінних занадто мало, модель втрачає точність, може стати неадекватною об'єкту; якщо їх надто багато - необхідні ресурси пам'яті й швидкості обчислень можуть перевищити наявні ресурси ЕОМ.

Моделі мають бути сформульовані так, щоб для застосування їх вимагалися лише доступні дані. Якщо, наприклад, недостатні запаси товарів призвели до збитків у торгівлі, то модель рішення, яке передбачає визначення оптимального рівня запасів, має включати систему грошових штрафів за ці збитки.

Модель має вимагати лише здійснених реальних розрахунків. Наприклад, застосування методів лінійного програмування для складання графіка роботи сучасного великого підприємства може виявитися нездійсненим, бо час, необхідний для цих розрахунків, буде надто великим навіть для комп'ютерів. Завдання теорії прийняття рішень полягає в тому, щоб знаходити такі альтернативи, які ймовірно лише в наближенні вимагають невеликого обсягу розрахунків.

Моделі не можуть потребувати недоступної прогнозованої інформації. Програми, які будуть вимагати від відділу збуту оцінки товарообігу за другу половину наступного місяця, в процесі прийняття ділового і рішення не будуть мати широкого застосування, ні описового, ні нормативного.

Моделі описуються з погляду тих вихідних моментів, з якими, скоріше всього, той, хто приймає рішення, розпочне процедуру прийняття рішень.

Різні підходи до моделювання й оцінки ефективності управління підприємством визначають і різні моделі підприємства. "Механістична" модель розглядає підприємство як механізм, який являє собою комбінацію основних виробничих факторів, засобів виробництва, робочої сили, сировини і матеріалів, як машину для реалізації цілей її творців. Теоретичною базою цього підходу є положення школи наукового управління (Ф. Тейлор, М. Вебер). Велике значення при цьому надається аналізу техніко-економічних зв'язків і залежності різних факторів виробництва. А завдання менеджменту при цьому підході полягає насамперед у тому, щоб найкращим чином згрупувати всі частини системи і тим самим добитися максимальної ефективності в досягненні мети.

"Гуманістична модель" представляє підприємство як колектив людей, які виконують спільну роботу на принципах розподілу і кооперації праці, при цьому найважливішим фактором продуктивності є людина як соціальний діяч. Елементами моделі є такі складові, як увага до працюючих, їх мотивація, комунікації, участь у прийнятті рішень. Завдання керівників полягає в регулюванні відносин між працівниками, координації процесів виконання конкретних завдань виробничих планів шляхом особистого і безпосереднього впливу на співробітників. За критерій ефективності управління береться підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення людських ресурсів, тобто вважається, що якщо всі внутрішні процеси, які пов'язані з персоналом, управляються належним чином, то на підприємстві не виникає проблем з досягнення намічених цілей з випуску продукції, прибутку, доходів тощо.

1.6. Парадигми менеджменту

Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент (її нерідко називають новою управлінською парадигмою) є наступні принципові положення.

Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, що виражається в переконанні, що успіх організації визначається насамперед

раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості й адаптивності (приспосовування) до постійних змін зовнішнього середовища. Остання характеризується як сукупність змінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це, насамперед, усі ті організації, а також люди, що зв'язані з даним підприємством у силу виконуваних ними цілей і завдань: постачальники, споживачі, акціонери, кредиторі, конкуренти, професійні союзи, торгові організації, суспільства споживачів, урядові органи та ін. Крім того, існує ніби другий ряд перемінних зовнішнього середовища - соціальні фактори й умови, що, не роблячи прямого впливу на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, прийняті її менеджментом. Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Фактори та змінні зовнішнього і внутрішнього середовища організації

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище

менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію і тактику організацій.

Використання в управлінні теорії систем, полегшило задачу розгляду організації в єдності її складових частин, що нерозривно зв'язані з зовнішнім світом. Характеристика основних факторів зовнішнього середовища наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Загальна характеристика факторів зовнішнього середовища

№ п/п	Фактори
1	Об'єктивний чинник виникнення впливу: умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього
2	Взаємозалежність факторів: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори
3	Складність і кількість та різноманіття факторів, що суттєво впливають на підприємство
4	Динамічність: відносна швидкість змінності середовища
5	Невизначеність: відносна кількість інформації про середовище та ступінь її ймовірності

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Це структура підприємства, його культура і ресурси, у складі яких величезна роль приділяється людям, їхнім знанням, здібностям і мистецтву взаємодії. Незважаючи на те, що ці фактори діють у межах організацій, вони також не завжди знаходяться під прямим контролем менеджменту, тому що організації у своїй діяльності залежать від енергії, інформації й інших ресурсів, що надходять ззовні.

Використання ситуаційного підходу до управління, відповідно до якого вся організація всередині підприємства є не що інше як відповідь на різні за своєю природою впливи ззовні. Його центральний момент - ситуація, тобто конкретний набір обставин, що впливають на роботу організації в даний період часу. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів, за допомогою яких виділяються фактори, впливаючи на які можна ефективно досягти мети.

Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством у цілому, так і перед окремими людьми, що працюють в організації. Нова роль людини як ключового ресурсу зажадала від менеджерів зусиль в створенні умов для реалізації закладених у ньому потенцій до саморозвитку. Звідси - необхідність уваги до таких факторів, як організаційна культура, різні форми демократизації управління, участь працюючих у прибутках, власності, управлінні, стиль керівництва і лідерство. Найважливішою характеристикою менеджменту на сучасному етапі є орієнтація на нову соціальну групу в організаціях - когнитариат, міць

якого ґрунтується на знанні та використанні інтелекту, а не мускульної сили. Когнитариат, що має доступ до інформації і наділений високою культурою, не може розглядатися як один з економічних факторів виробництва, а трактується як ключовий ресурс, ефективне використання і нарощування якого стає центральним завданням менеджменту. У відомій книзі Дж. Нейсбита і П. Ебедина "Перебудова корпорації" дана наступна характеристика нових відносин між організацією і працюючими в ній людьми:

- кращі та найбільш обдаровані люди тягнуться до тієї корпорації, що забезпечує персональний ріст;
- менеджер - це не просто керуючий, а людина, що виконує роль судді, учителя, наставника;
- люди хочуть мати частку в капіталі своєї компанії, і кращі компанії забезпечують їм таку можливість;
- найм працівників краще робити за контрактами з персоналом;
- автократичне управління повинно поступитися місцем більш демократичним системам; на зорі інформаційного суспільства здійснюється масований перехід від проблем формування інфраструктури до проблем підвищення якості життя.

Нова парадигма зажадала перегляду принципів управління, тому що старі перестають "працювати" в умовах підприємницьких структур. У 90-і роки в принципах головна увага звертається на людський або соціальний аспект управління: менеджмент спрямований на людину, на те, щоб робити людей здатними до спільних дій, робити їхні зусилля більш ефективними; менеджмент невіддільний від культури, заснований на чесності і довірі до людей; менеджмент формує комунікації між людьми і визначає індивідуальний внесок кожного працюючого в загальний результат; етика в бізнесі є золотим правилом менеджменту.

Принципи управління (90-і роки ХХ сторіччя):

1. Лояльність до працюючих.
2. Відповідальність як обов'язкова умова успішного менеджменту.
3. Комунікації, що пронизують організацію знизу нагору, зверху вниз, по горизонталі.
4. Атмосфера в організації, що сприяє розкриттю здібностей працюючих.
5. Обов'язкове встановлення пайової участі кожного працюючого в загальних результатах.
6. Своєчасна реакція на зміни в навколишньому середовищі.
7. Методи роботи з людьми, що забезпечують їм задоволеність роботою.
8. Особиста участь у роботі груп на всіх етапах як умова погодженої роботи.
9. Уміння слухати всіх, з ким зіштовхується у своїй роботі менеджер: покупців, постачальників, виконавців, керівників тощо.
10. Етика бізнесу.
11. Чесність і довіра до людей.

12. Опора на фундаментальні основи менеджменту: якість, витрати, сервіс, нововведення, контроль ресурсів, персонал.

13. Бачення організації, тобто чітке уявлення про те, якою вона повинна бути.

14. Якість особистої роботи і її постійне удосконалення.

Нова система поглядів на управління відома в літературі як "тиха управлінська революція", і це не випадково. Адже її основні положення можуть застосовуватися, не доводячи до негайного ламання і руйнування сформованих структур, систем і методів менеджменту, а як би доповнюючи їх, поступово пристосовуючи до нових умов. Так, усе більше використання одержують системи управління на основі передбачення змін і на основі гнучких, негайних рішень. Вони характеризуються як підприємницькі, тому що враховують незвичність і несподіванку майбутнього розвитку.

Організації все частіше звертаються до методів стратегічного планування і управління, розглядаючи раптові та різкі зміни в зовнішньому середовищі, у технологіях, у конкуренції і ринках як реальність сучасного економічного життя, що вимагає нових прийомів менеджменту. Відповідно змінюються і структури управління, в яких перевага віддається децентралізації; організаційні механізми більше пристосовуються до виявлення нових проблем і виробленню нових рішень, ніж до контролю вже прийнятих. Маневр у розподілі ресурсів цінується вище, ніж пунктуальність у їхній витраті.

Зміна парадигми управління в період радикальних перетворень в економіці України. Глобальний і крутий поворот в історії розвитку нашої країни від соціалістичного господарства до економіки ринково-підприємницького типу викликав необхідність розробки нової парадигми управління.

Здійснювані в Україні економічні реформи дозволяють інтегрувати її народне господарство у світову економіку і зайняти в ній гідне місце, дотримуючись двох головних умов: по-перше, в основу реформ повинні бути покладені принципи і механізми, що панують у світовому економічному співтоваристві; по-друге, при проводячи реформи, повинні бути враховані особливості попереднього розвитку і сучасного стану економіки країни, менталітет і поведінкові характеристики населення, тривалість періоду перетворень та інші фактори й умови, що формують розвиток країни.

Система поглядів, протягом 70 років, що визначала розвиток теорії і практики управління, сформувалася під впливом марксистської парадигми економічного розвитку. У ній критерієм соціальної орієнтації економіки виступав всебічний розвиток особистості. Роль економічного фундаменту справедливого розподілу за результатами праці виконувала суспільна власність на засоби виробництва, а план виступав як регулятор виробництва. Інтерпретація цієї парадигми в процесі побудови соціалістичного суспільства привела до створення економічної теорії особливого типу. Крім її крайньої політизації, вона обґрунтовувала необхідність реалізації таких принципових положень, як концентрація виробництва, його монополізації на державних

підприємствах, орієнтація виробничої спеціалізації на народногосподарську ефективність, закритість єдиного народногосподарського комплексу країни.

Відповідно до цього управлінська наука розвивала фундаментальні положення, що обґрунтовують необхідність централізації управління, моноцентричної системи господарювання, прямого управління підприємствами з боку держави, обмеження господарської самостійності підприємств, твердої системи розподілу і зв'язків між підприємствами. Ця система поглядів знаходила висвітлення в теоретичних розробках і практиці управління соціалістичним виробництвом. Управління економікою СРСР було побудовано за зразком однієї великої фабрики з підрозділами та філіями на всій величезній території країни. Звідси - колосальна бюрократизація і командно-адміністративний характер системи управління, з якими ми підійшли до початку економічних реформ.

Україна як самостійна держава взяла чіткий курс на проведення ринкових реформ, які повинні забезпечити добробут, економічне відродження країни, ріст і процвітання вітчизняної економіки.

Це визначає необхідність формування нової управлінської парадигми, положення якої повинні виражати об'єктивні потреби реформованої економіки і суспільства в цілому; вона повинна виявити головні ключові моменти, використання яких при побудові нової системи управління допоможе нашій країні прискорити перехід до ринкової економіки і здійснити його з найменшими втратами для суспільства.

Нині сформувалася наступна система поглядів на управління економікою в перехідний період, що складає нову парадигму управління.

Гнучке поєднання методів ринкового регулювання, заснованих на зворотних зв'язках, з державним регулюванням соціально-економічних процесів. Необхідність такого підходу викликана тим, що рух до ринку - це складний процес, неодмінним і активним учасником якого повинна бути держава. Відомо, що ринок не здатний вирішити багато проблем, які пов'язані з недоліками всього суспільства, проведенням фундаментальних наукових досліджень, довгострокових програм тощо. Доцільність регулювання ринку шляхом проведення визначеної державної політики в таких областях, як соціально-економічна, валютно-фінансова, структурно-інвестиційна і науково-технічна, була практично кругом визнана після руйнівної світової кризи кінця 20-х років. Роль держави полягає в тому, що вона повинна встановлювати й охороняти загальні правила функціонування ринку, використовуючи такі форми втручання, як законодавство (у тому числі анти-монополюно), державні замовлення, ліцензування експорту й імпорту, встановлення кредитних ставок, різні форми стимулювання і контролю раціонального виробничого використання природних ресурсів, захисту споживача і т.д. На державу покладається і задача заповнення позаринкових зон господарювання, до яких відносяться: екологічна безпека, соціально-економічні права людини (у тому числі і захист споживачів), перерозподіл доходів, науково-технічний прогрес, ліквідація структурних і

регіональних диспропорцій, розвиток ефективних міжнародних економічних відносин.

Виконуючи ці функції, держава регулює попит та пропозицію на макрорівні, не втручаючись і не обмежуючи дію механізму саморегулювання на рівні організацій, між якими здійснюється товарно-грошовий обмін. Пайова участь державних органів буде мінатися протягом усього перехідного періоду від значного на початку до рівня практичного дорегулювання наприкінці. Різними повинні бути і форми державного впливу, що у міру просування шляхом до ринку будуть усе в більшій мірі перетворюватися в "м'які" інструменти регулювання (податкова, кредитна, амортизаційна, тарифна політика і т.д.).

Формування і функціонування ринкових суб'єктів, що хазяюють, як відкритих, соціально орієнтованих систем. Концепція організацій як відкритих систем означає поворот до ринку і споживача. Кожна організація, функціонуюча в ринковому середовищі, повинна самостійно вирішувати не тільки питання внутрішньої організації, але і всієї сукупності зв'язків із зовнішнім середовищем. Маркетингові дослідження, розширення зовнішньоекономічних зв'язків, залучення іноземного капіталу, налагодження комунікацій - далеко не повний перелік тих задач, що раніше були за межами компетенції організацій, а тепер стоять у ряду найважливіших. Соціальна орієнтація організацій означає, що поряд з економічною функцією вона виконує і соціальну роль. Остання може розглядатися у двох аспектах: з погляду орієнтації на споживача і його запити, тобто задоволення потреб суспільства в товарах і послугах, які виробляються підприємством; з позицій вирішення найважливіших соціальних проблем трудових колективів і середовища дії організацій.

Самоврядування на всіх рівнях і перехід до поліцентричної системи господарювання. Еволюція системи управління в перехідний період спрямована на формування поліцентричної системи, що базується на функціонуванні в народному господарстві структур, здатних до самоврядування і саморозвитку. В умовах України центри господарювання все більше переміщуються на рівень регіонів, економічна самостійність яких повинна рости. З одного боку, це є наслідком збільшення кількості і складності завдань, які розв'язуються у регіонах, з іншого боку - істотно спрощує систему управління народним господарством у цілому, знижує ентропію (елемент випадковості) і сприяє росту керованості економіки України.

Сполучення ринкових і адміністративних методів управління підприємствами державного сектора економіки. В умовах ринку державний сектор економіки буде скорочуватися за рахунок розширення сфери ринкового підприємництва. На його частку буде приходиться істотна частина внутрішнього валового продукту країни, а значення великих підприємств для економіки навряд чи зменшиться. Але управління цими підприємствами повинна базуватися на комбінації методів, що носять

ринковий і адміністративний характер. Перевага тієї чи іншої групи методів залежить від статусу підприємств у економічній системі країни.

Останнім часом чітко позначилася інтеграційна спрямованість у розвитку практично всіх областей людської діяльності. У політичній сфері відбувається зближення країн, що мають приблизно однаковий рівень розвитку, їхні межі стають усе більш умовними. В економічній політиці переважає принцип корпоративізму, міжнародний менеджмент трансформується в глобальний менеджмент. У природознавстві обґрунтована актуальність створення єдиної теорії поля, покликаної об'єднати теорії електромагнітної, гравітаційної, сильної і слабкої взаємодій. Корпоративна культура організацій розвивається в напрямку цивільної культури. Перелік подібних прикладів можна продовжити.

Теоретичну базу сучасного менеджменту складають насамперед такі наукові дисципліни, як теорія організації, теорія систем, кібернетика, синергетика. Ці теорії сформувалися за різних обставин і в різний час, вони мають свою історію і внутрішню логіку розвитку. Об'єднує їх те, що вони є відносно молодими науками - їхнє становлення припадає на останні кілька десятиліть, і у них так багато спільного.

Теорія організації вивчає процес систем освіти і їхні закономірності. Разом з цим теорія організації досліджує природу освітніх системних факторів.

Теорія систем вивчає сутність цілісності і системності, властивості цілого і його частин, тобто організацію деякого стійкого об'єкта, цілісність якого і є система.

Кібернетика вивчає проблеми формування і передачі керуючих впливів для досягнення заданого стану системи довільної природи, тобто досягнення визначеного рівня її організації.

Синергетика вивчає механізми взаємодії елементів системи в процесі її самоорганізації і саморозвитку.

Системність розглядається як організованість, а система - як організація. З іншого боку, в теорії організації поняття "організація" в одному із варіантів інтерпретується як "система".

Досліджуючи методи управління соціально-економічними системами з кібернетичних позицій, можна показати, що за визначеного розвитку цих методів зовнішні критерії стають частиною системи управління, у цьому випадку вихід системи замикається з входом, і система переходить у режим саморозвитку, а цілі вже перестають бути головними критеріями управління. Така система стає об'єктом дослідження синергетики.

Глибоке і продуктивне взаємопроникнення теорії систем, теорії організації, кібернетики і синергетики в міру їхнього розвитку проявляється все більше. Але ця обставина створює проблему ідентифікації зазначених наук. Аналіз цієї проблеми дозволяє зробити припущення про продуктивність ідеї створення єдиної організаційної науки.

У 50-і та 60-і роки безпрецедентна самореклама кібернетики, дискусії про пріоритетність кібернетики і теорії систем на якийсь час відвернули

увагу широких кіл наукової громадськості від робіт видатного російського вченого Богданова А.А., що обґрунтував ще на початку 20-х років необхідність створення загальної організаційної науки (тектології). Ідеї Богданова А.А. здобувають зараз усе більше послідовників не тільки і не стільки тому, що необхідно віддати данину несправедливо забутим працям вченого, скільки тому, що нині в кібернетиці, теорії систем і в інших науках отримані грандіозні результати, що обумовлюють об'єктивні передумови для інтеграційних процесів, підтверджуючи геніальне передбачення Богданова А.А.

Інтеграційні процеси самі по собі є організаційними процесами, процесами упорядкування, систематизації знань, процесами саморозвитку науки. Вони відбивають на ідеальному рівні організаційний досвід живої і неживої природи.

Усе різноманіття підходів до дослідження організації як процесу можна подати у вигляді двох альтернатив (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Характеристика підходів до дослідження організації як процесу

Альтернатива 1	Альтернатива 2
<ul style="list-style-type: none"> • Вихідним станом будь-якої системи є безладдя, хаос 	<ul style="list-style-type: none"> • Реальним системам властива іманентна організація (споконвічно властива як даність). Немає нічого більш неприродного, ніж хаос
<ul style="list-style-type: none"> • Організація (організованість) припускає створення порядку з хаосу 	<ul style="list-style-type: none"> • Організація (організованість) припускає створення умов для розвитку системи
<ul style="list-style-type: none"> • Створений порядок необхідно підтримувати, витрачаючи на це ресурси, інакше знову наступить хаос 	<ul style="list-style-type: none"> • Необхідно орієнтуватися на саморозвиток системи

На усвідомлюваному чи інтуїтивному рівні ці підходи визначають діяльність менеджера в конкретній діловій організації і його відношення до методологічних основ менеджменту.

Облік інтеграційних тенденцій дозволяє розглядати менеджмент не як суму відповідних розділів, що відстоюють своє право на самостійний статус, а як цілісну систему знань. Одним із реальних прикладних результатів такого підходу могло б бути вдосконалення освітніх стандартів, в яких є багато дублювання, повторів, різних протиріч.

Постійне вдосконалення інтелектуального апарату сучасного керівника стає першочерговою проблемою теорії і практики менеджменту. Практикуючі менеджери, які розуміють, що стратегічні аспекти управління сучасним автоматизованим, комп'ютеризованим, інформаційним, роботизованим і т.д. підприємством, інтегрованим із зовнішнім середовищем, вимагає іншої теоретичної бази в порівнянні, наприклад, із принципами

управлінського раціоналізму, знайдуть додаткові можливості вдосконалення своєї діяльності в концепції загальної організаційної науки.

Тейлор запропонував розділити виробничий процес на спеціалізовані операції для підвищення ефективної праці робітників. Файоль розглядав як об'єкт управління не стільки працю робітників, скільки організацію в цілому, виділяючи при цьому специфічні функції управління, на основі яких повинна визначатися раціональна структура організації. Вебер у своїй теорії раціональної бюрократії довів до досконалості принцип функціонального управління.

Управління сучасним підприємством вимагає зовсім іншої концепції організації ніж та, що переважала в ранніх школах управлінського раціоналізму. Увага менеджменту переключасться з управління трудовим процесом на передачу виконавчо-технологічних функцій і функцій логічного автоматизму від людини машині. ("Машині - машинне, людині - людське").

Проте, функціональний підхід продовжує домінувати і в даний час, оскільки прийнято вважати, що реальної альтернативи йому немає. Однак радикальні зміни в зовнішньому середовищі останнім часом усе більше виявляють обмеженість можливостей функціонального підходу до управління діловими організаціями. Наприклад, дуже часто результат виявляється меншим за вартість витрат, необхідних для досягнення цього результату через витрати, на погодження і дозвільні процедури в ієрархічній структурі.

Реальні процеси в діловій організації не повинні підбудовуватися під наявну структуру, створену на основі функціонального поділу. У свою чергу організація, як об'єктивна структура, не повинна бути гальмом для протікання ділових процесів (бізнесів-процесів).

Обмеженість можливостей бюрократичних структур частково переборюється за рахунок більш гнучких, наприклад, матричних структур. Дійсно, матричні структури забезпечують більшу в порівнянні з ієрархічними адаптованість організації в тому випадку, коли виникає необхідність швидко реалізувати кілька різнохарактерних проектів. Однак обмеженість функціонального підходу при цьому повною мірою не переборюється, оскільки формальний підхід до структури в цілому зберігається.

Інша ситуація виникає, коли організація розглядається як сукупність різних потоків робіт - бізнес-процесів. У цьому випадку організація подається як динамічна система зі своїми входами і виходами. Зовнішні входи і виходи, забезпечуючи зв'язок із зовнішнім середовищем, визначають межі основних бізнес-процесів (бізнес-процеси першого порядку). Разом з цим усередині організації повинні існувати потоки робіт, що забезпечують основні бізнес-процеси (бізнес-процеси другого, третього і т.д. порядку). Вони також мають свої межі, свої входи і виходи. Зміст основних і допоміжних бізнес-процесів визначається змістом проблем, які розв'язуються організацією, а сама організація перетворюється в систему прийняття рішень.



Рис. 1.5. Вплив автоматизації на формування нової концепції організації:

1 - планування; 2 - контроль; 3 - координування; 4 – мотивування

Функціональний менеджмент реалізується в цільовій моделі організації, тоді як управління процесами орієнтується на проблемну модель, у якій проблеми розглядаються не стільки як перешкоди при досягненні мети, скільки як природні умови функціонування організації. В основі діяльності проблемно-орієнтованої організації лежить не досягнення заздалегідь визначених цілей, а забезпечення стійкого розвитку організації. Виявлення проблем у цьому випадку також стає бізнес-процесом.

Структура бізнес-потоків постійно змінюється, вона не є аналогом функціональної структури.

Перебудова інформаційних і матеріальних потоків, технологій і розвиток персоналу не вважається подією для організації, а відноситься до повсякденних, рутинних явищ.

Функціонування кожного елемента бізнес-потoku забезпечується групою фахівців, що розуміють значення своєї роботи для організації в цілому. При цьому посада керівника не є обов'язковим атрибутом управління в групі. В деякому значенні організацію можна уявити, як "асоційованого працівника", а кожного члена організації - як персоніфіковане вираження організації, її загального управлінського початку. Процес деменеджеризації характеризується чітко вираженим організаційним градієнтом: на рівні

організації в цілому й в основних бізнес-процесах він виявляється в меншій мірі та підсилюється в субпроцесах більш високого порядку.

В залежності від характеру розв'язуваних проблем одні з груп фахівців можуть існувати тривалий час, інші - більш короткий термін, щоб потім їхні члени включилися в нові потоки робіт. Нове місце в новому елементі бізнес-процесу визначається на основі розуміння всіма учасниками актуальності розв'язуваної проблеми.

На зміну традиційним підрозділам організації приходять динамічні команди фахівців, що не обов'язково знаходяться на одній території, але обов'язково мають ефективні комунікації, так, у ряді випадків співробітники можуть працювати, знаходячись у будинку, біля свого персонального комп'ютера чи навіть переміщатися, маючи мобільні засоби зв'язку.

Управління організацією на основі бізнес-процесів вимагає нового управлінського мислення і, мабуть, нового покоління менеджерів. Концепція управління бізнес-процесами менш піддається формалізації і регламентації в порівнянні, скажімо, із принципами раціональної бюрократії. Конкретні рекомендації тут поступаються місцем потенційній готовності вирішувати принципово нові задачі, тому управління бізнес-процесами в кожній організації може приймати свої неповторні риси. Зміст управління бізнес-процесами полягає в ефективній реакції організації на запити зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах повної волі від стереотипів.

Отже, передумовами реалізації управління на основі бізнес-процесів є:

- розуміння співробітниками організації всього потоку робіт, своєї ролі та рівня відповідальності;
- надання співробітникам максимальної волі дій;
- високий рівень організаційної і цивільної культури;
- надійні й ефективні зв'язки на межах елементів бізнес-процесу;
- обмін інформацією в реальному масштабі часу;
- можливість перегрупування елементів бізнес-процесу, якщо того вимагають інтереси організації при вирішенні визначеної проблеми (рухливість меж субпроцесів);
- здатність працівників вирішувати широке коло завдань;
- звільнення від управлінських стереотипів;
- нестандартне, творче мислення працівників;
- ініціатива й імпровізація замість ретельності;
- сильна і гарантована мотивація.

Концепція управління бізнес-процесами формується не на порожньому місці. Окремими її проявами були і японські спілки якості, і бригадні форми організації праці, і система управління виробництвом "точно в час", і матричні структури управління, і гнучкі автоматизовані виробничі системи, і децентралізація управління, та інші нововведення останніх років.

Дослідження інтеграційних процесів у науках, що складають теоретичну базу менеджменту, а також вивчення реальних процесів у сучасній діловій організації дають підстави для наступного висновку.

Менеджеризм як одне з найбільших досягнень двадцятого століття поступово буде звільняти дорогу синергізму, управління за принципом об'єкт - суб'єкт управління буде замінятися взаємодією в організації, її саморозвитком.

Економічні передумови синергізму полягають у деперсоніфікації власності, у переході до спільного володіння власністю, а також в інтеграційних тенденціях у соціально-економічному середовищі.

Питання для самоконтролю:

1. Що вивчає менеджмент і на чому базується його виникнення?
2. в чому полягає сутність категорії управління?
3. Менеджмент як система наукових знань?
4. Менеджмент як мистецтво управління?
5. Менеджери та підприємці ключової фігури ринкової економіки?
6. Що є спільним та відмінним між менеджером та підприємцем?
7. Які є рівні управління?
8. Які є групи менеджерів?
9. Сфери менеджменту?
10. Які ви знаєте методи досліджень менеджменту?



РОЗДІЛ 2

Закони, закономірності та принципи менеджменту

2.1. Закони та закономірності менеджменту

2.2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації

Мета: пізнання законів та закономірностей, вивчення принципів менеджменту

Ключові слова: закон композиції, закон пропорційності, закон онтогенезу, закон самозбереження, принципи управління.

2.1. Закони та закономірності менеджменту

Усім, що нас оточує, управляють об'єктивні закони - суттєві, усталені, повторювані відношення між явищами у природі й суспільстві. Умовно ці закони можна поділити на три групи:

- закони матеріального світу (фізичні, хімічні, біологічні тощо);
- закони суспільного життя (історичні, економічні тощо);
- філософські закони, тобто ті, які діють та управляють і матеріальним світом, і суспільним життям (заперечення заперечення; єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості в якість).

Основою створення і функціонування організації виступають закони менеджменту. Вони об'єктивні, а їхня дія виявляється тільки в діяльності людини.

Закони та закономірності менеджменту відображають об'єктивні й достатньо стійкі зв'язки та взаємодії елементів системи в просторі (в структурах) й у часі (процесах, явищах). Умовно вони поділяються на дві групи (табл. 2.1):

- ◆ які виявляються в статиці (структурах);
- ◆ які виявляються в динаміці (процесах).

Закони менеджменту мають економічний зміст. Економічні закони виявляються при формуванні механізму і методів управління, а також у результатах діяльності колективу організації.

Таблиця 2.1.

Перелік і короткий зміст законів організації

Назва	Короткий зміст
1. Закони організації, які виявляються переважно в статистиці (структурах)	
Закон композиції	Відображає необхідність погодження цілей організації: вони повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру.
Закон пропорційності	Відображає необхідність співвідношення між частинами цілого, а також їх відповідальність або залежність.
Закон найменших	Структурна стійкість цілого визначається найменшою стійкістю окремих складових цього цілого.
Закон онтогенезу	Вивчає, що кожна організація проходить у своєму розвитку наступні фази життєвого циклу: становлення, розквіт, згасання.
2. Закони організації, які виявляються у динаміці	
Закони синергії	Сума цілого не дорівнює арифметичній сумі кожного із його складових елементів (компонентів).
Закон інформованості – впорядкованості	Стверджується, що в організаційному цілому не може бути більшого порядку, ніж в упорядкованій інформації.

Закон єдності аналізу і синтезу	Процеси аналізу (тобто роз'єднання, диференціації тощо) доповнюються синтезом (тобто протилежними процесами об'єднання, інтеграції). Спочатку виконується аналіз, а потім - синтез.
Закон самозбереження	Будь-яка реальна фізична (організована) система прагне зберегти саму себе як цілісне утворення й більш економно витратити свій ресурс.

Врахування лише економічних законів в управлінні недостатньо для ефективної роботи організацій. Менеджмент - це специфічний вид трудової діяльності, тому його відносини і залежності формуються під впливом власних законів.

Слід також підкреслити, що успішна діяльність підприємства залежить також від ефективного управління, яке передбачає раціональне впорядкування в просторі елементів виробництва і синхронізацію в часі виробничих процесів, тобто базується на раціональній організації виробничої діяльності.

На управління виробництвом впливають економічні закони, закони соціології, кібернетики тощо. З метою підвищення ефективності виробництва, вирішення соціально-економічних завдань будь-яка організація повинна враховувати об'єктивні економічні закони.

Закон попиту. Відомо, що між ціною товару і величиною купівельного попиту існує зворотній зв'язок. Тобто, при зниженні ціни попит має тенденцію до зростання і за її підвищення - до зменшення. З підвищенням попиту на окремі товари зростають ціни на них, а отже, і прибуток товаровиробників.

Закон пропозиції свідчить про те, що запропонована для продажу кількість товару залежить від ціни на нього.

Співвідношення попиту та пропозиції відбиває конкретні пропозиції виробництва і споживання з урахуванням вартісно-цінової визначеності товарів (послуг). Попит відіграє складну і вагомую роль як стимул розвитку виробництва і пропозиції. Співвідношення сукупних попиту та пропозиції показує можливості суспільного виробництва щодо задоволення народногосподарських і особистих потреб, сукупна пропозиція не обов'язково формується тільки за рахунок внутрішнього виробництва. Додатковим джерелом задоволення сукупного попиту є імпорт продукції.

Ринкові попит та пропозиція формується під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів безпосередньо на ринку товарів, послуг, цінних паперів, робочої сили тощо. Вони визначають відповідність платоспроможної потреби в окремих видах товарів, їх наявності в обігу на ринку.

Закон економії часу передбачає раціональне розміщення елементів управління у просторі, яке забезпечувало б мінімізацію витрат часу на їх взаємодію.

Закон синергії стверджує, що існує таке поєднання елементів управління, яке забезпечує отримання результату більшого за сумарний результат виокремленого функціонування цих елементів.

Закон синхронізації свідчить про важливість злагодженої взаємодії елементів управління в часі для забезпечення його ефективності.

Закон прибутковості. Виробничо-господарська діяльність організацій повинна бути прибутковою, тобто доход має перевищувати витрати. Прибуток є основою перспективного розвитку організації. Свідоме використання цього закону вимагає аналізу динаміки доходу, постійних та змінних витрат.

Крім економічних законів, в управлінні використовуються ще й закони соціології, так як кожна людина належить одночасно до багатьох суспільних спільнот.

Наука менеджменту досліджує також закономірності поведінки індивіда і групи, що виявляються у процесі спільної діяльності людей у межах виробничо-господарської організації, на які необхідно орієнтуватися менеджерів для ефективного управління колективом, окремими працівниками.

Д.е.н., проф. Хміль Ф. І. виділяє наступні закони.

Закон соціалізації особистостей. Його сутність полягає в тому, що протягом трудового життя людини відбувається складний процес засвоєння соціальних ролей і культурних потреб. З одного боку, без процесу соціалізації формування особистості неможливе, а з іншого, оскільки організація зацікавлена в ефективній діяльності соціальних структур, що існують всередині її, вона сприяє соціальному розвитку працівників. Управління процесами соціалізації індивідів, подолання елементів стихійності має соціальну і стратегічну економічну значущість для діяльності організації.

Закон соціальної структуризації організації. Кожній організації властива множинність внутрішньої структурної побудови, яка відображається в існуванні багатьох формальних і неформальних груп. Усвідомлення цього дає змогу менеджеру побудувати ефективну структуру організації (досягти гармонії між формальною і неформальною структурами), поєднати загальні організаційні та групові цілі, визначити зони конфліктів в організації, управляти конфліктними ситуаціями тощо.

Закон соціального статусу (соціальних ролей). Кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов'язану з іншими позиціями через статус індивіда як систему його прав і обов'язків. Статус у розумінні місця в ієрархії організації є рангом. Крім того, кожний індивід виконує певні ролі, взаємодіючи з іншими працівниками організації, тобто із його статусом асоціюється комплекс ролей.

Спираючись на **закон соціальних ролей**, можна стверджувати, що для ефективної діяльності організації менеджер повинен:

- сприяти глибокому внутрішньому засвоєнню кожним індивідом мотивації і орієнтирів поведінки, визнаних організацією;

- забезпечити умови для виконання визначених індивіду (і ним самим обраних) ролей;

- вимагати від індивідів виконання визначених для них ролей.

Закон соціальної мобільності. Людина у процесі трудової діяльності переміщується в соціальному просторі організації. Це пов'язано з і кваліфікаційним, і службовим розвитком (або деградацією), виявляється у зростанні (або падінні) престижу, посиленні чи послабленні влади над співробітниками, зміні матеріального становища. Мобільність індивіда (переміщення у межах соціальної ієрархи) може бути висхідною і низхідною, добровільною і примусовою. Висхідна мобільність активізує його потенціал. Інколи інтереси організації зумовлюють потребу в низхідній мобільності індивіда. Вона теж може бути добровільною і примусовою, спричиненою структурними змінами в організації.

Знаючи дію закону мобільності, менеджер має змогу передбачати виникнення напружених ситуацій, спричинених недостатньою мобільністю працівників організації, а також управляти мобільністю індивідів в інтересах організації.

Закон соціального контролю. Контроль є цілеспрямованим впливом організації на поведінку індивіда, який забезпечує засвоєння ним організаційних цінностей і норм культури. Груповий тиск з метою об'єднання інтересів і цілей спонукає індивіда пристосовуватися до існуючих у групі колективних думок, цінностей і норм. Соціальний контроль реалізується поєднанням факторів схильності до підкорення, примусу і відданості соціальним цінностям, що виявляються у діяльності індивіда.

Закони індивідуальної і соціальної психології людини описують причини поведінки людини у виробничому середовищі як особистості, наділеної індивідуальними психологічними характеристиками. Знання цих законів допомагає менеджеру вибудовувати стратегію і тактику своєї поведінки у процесі спілкування з конкретними працівниками, виробляти ефективні етичні норми взаємин, обирати заходи впливу на людей з урахуванням їх психологічних характеристик.

З усіх видів законів, які розкриваються в різних навчальних посібниках, типовій програмі дисципліни "Основи менеджменту", яка включена в стандарт, відповідають закони, які розкриває д.е.н., проф. Мартиненко М.М.

Закон спільності цілей. Ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності загальної мети.

Люди створюють організації і свідомо координують свою діяльність тільки для того, щоб досягти визначеного кінцевого результату, тобто загальної мети. Чим складніша мета, тим більше людей бере участь у її досягненні. Ефективною колективна праця буде тоді, коли отриманий результат задовольняє потреби кожного з учасників. Якщо отриманий результат не задовольняє кого-небудь з членів організації, то ефективність його праці знижується, або ж дана людина припиняє свою роботу в колективній діяльності.

Загальна мета є основою створення організації. Саме мета визначає основний напрямок діяльності організації. Зміст загальної мети визначає види ресурсів, які споживає організація, а також функціональні області діяльності (засоби та способи досягнення мети) працівників організації.

Необхідність досягнення загальної мети за допомогою колективної праці визначає сенс існування менеджменту у всіх його проявах.

Загальна мета визначає ступінь залежності організації від зовнішнього середовища як джерела ресурсів і умов її діяльності. Формуючи загальну мету, працівники організації змушені враховувати можливості зовнішнього середовища в забезпеченні їх необхідними ресурсами, а також характер їхньої роботи в умовах, що задаються зовнішнім середовищем. Отже, загальна мета відбиває не тільки бажаний результат організації, але й умови, за яких вона може бути досягнута.

Закон поділу праці. Цей закон відбиває сутність менеджменту як виду діяльності людини. У зміст цього закону входить така категорія, як спеціалізація управління.

Цілі організації досягаються колективною працею. У цьому процесі бере участь праця як суб'єкта, так і об'єкта управління, їхні види діяльності являють собою результати процесу поділу і спеціалізації праці. Продуктом процесу поділу праці є виробничі (поділ фізичної праці) і управлінські функції (поділ розумової творчої праці).

Функціональний поділ праці в організації розкриває сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях менеджменту. Виділення в управлінні окремих функцій - об'єктивний процес, породжуваний складністю виробництва і процесів управління організацією. Функції управління як результат поділу і спеціалізації праці менеджера не залежать від організаційних форм управління. Зміст функцій управління пов'язаний зі змістом виробництва, визначається ним і відповідає йому. Зміст самого виробництва завжди конкретний. Однак сутність функцій управління організацією залишається незмінною за різних видів виробництва конкретних продуктів. Функції, в яких розкривається сутність управління, універсальні, тобто вони описують будь-який процес управління організацією. Зміст видів діяльності (спеціалізація праці) у кожній функції конкретний і визначається змістом виробництва. Функціональний вид діяльності наповнюється конкретним змістом у залежності від специфіки об'єкта управління. При цьому сутність функції управління залишається однаковою (загальною) і не залежить від специфіки об'єкта управління. У цьому виявляється інваріантність і конкретність функцій управління.

Функції управління - особливий спеціалізований вид діяльності, що відображає напрямок здійснення цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва і самого управління. У цьому змісті функції управління утворюють **функціональні області діяльності**.

Саме функції, віднесені до функціональних областей, відповідають на запитання, хто що робить чи повинен робити в системі управління у процесі досягнення загальної мети. Функції управління є сполучною категорією з

іншими важливими категоріями науки управління. Будучи об'єктивною основою будь-яких процесів управління, володіючи інваріантністю до будь-яких організацій, функція виявляє свій вплив у всій управлінській діяльності і відбиває загальні стійкі відносини людей у виробництві. Застосування більшості категорій управління передбачає ув'язування їх з функціями управління.

Кожна функція управління організацією відбиває який-небудь конкретний вид управлінської діяльності, але в той же час вони об'єктивно взаємообумовлені єдиним процесом управління і тому повинні розглядатися у взаємозв'язку.

Закон зовнішнього доповнення. Суть даного закону можна сформулювати в такий спосіб. Будь-яка організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми збурюваннями, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбачено.

Зовнішнє доповнення варто розглядати з двох сторін:

- вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації;
- вплив вищих рівнів управління на нижчі рівні всередині самої організації.

У будь-якій нормально функціонуючій організації зовнішні та внутрішні впливи знаходяться у визначеному зв'язку: посилення зовнішнього впливу відповідно ініціює посилення заходу внутрішнього впливу, і навпаки.

Отже, розвиток організації визначається співвідношенням і характером зовнішніх і внутрішніх збурювань, що порушують умови нормального її функціонування. Під впливом збурювань організація змушена удосконалювати свій потенціал. Оскільки збурювання мають постійний характер, то й організація повинна сповідати принцип постійного удосконалення. У силу цього організація здобуває здатність зберігати свою основну якість в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, забезпечувати власне відтворення, наступність і стабільність.

Наявність рівнів управління в організації породжує властивість зовнішнього доповнення. Один рівень управління стосовно іншого є своєрідним зовнішнім середовищем. У їхній взаємодії завжди зберігаються фактори в достатній мірі не описані, а значить і не регламентовані. Однак непередбачувані впливи одного рівня на інший повинні бути керованими.

Закон інерції. Відповідно до цього закону, для ефективної діяльності будь-якої організації, підданої впливу різноманітного зовнішнього середовища, необхідно, щоб інформація про результати її власних дій передавалася їй як частина тієї інформації, відповідно до якої вона повинна продовжувати функціонувати, зберігаючи свої властивості.

Суть цього закону в менеджменті полягає в тому, що всі організації володіють деякими загальними ознаками.

Інертність організації забезпечується складом її елементів і способами їхнього взаємозв'язку. Організація за своєю структурою являє собою кінцевий набір елементів, що утворюють єдине ціле і взаємодіють один з

одним, а також із зовнішнім середовищем. Особливості, місце і призначення кожного елемента визначається власною метою і способами поділу праці. Елементи в організації відносно автономні. Відносна автономність елементів визначається їхніми функціями. Саме функції як результат спеціалізації праці додають елементу властивості автономності, одночасно дозволяють йому взаємодіяти з декількома іншими елементами і зовнішнім середовищем.

Властивість взаємодії служить ознакою цілісності організації й умовою стійкої цілеспрямованої її життєдіяльності. Внутрішня побудова кожного елемента й організації як цілого структурного утворення є не що інше, як відповідь на різні за своєю природою впливи зовнішнього середовища й існуючих у ньому функціональних зв'язків та інформаційних потоків.

Володіючи властивістю інерційності, кожен елемент, діючи в безпосередньому зв'язку з іншими елементами, забезпечує інерційність організації в цілому.

Організації, здатні до збереження свого стану і підвищення міри своєї інерції, приводять себе у відповідність з умовами зовнішнього середовища. Це відбувається завдяки особливому типу взаємодії організації з зовнішнім середовищем на основі зворотних зв'язків.

Таким чином, дієвість закону інерції забезпечує організації стан постійного удосконалювання.

Закон економії часу. У менеджменті даний закон зв'язаний із продуктивністю, що показує міру використання часу, витраченого на одержання результату. Продуктивність є головним джерелом економічного росту організації. У сучасних умовах діяльності організації в складі продуктивності перше місце займає економія живої праці. Отже, менеджмент організації повинен бути сформований таким чином, щоб одержання результатів кожним елементом вимагало мінімальної кількості часу.

Чинність закону економії часу, трансформованого через продуктивність організації, буде залежати від менеджменту, тобто від якості робочої сили, умов її використання, від відповідності професійної структури, форм організації та мотивації праці.

Якщо закон виражає внутрішні суттєві зв'язки явищ, то закономірності - це частковий вияв його дії.

Закономірності управління відбивають об'єктивно існуючі, істотні взаємозв'язки різних елементів, що повторюються, а також явищ у процесі управління. Їх розділяють на загальні й одиничні. Загальні закономірності властиві всім системам управління, а одиничні пов'язані з функціонуванням окремих галузей, підприємств і організацій.

До загальних закономірностей управління можна віднести закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва; закономірність переважної ефективності свідомого рівномірного управління; закономірність співвідношення керуючих і керованих систем, суб'єкта й об'єкта управління; закономірність посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні. Розглянемо ці закономірності.

Закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва призводить до створення систем управління адекватних формам власності на засоби виробництва. Так приватизація підприємств торгівлі обумовила різноманіття організаційно-правових форм цих підприємств і послабила централізоване керівництво їхньою діяльністю.

Переважає ефективність свідомого планомірного управління також закономірна, так як система управління з плановою регуляцією цих процесів, що протікають у ній, і потенційно, і фактично ефективніша за системи управління зі стихійною регуляцією цих процесів. Підтвердженням тому є широке застосування програмно-цільового підходу, системного підходу й аналізу на всіх рівнях управління в сучасному суспільстві.

Закономірність співвідношення керуючої і керованої систем, суб'єкта й об'єкта управління означає співвідношення сфери управління вимогам об'єкта управління. Оскільки якісні зрушення в розвитку економіки, що намітилися в 70-і роки, зажадали визначеної трансформації всього апарату управління в Китаї, що одержало своє відображення в комплексі реформ, здійснення яких почалося з 1975 р. У результаті китайська економіка й управління нею стали більш сприятливі до вимог науково-технічного прогресу, знайшли тенденцію стійкого майбутнього розвитку, без криз і потрясінь був здійснений перехід до регулювання ринкових відносин.

До загальних закономірностей управління можна віднести *посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні*. Закономірність відображає, з одного боку, майбутній горизонтальний і вертикальний поділ праці в управлінні, що пов'язані з розвитком галузей (у тому числі й торгівлі), збільшенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій і видів діяльності. З іншого боку, поділ праці обумовлює його координацію, тобто погодженість дій суб'єктів управління, що виражається в кооперації управлінської праці.

Якщо загальні закономірності властиві управлінню в цілому, то часткові закономірності характерні для окремих сторін і систем управління. До часткових закономірностей можна віднести закономірність зміни функцій управління, закономірність оптимізації числа стадії управління, закономірність концентрації функцій управління і закономірність розповсюдженості контролю.

Закономірність зміни функцій управління означає зростання деяких функцій і знищення інших на різних ієрархічних рівнях управління. Так, якщо на рівні торгового дому вирішуються стратегічні завдання, які охоплюють інвестиційну політику фірми та розподіл прибутку, то на рівні кожного магазину, який входить до торгового будинку, вирішуються переважно тактичні питання, які зв'язані з реалізацією товарів населенню.

Закономірність оптимізації числа ступенів управління припускає усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість і оперативність.

Закономірність концентрації функцій управління полягає в тому, що кожна ступінь управління прагне до більшої концентрації функцій, тобто до розширення і росту чисельності управлінського персоналу. Цю закономірність заочно ілюструють дані про ріст чисельності бюрократичного апарату, що спостерігається у всіх країнах.

Закономірність поширеності контролю відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю і контролю їхніх дій з боку керівника. Оптимальним вважається наявність 7-Ю підлеглих у безпосереднім підпорядкуванні в одного керівника.

Хміль Ф.І. виділяє таку систему закономірностей менеджменту:

1. Відповідність організації та управління стану розвитку суспільства. Ця закономірність відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки праці. З становленням ринкових відносин в економіці України організація та управління підприємствами повинні ґрунтуватися на загально визначених у світі засадах менеджменту.

2. Диверсифікація виробництва та управління. Диверсифікація виробництва виявляється в освоєнні нових галузей і сфер, розширенні асортименту і перетворенні підприємств на багатогалузеві комплекси. Відповідно, диверсифіковане підприємство потребує диверсифікації управління.

3. Співвідносність керуючої і керованої систем. Полягає вона в досягненні пропорції між усіма елементами керованих і керуючих систем під час їх формування і в процесі функціонування.

Оскільки керуюча і керована системи безперервно взаємодіють, то структура і процеси керованої системи визначають структуру і рух керуючої, що виявляється в удосконаленні форм і методів управління.

Забезпечення відповідності керуючих систем сучасному рівню розвитку виробництва, його вимогам є основною проблемою вдосконалення систем управління. Суть її полягає в тому, щоб керуюча система здійснювала такий вплив, якого потребує виробництво як керована система. Тобто необхідна відповідність складності керуючої підсистеми вимогам оптимального функціонування керованої, або багатоманітності керованої системи повинна відповідати багатоманітності керуючої, яка повинна не тільки реагувати на зміни у виробництві, а створити систему управління, орієнтовану на майбутнє, здатну забезпечити перехід керованої системи в новий стан.

4. Децентралізація і демократизація управління. Децентралізація управління передбачає передавання низовим рівням максимуму повноважень і відповідальності у здійсненні управлінських процесів. Її переваги полягають у стимулюванні ініціативи низових керівників і виконавців, кращій відповідності особливостям функціонування об'єктів управління. Децентралізацію супроводжує демократизація управління, адже чим більше повноважень і відповідальності передано на низові рівні, тим більше працівників залучається до процесу їх реалізації.

5. Визначальна роль людського фактора у виробництві й управлінні. Одним із здобутків світового менеджменту є визнання нової ролі людини у виробництві та управлінні, створення відповідного механізму її активізації.

Закономірності управління мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей. Закономірності управління повинні повною мірою враховуватися при формуванні принципів управління.

2.2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації

Специфіка принципів як форми наукового пізнання полягає в їх методологічній функції, у здатності бути засобом організації пізнавального процесу. В управлінській практиці принципи дають змогу об'єднати елементи соціально-технічної системи (підприємства) в єдине ціле.

Найважливіше значення в реалізації мети організації мають принципи менеджменту, які використовує у своїй діяльності управлінський персонал. У принципах менеджменту узагальнено, з одного боку, пізнані закони і закономірності, з іншого, - досвід управління, який виправдав себе. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності. Принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, згідно з якими має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління. Ігнорування принципів може створювати в управлінні ситуацію, яка в кінцевому підсумку може призвести до невдач в управлінській діяльності. Тому знання й урахування принципів у практичній діяльності є найважливішою умовою ефективного управління.

Принципи управління - керовані правила, що визначають основні вимоги до систем, структур й організації управління. Так само, як і закономірності, принципи управління поділяються на загальні й одиничні.

Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам: визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів; відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу; об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією; бути визнаними суспільством. Основоположний принцип менеджменту - забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу фірми. Як відомо, принципи раціонального управління вперше було сформульовано основоположниками наукового менеджменту - Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем.

Центром вчення Ф. Тейлора стали чотири принципи управління індивідуальною працею працівників: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до добору, навчання і тренування працівника; кооперація з працівниками; розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і працівниками.

На підприємствах великого американського капіталіста Генрі Форда застосовувалися наступні організаційно-технічні принципи управління.

1. Сувора, побудована за вертикаллю організація управління об'єднанням ряду підприємств, кінцева мета яких - виготовлення автомобіля. Всі частини і етапи виробництва управлялися із одного центру.

2. Масове виробництво, яке забезпечувало найменш можливу вартість виробів, задоволення масового попиту покупців і найбільший прибуток.

3. Розвинута стандартизація, яка давала можливість швидко і без зайвих витрат переходити на нові модифікації автомобіля за сталості базової моделі.

4. Конвеєр з глибоким розподілом праці, який ділиться на сотні і тисячі дрібних операцій. Це дало можливість зробити виробництво безперервним, масовим і, разом з тим, дешевим. Праця на такому потоці не вимагала високої кваліфікації.

5. Постійне удосконалення управління виробництвом.

Ці ідеї єдності управління виробництвом, великий масштаб кооперації, масове виробництво, стандартизація, конвеєрна система розподілу праці, постійне удосконалення управління корисні для нас і сьогодні.

Суттєвий вклад в теорію і практику управління був зроблений інженером-механіком *Гаррінгтоном Емерсоном* (1853-1931), який одержав освіту в Німеччині і працював в США відкрив найважливіші принципи підвищення продуктивності праці. Сьогодні, при переході до економічних, демократичних методів керівництва народним господарством, доцільними будуть думки Емерсона про організацію системи управління на підприємстві. Тип організації, який існував до цього, можна назвати командним, бюрократичним, тому що він створений не для раціонального виробництва, а для зручності роботи управлінського апарату. Емерсон говорив, що необхідно перевернути весь адміністративний цикл. Піднімаючись доверху по адміністративних східцях, ми переконуємося, що це існує не для задоволення тих, хто працює нижче. Майстер робить на заводі не для того, щоб зняти відповідальність з завідувача, а для того, щоб керувати робітниками для обслуговування їх. Ми лише сьогодні можемо посправжньому оцінити глибину і розумність цих слів: перехід до економічних методів управління підводить нас до розуміння тієї простої істини, що не виробництво повинно підлаштовуватися до управління, а навпаки, управління повинно обслуговувати виробництво. В цьому його зміст і користь.

Емерсон сформулював 12 знаменитих принципів продуктивності праці.

В чому ж вони полягають?

1. Чітко поставлені цілі.

2. Здоровий глузд. Тут наші виробники повинні мужньо визнати, що коли виробництво не працює, то цьому є конкретна причина, в т. ч. яка залежить і від нас. І як не жаль, але ситуація, описана Емерсоном сімдесят з лишком років тому, нам дуже близька і зрозуміла.

Він говорив, що «всюди і скрізь ми бачимо одну й ту ж манію тоннажу, а разом з нею - систематичне перевантаження заводів машинами, постійне роздування штатів і розтринькування матеріалів. Ми постійно вкладаємо в

справу більше капіталу, ніж потрібно. На нас діють не організація і вміння, а тільки інвентар».

3. Компетентна консультація. Мова йде про необхідність постійного удосконалення управління, його цілеспрямованості, вигоду залучення до цієї непростой справи спеціалістів, професіоналів. Сьогодні і ми вже дозріли до розуміння цього принципу.

4. Дисципліна. Не дивлячись на те, що звична для нас командно-адміністративна система управління приділяла стягненням за порушення трудової і технологічної дисципліни першочергове значення, можливості цього важливого принципу використані у нас далеко не повністю. І справа зовсім не в тім, що потрібно посилити покарання, сильніше залякати працюючого. Дисципліна вимагає насамперед чіткої регламентації діяльності, коли кожен точно знає свої обов'язки, кожен усвідомлює, за що, як і ким він може бути покараний або заохочений, коли діє швидкий, повний і точний облік та контроль, коли виключається свавілля і всі рівні перед законом. Все це також завдання сьогоднішнього дня.

5. Справедливе ставлення до персоналу. Це той самий народжений в наші дні принцип соціальної справедливості: «Краще працюєш - краще живеш».

6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік. Говорячи сучасною мовою, це принцип зворотного зв'язку. Неправильний облік, порушення зворотного зв'язку веде до збоїв у роботі системи управління. Спробуйте пройти 10 метрів із закритими очима, і Ви в цьому переконаєтесь.

7. Диспетчеризація. Саме вона дозволяє слова плану перетворити в реальні справи виробництва. Дуже цікаве наступне зауваження Емерсона: краще диспетчерувати хоча б не сплановану роботу, ніж планувати роботу, не диспетчеруючи її.

8. Норми і розклад. Тут розкривається думка про те, що високі результати в праці досягаються не підвищенням, а скороченням зусиль. На перший погляд, це звучить парадоксально. Як правило, не дають високого кінцевого результату і максимальні оберти верстата, робота людини на межі її можливостей. Головне - знати всі резерви продуктивності, вміло реалізувати їх і уникати невиправданих витрат праці, матеріалів та енергії.

9. Нормалізація умов. Мова йде про те, щоб створити такі умови роботи, за яких можливості людини будуть розкриватися найкращим чином. Головне - не людину пристосувати до машини, до виробництва, а навпаки, створити такі машини і механізми, такі технології, які дали б можливість людині за той самий час виробляти більше і краще. Ця думка перегукується з ключовою ідеєю про прискорення НТП як головного важеля підвищення продуктивності праці.

10. Нормування операцій. Звертається увага як на необхідність стандартизації способів виконання операцій, так і на регламентування часу на кожен із цих способів.

11. Письмові стандартні інструкції. Краще за автора про це не скажеш. Існує думка, яка проповідується з великим пафосом, але зовсім

безграмотна, що нібито стандартні інструкції вбивають у робітників ініціативу, перетворюють його в автомат. Якщо згадати про те, як літає горобець, або бігає по дереву білка, то здається, що східці теж вбивають ініціативу в людини, яка спускається з шостого поверху.

«Я ж надаю перевагу обмеженості, здоровому глузду, зручності і безпечності сходинок. Працювати найшвидшим і легшим способом - це значить скорочувати зусилля, не знижуючи результатів, і звільняти мозок для вищої ініціативи, для винаходів і розробки ще кращих способів».

12. Винагорода за продуктивність. Емерсон запропонував свою систему оплати праці, яка враховує як час, затрачений робітником, так і його вміння, яке виявляється в якості роботи.

Важливою стороною управління виробництвом є керівництво людьми, адміністративна діяльність. Цій діяльності, її раціоналізації присвятив ряд робіт видатний керівник виробництва, французький інженер Анрі Файоль (1841-1925).

Головну увагу Файоль приділяв управлінню персоналом, насамперед - адміністративним кадрам.

А. Файолю належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації. Ці принципи не втратили свого значення і в наш час.

1. Влада невіддільна від відповідальності. Ми звикли це формулювати так: «Одержав права - неси відповідальність». Це, звичайно, правильно. Але сьогодні особливо важливий зворотний бік цього принципу: «Наклали відповідальність - дайте права».

2. Розподіл праці при спеціалізації. Користь спеціалізації широко відома. Але відомо, що зв'язаний з нею розподіл праці має свої межі, за якими йде втрата ефективності.

3. Єдність розпоряджень. Робітник повинен одержувати вказівки тільки від одного керівника.

4. Дисципліна. Тут головна ідея в тому, що дисципліна обов'язкова для всіх. Але оскільки керівництво завжди здійснюється зверху донизу, то можна сказати, що дисципліна така, який і керівник. Файоль зв'язував дисципліну з повагою і зовнішніми проявами.

5. Єдність керівництва. Це розкривається так: «Один керівник і єдиний план для сукупності операцій, які мають спільну мету». Тут, по суті, закладаються основи цільового управління.

6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним.

Це означає, що інтереси робітника або групи робітників не повинні переважати над інтересами підприємства в цілому. Якщо інтереси розходяться, то керівник повинен їх примирити.

7. Винагорода. Файоль вважає, що винагорода та метод оплати праці повинні бути справедливими і максимально задовольняти як співробітників, так і роботодавців.

8. Централізація. Нова думка тут полягає в тому, що централізація має розумну міру. В загальному випадку - чим більше підприємство, тим менше повинно бути централізація.

9. Ієрархія. Тут проводиться актуальна сьогодні думка про необхідність мінімальних ієрархічних сходинок, а також про користь горизонтальних зв'язків у системі управління.

10. Порядок. Файоль ділить порядок на «матеріальний» - порядок речей і «соціальний» - порядок людей. Стосовно речей порядок означає: «Всьому своє місце, і все на своєму місці»; стосовно людей: «Кожному своє місце, і кожен на його місці». Мова йде про необхідність точних знань виробництва і робітників з можливостями і потребами.

11. Справедливість. Вона забезпечується лояльністю і відданістю персоналу - з одного боку, добротою і об'єктивністю адміністраторів - з іншого.

12. Стабільність персоналу. Файоль розглядає плинність кадрів як причину і одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу - перша ознака доброго керівництва.

13. Ініціатива. Адміністратор повинен стимулювати ініціативу знизу. Дуже сучасний принцип.

14. Корпоративний дух. Мова йде про важливість колективізму в роботі підприємства. Тому принцип «розділяй і володій» в управлінні виробництвом застосувати не можна. Повинні бути спільні інтереси у працюючих на виробництві людей.

Класифікація принципів менеджменту

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

До загальних принципів управління можна віднести цілеспрямованість, спланованість, компетентність, дисципліну, стимулювання, ієрархічність.

Принцип цілеспрямованості визначений сутністю програмно-цільового управління і припускає чітку постановку цілей перед кожним підприємством та кожним його підрозділом. При цьому мета повинна бути реальною, досягнутою і визначеною чітко, що додає роботі здоровий глузд і мобілізує зусилля персоналу на її виконання.

Для торговельного підприємства і його підрозділів встановлюються звичайні завдання з обсягу товарообігу. Причому завдання по цьому показнику визначаються, як правило, конкретним числом.

Принцип цілеспрямованості припускає не тільки установку цілей, але і співвідношення цих цілей з необхідними ресурсами. При цьому важливо не тільки забезпечити співвідношення цілей з головними ресурсами, необхідними для їхнього досягнення, але й акцентувати увагу на саму слабку ланку, що може перешкодити досягненню цілей.

Принцип плановості управління також зв'язаний із програмно-цільовим управлінням і передбачає складання програми дій та її реалізацію.

Спланованість виявляється в нормалізації умов роботи і її розподілі між виконавцями, у координації дій виконавців і їхньому інструктуванні, а також в організації обліку і контролю за виконанням кожної роботи і програми в цілому. Реалізація цього принципу на практиці додає планову організацію всій системі управління.

Принцип компетентності означає знання менеджером об'єкта управління або принаймні його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців при прийнятті рішень. Принцип компетентності зв'язаний із горизонтальним поділом праці за функціями.

Зростання популярності торговельної діяльності в сучасних умовах і збільшення кількості осіб, що не мають спеціальної підготовки, але фактично зайнятих у торгівлі, а також часткові випадки реалізації населенню недоброякісних товарів висувають на перший план проблему ліцензування торговельної діяльності і здійснення спеціального навчання осіб, що одержує ліцензії, з метою забезпечення необхідної компетенції.

Невід'ємним принципом управління є *дисципліна*, що повинна бути присутня у будь-якій системі управління на будь-якому рівні. Дисципліна припускає безумовне виконання вказівок керівника, посадових обов'язків, інструкцій, наказів та інших директивних документів. Рівень дисципліни значною мірою визначає культуру управління. Що стосується торгівлі, роль цього принципу особливо велика, тому що специфіка галузі обумовлює підвищені вимоги не тільки до рівня виконавської дисципліни, але і до фінансової дисципліни в комерційній діяльності, і до самодисципліни всього персоналу від менеджера до продавця. Разом з тим дисципліна повинна не об'єднувати ініціативу працівників, але й залишати місце для творчого ставлення до роботи.

Принцип стимулювання припускає насамперед мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне - в основному на психологічному впливі на працівників. Як спонукальні мотиви, тут можуть виступати різні духовні потреби працівників: потреби в приналежності, у причетності, в успіху.

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

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

Принцип ієрархічності визначає правила побудови чи організації окремих її елементів. Цей принцип характерний не тільки для організацій,

але і для будь-яких складних об'єктів. Він розглядає складні та великі системи як багатоступінчасті, багаторівневі, що ділять систему на елементи (рівні, ступені).

Принцип ієрархічності впливає з закону поділу праці. Досягнення складних цілей (де недостатньо індивідуальної праці людини) вимагає поділу (спеціалізації) праці. Спеціалізована праця має потребу в координації, інакше ціль не буде досягнута. Необхідність у координації спеціалізованої праці породжує ієрархію управління.

Крім того, зміст загальної мети неоднозначний. Для з'ясування змісту мети потрібна її розбивка на визначену кількість підцілей нижчого рівня. Таким чином, формування системи взаємозалежних цілей базується на принципі ієрархічності.

Принцип ієрархічності визначає характер відносин, що виникають у процесі управління між суб'єктами різних рівнів, а також між суб'єктами й об'єктами управління.

Таким чином, ведуча роль принципу ієрархічності полягає в обґрунтуванні кількості рівнів поділу праці суб'єкта управління, а також ступеня його самостійності згідно обсягу роботи, яку необхідно виконати для досягнення мети.

Принцип ієрархічності управління визначає наступні властивості організації:

- у складі будь-якої організації кожен елемент самостійний, що знаходить вираження в його функціональному призначенні та рівні ієрархії;
- самостійність - це не абсолютна, а відносна величина, оскільки призначення і рівень ієрархії кожного елемента обумовлені елементом вищестоящего рівня, тобто спостерігається визначена підпорядкованість одного елемента іншому;
- елементи (чи окремі залежні організації) різних рівнів не можна зводити один з одним, що знаходить висвітлення у відповідному розподілі між ними цілей і їхніх функціональних видів діяльності.

Питання для самоконтролю:

1. Які є закони та закономірності менеджменту?
2. Які закони виділяє Хміль Ф.І.?
3. Сутність закону інтеграції?
4. Зміст закону економії часу?
5. В чому полягає закон інерції систем, еластичності систем та закон безперервного удосконалення систем?
6. У чому полягає специфіка принципів наукового пізнання?
7. Класифікація принципів менеджменту?
8. Зміст та значення принципу ієрархічності?
9. У чому полягає суть принципу динамічної рівноваги?
10. Принцип урахування інтересів?



РОЗДІЛ 3

Історія розвитку менеджменту

3.1. Зародження теорії управління

3.2. Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні

3.3. Класичні теорії менеджменту

3.4. Характеристика інтегрованих підходів до управління

3.5. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні

Мета: вивчення історії розвитку менеджменту та управлінської думки як в світі так і в Україні

Ключові слова: управлінська думка, класична теорія менеджменту, інтегровані підходи до управління, сучасна модель менеджменту

3.1. Зародження теорії управління

Виникнення управління

Управління з'явилося дуже давно. Письмові історичні свідчення вказують на те, що вперше цю проблему почали розв'язувати стародавні шумери, а згодом єгиптяни. Саме вони близько шести тисячоліть тому визнали за потрібне цілеспрямовано організовувати діяльність людей, планувати її і контролювати результати, а також порушили питання про децентралізацію управління. Вже в ті часи були застосовані для потреб управління письмові документи.

У давньоєгипетській пам'ятці писемності «Повчання Птаххо-тепа», вже були зазначені найважливіші питання управління державою. «Якщо ти керівник, зазначається в ній, то будь спокійним, коли слухаєш ти слова просителя: не відштовхуй його, перш ніж він облежить душу від того, що хотів тобі сказати. Уражена нещастям людина хоче вилити тобі свою душу навіть більше ніж добитись сприятливого вирішення свого питання» [8].

Створення великих машиноподібних, бюрократично керованих людських спільнот (мегамашин) дозволило єгипетським фараонам вирішувати значні будівельні і військові завдання. Саме тоді було винайдено дрібний коопераційний підрозділ праці, командна ієрархія, стандартизація. В

ці ж часи уперше були застосовані елементи контролю за діяльністю робітників. Це дало можливість значно підвищити продуктивність праці робочих, В також утримувати чималий клас людей, що не займалися фізичною працею.

Філософський внесок в теорію управління

Вагомий внесок у теорію управління в епоху античності зробили відомі філософи: Сократ (сформулював принцип універсальності управління), Кір (довів необхідність встановлення ділових контактів між людьми), Ксенофонт (назвав управління мистецтвом), Платон (ввів принцип спеціалізації).

Вихованець Арістотеля, відомий полководець Олександр Македонський у 325 р. до н. е. розробив теорію і практику управління військами. Створений ним військовий штаб можна назвати першою організаційною структурою управління.

Досить ґрунтовно виклав проблеми управління італієць Н. Мак-іавеллі (1469—1527 рр.), сформулювавши принципи, що істотно вплинули на розвиток менеджменту. Наведемо деякі з них:

засадю авторитету або влади лідера є підтримка його прихильників, переможців не судять;

підлеглі мають знати, чого чекати від свого лідера, і розуміти, чого чекає лідер від них;

— лідер повинен мати волю до влади;

— лідер — завжди взірець мудрості і справедливості для своїх'підлеглих [2].

Певний вплив на формування науки про управління суспільством справили представники соціальної утопії Т. Мор і Т. Кампанелла. В своїй відомій праці Томас Мор виклав ідеальну на його погляд теорію соціально-політичного управління державою.

Певний внесок в наукові засади управління зробили також Роберт Оуен (1771—1858 рр.), Чарльз Баббедж (1792—1871рр.) та багато інших. В книгах Р. Оуена висвітлювалися соціальні питання виробництва, відносини керівника з працівником, правильна організація праці і виховання характеру людей. У 1824 ним було створене для безробітних кооперативне поселення «Нова гармонія», статусом якого передбачалась соціальна рівноправність усіх членів, виборність органів управління, колективна оплата праці, відмова від покарань тощо [39].

Новий стрибок в практиці управління в VI столітті зробила християнська церква на прикладі бенедиктських монастирів. Управління в них будувалось не на примусі, а на добровільних засадах, як моральний і релігійний обов'язок вільної людини за заповітом св. Бенедикта Нурійського. Порядок у монастирях був не менш суворий, а влада і субординація стали інтегральною частиною добровільного об'єднання людей. Значним досягненням в них стало чередування фізичних і інтелектуальних завдань, чітка їх організація протягом дня, а також створення машин, що полегшили фізичну працю людей [12].

Теоретичні засади управління в період становлення капіталізму

До початку минулого сторіччя теорія управління як єдине ціле ще не склалась, адже в ній не було потреби. Вищі керівні посади в державних структурах обіймалися частіше на правах сили або родинних зв'язків, а тому не було необхідності в наукових рекомендаціях. Приймаючи рішення, керівники поклалися на свою інтуїцію, минулий досвід та волю правителів.

В епоху рабовласництва переважали методи прямого примусу і покарання як головні фактори мотивації до праці.

У другій половині XIX ст. на Заході ринкові відносини поширились на всі сфери життя. Зросла кількість підприємств, які відчували потребу в керівниках, здатних приймати обгрунтовані реалістичні рішення і працювати з великою кількістю найманих працівників. Від управлінців уже вимагалися високий професіоналізм, компетентність, уміння діяти згідно з чинним законодавством. Вони стали більш детально досліджувати питання управлінської діяльності з метою ефективної організації керівництва виробництвом на наукових засадах.

Розвиток управління як науки відбувався поступово. Успіхи в теорії управління завжди залежали від досягнень в психології, соціології, математиці, антропології, педагогіці тощо. В міру розвитку цих наук дослідники у сфері управління все більш довіду-налися про фактори, які впливають на управлінські процеси в різного виду організаціях.

Сучасний менеджмент виник наприкінці позаминулого століття, коли в 1881 р. американець Джозеф Вартон розробив його перший систематичний курс для викладання в коледжі. Широко визнаним менеджмент став лише в 1911 р. після видання американським інженером Фредеріком Тейлором книги «Принципи наукового управління» і організацією Харлоу Пероном першої наукової конференції з менеджменту. Це дало змогу в 1916 р. Анрі Файолю порушити питання про його обов'язкове викладання у вищих навчальних закладах.

У XX ст. послідовно сформувались кілька шкіл та теорій менеджменту, досягнення яких широко використовуються і нині.

3.2. Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні

Перший етап у розвитку управлінської думки дістав назву наукового управління.

1. Наукове управління (1885 - 1920)

Воно найбільш тісно пов'язане з роботами Ф. Тейлора, Френка й Лілії Гілбрет та Генрі Гантта.

Ці творці школи наукового управління думали, що, використовуючи спостереження, заміри, логіку й аналіз, можна удосконалити багато операцій ручної праці, для того щоб добитися їх більш ефективного використання.

У 1911 р. вийшла книга Ф.Тейлора "Принципи наукового управління". Вона започаткувала науку управління як самостійну галузь наукових досліджень і практичної діяльності. Він розробив ряд методів наукової

організації праці. Так, при виконанні операцій застосовувалося преміювання працівників з метою їх заохочення до підвищення продуктивності праці та збільшення обсягу виробництва.

Тейлор і його сучасники фактично визнавали, що робота з управління - це певна спеціальність. Організація в цілому виграє, якщо кожна група працівників зосередиться на тому, що вона робить найбільш успішно. Цей підхід різко відрізнявся від старої системи, за якої робітники самі планували свою роботу.

Наукове управління не нехтувало людським фактором. Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у підвищенні продуктивності і збільшенні обсягів виробництва.

Концепція наукового управління стала серйозним переломним етапом, завдяки якому управління почало широко визнаватися як самостійна галузь наукових досліджень. Вперше керівники, практики та вчені побачили, що методи й підходи, які викладалися в науці і техніці, можуть бути ефективно використані в практиці досягнення цілей організації.

2. Класична або адміністративна школа в управлінні (1920-1950)

Появу цієї школи пов'язують з іменами А. Файоля, Л. Урвіка, Д. Мунл, А. Файоль керував великою французькою компанією з видобутку вугілля. Л. Урвік був консультантом з питань управління в Англії. Д. Мунл працював під керівництвом Альфреда П. Слоуна в компанії "Дженерал Моторс".

Школа адміністративного управління базувалася на розробці й використанні універсальних принципів і функцій управління підприємством, таких як: структура виробництва, розподіл праці, централізація, ініціатива, планування, дисципліна, система заохочень, підпорядкованість особистих інтересів загальним.

Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління. При цьому виходили із ідеї, що дотримання цих принципів безперечно забезпечить успіх організації.

3. Школа людських відносин (1930-1950)

Рух за людські відносини зародився у відповідь на нездатність повністю усвідомити значення людського фактора як основного елементу ефективності організації. Цей рух був реакцією на недоліки класичного підходу. Тому школу людських відносин інколи називають неокласичною школою.

Вчених Мері Паркер Фоллетт і Елтона Мейо можна назвати найбільшими авторитетами у розвитку школи людських відносин в управлінні.

Знамениті експерименти Мейо відкрили новий напрям у теорії управління. Мейо довів, що чітко розроблені робочі операції і висока заробітна плата не завжди приводять до підвищення продуктивності праці. Інколи працівники реагували значно сильніше на тиск з боку колег по групі, ніж на бажання керівництва та матеріальні стимули. Пізніші дослідження, які були проведені Абрахамом Маслоу та іншими психологами, допомогли зрозуміти причини цього явища.

Дослідники психологічної школи вважали, що якщо керівництво виявляє велику турботу за своїх працівників, то й рівень задоволеності їх буде зростати, а це приведе до підвищення продуктивності. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами, які містили більш ефективні дії безпосередньо керівників, консультації з робітниками та надання їм більш широких можливостей спілкування на роботі.

4. Поведінкові науки (1950 - дотепер)

Серед найбільш великих постатей розвитку поведінкового напрямку можна згадати Криса Арджириса, Ренціса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора і Фредеріка Герцберга. Вони вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства, зміни змісту роботи та якості родового життя.

Якщо школа людських відносин зосереджувала свою увагу, головним чином, на методах налагодження міжособистих відносин, то новий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої власні можливості. Методи вивчення працівника ґрунтувалися на застосуванні науки про поведінку до побудови і управління організаціями. Метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

Популярність поведінкового підходу значно виросла в 60-ті роки. Ним були охоплені всі галузі управління. Представники цієї школи пропагували свій підхід як єдиний найкращий шлях вирішення управлінських проблем. Головним в історії поведінкових наук було утвердження того, що правильне застосування науки про поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

Емпірична школа управління

У процесі подальшого розвитку управлінської думки відбулося повернення до практики управління. З'явився новий напрям менеджменту - емпірична школа, яка є відображенням попередніх течій. На думку теоретиків цієї школи, головним завданням у галузі менеджменту є: одержання, обробка й аналіз практичних даних і видача на цій основі рекомендацій для керуючих.

Виділяють два основні напрями емпіричної школи: дослідження в галузі практики організації управління та розробка теоретичних основ сучасного капіталістичного суспільства.

Головним напрямом досліджень в емпіричній школі є вивчення змісту праці та функцій керівників. Вибір такого напрямку досліджень пов'язаний з тим, що теоретики акцентують увагу на професіоналізації управління, тобто перетворенні праці з управління в самостійний, специфічний вид - в особливу професію.

Школа соціальних систем

Обґрунтовуючи подальший розвиток ринкових відносин, ряд вчених (Д. Марч, Г. Саймон, А. Епіціоні та ін.) критично підійшли до попередніх управлінських теорій з урахуванням сучасного досвіду і сформуvalи нову - теорію соціальних систем. Ця теорія використовує у своєму вченні висновки школи людських відносин. Працівника в організації розглядають як соціально-орієнтовану істоту, потреби якої впливають на середовище в організації. У свою чергу, середовище має зворотний вплив на працівника. Школа соціальних систем розглядає людину в соціальній групі як один із багатьох взаємозалежних і взаємодіючих факторів у складному комплексі соціальних відносин організації.

5. Кількісний підхід (1950 - дотепер)

До Другої світової війни кількісні методи використовувалися в управлінні недостатньо.

У кількісному підході виділяють:

- дослідження операцій і моделі;
- вплив кількісного підходу.

Дослідження операцій і моделі за своєю суттю - це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації.

Після постановки проблеми група спеціалістів з дослідження операцій розробляє модель ситуації. Модель - це форма зображення реальності. Вона дещо спрощує реальність і подає її абстрактно. Після створення моделі змінним задаються кількісні значення. Це дозволяє об'єктивно порівняти та описати кожну змінну і відношення між ними.

Найбільший поштовх до застосування кількісних методів в управлінні дав розвиток комп'ютерів.

Нова школа

Характеризується розвитком сучасних кількісних методів обґрунтування рішень шляхом впровадження в науку управління точних наук і комп'ютерів. Послідовниками цієї школи можна назвати таких дослідників менеджменту, як Р. Люса, Д. Форстера, А. Голдберга та ін.

Так як Україна входила до складу СРСР, то її управлінська наука розвивалася, виходячи з підходів, які тоді були. Ряд досліджень були спрямовані на вдосконалення адміністративно-командної системи, у зв'язку з чим був накопичений певний досвід.

Автори Андрушків Б.М. і Кузьмін О.Є. у своїй книзі виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів:

1-ший етап (жовтень 1917 - березень 1921). Розроблено форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання.

2-гий етап (1921 - 1928). Подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом. Зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічного управління. З'явилися трести й

синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні.

3-тій етап (1929 - 1945). Організація індустріальної бази суспільного виробництва, вдосконалення структурного управління, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

4-тій етап (1946 - 1965). Пошук нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної і територіально - галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.

5-тій етап (1965 - 1975). Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічного управління.

6-тій етап (1975 - 1995). Усвідомлення неможливості реформування адміністративно - командної системи. Цей етап підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ, проведення яких належить до **сьомого етапу (1985)**. У ньому розрізняють:

- **1-ший підетап** - робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

- **2-гий підетап** - застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;

- **3-тій підетап** - впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, розширення економічної свободи;

- **4-тій підетап** - впровадження територіального господарського розрахунку на всіх рівнях управління;

- **5-тій підетап** - початок ринкових реформ. Реалізація цього підетапу здійснюється вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України.

3.3. Класичні теорії менеджменту

Школа наукового управління

Розвиток першої класичної теорії менеджменту, яка стала широковідомою у світі під назвою школи "наукового менеджменту", припадає на початок ХХ ст. її родоначальником є американський інженер Ф. Тейлор. Він написав такі відомі на весь світ книги, як "Відрядна система", "Цеховий менеджмент" (1903) і "Принципи наукового менеджменту" (1911). Похований у Філадельфії, де на його могилі написано: "Батько наукового менеджменту".

Своїми експериментами і науковими працями Тейлор намагався довести, що розроблені методи наукової організації праці та сформульовані на їх основі принципи "наукового менеджменту" внесуть істинну революцію в сучасне виробництво, замінивши застарілі авторитарні методи управління більш раціональними, науковими підходами. Історики менеджменту не

випадково підкреслюють американське походження феномену тейлоризму, оскільки центр прогресивного розвитку капіталізму перемістився тоді із Європи в Північну Америку.

У той час, коли Тейлор починав свою професійну та наукову діяльність, діловому менеджменту як особливому виду занять практично не приділялося уваги. Під менеджментом часто розуміли емпіричні знання технічних прийомів виробництва сталі, сорочок, сосисок і всього, що завгодно, крім діяльності з організації.

Але вже в перші роки ХХ ст. малочисельні менеджери відчули збільшення попиту на свої послуги, основою якого було підвищення ефективності індустріальної праці. Тейлор виступав за перетворення наукового управління в галузь індустріальної праці, схожу на інженерну.

Система Тейлора полягала в послідовному проведенні принципу розподілу праці на виконавчу та розпорядчу. Він розглядав науковий менеджмент як дійовий засіб наближення інтересів усього персоналу, завдяки підвищенню благоустрою робітників і налагодженню більш тісного їх співробітництва з господарями та адміністрацією у справі досягнення виробничих та економічних завдань підприємства. Тейлор говорив, що для тих, хто сприйняв систему наукового менеджменту в повному обсязі, наслідком буде зняття всіх спорів і протиріч між сторонами. Він характеризував менеджмент як процес злиття матеріальних ресурсів виробництва і технології з власне людським потенціалом виробництва для досягнення цілей індустріальної організації. Науковий менеджмент - навчав він, - спонукає розвитку почуття товарищескості, оскільки стосунки людей у виробництві - це вже не стосунки господарів і підлеглих, як у старих системах управління, а відносини взаємодопомоги між друзями, які допомагають один одному виконати ту роботу, до якої кожен з них краще підготовлений.

За традиційного методу управління ініціатива робітників досягалася в окремих випадках. У науковому менеджменті, за Тейлором, ініціатива проявляється повсякчас. Для цього менеджери покладають на себе нову ношу, додаткові обов'язки і відповідальність. Так, вони повинні буквально по крихітках зібрати в єдине ціле всі ті традиційні знання, навички, вміння, які в минулому були складовими майстерності робітників, класифікувати, кодувати їх, оформлюючи у відповідні правила, закони, формули, які допомагали б робітникам у їхній праці. Саме таким шляхом менеджмент еволюціонує в науку.

З точки зору Тейлора, основним завданням менеджменту повинно стати забезпечення найбільшого процвітання підприємця разом з максимальним добробутом кожного робітника.

Слід зазначити, що новаторські ідеї Тейлора на першому етапі зустріли опір багатьох підприємців. Науковий менеджмент вони розцінювали як спробу невинуватого втручання у сферу їхніх суверенних прав. Насправді ж - менеджмент ще міцніше закріпив ієрархічну побудову виробництва, доповнивши право власників на контроль за власністю, яка їм належала,

введенням нового елемента - підкорення "законом науки". Принципи наукового менеджменту посилили трактування робітника як простого інструмента, купленого власником і спрямованого менеджментом для виконання певного виробничого завдання.

Зі своїх досліджень і експериментів Тейлор вивів ряд загальних принципів, які лягли в основу його системи.

1. Розподіл праці. За менеджером закріплювалася функція планування, а за робітником - функція виконання.

2. Вимірювання праці. Це вимірювання робочого часу за допомогою одиниць часу.

3. Завдання-розпорядження. Виробничі завдання розподілялися не тільки щохвилини, але і супроводжувалися докладним описом оптимальних методів їх виконання. Цілі підприємства були чітко заплановані і кожному робітникові видавалася письмова інструкція щодо його конкретних завдань. Шляхом реалізації цих заходів як робітник, так і менеджер одержують певні стандарти, які допомагають вимірювати працю.

4. Програми стимулювання мають бути зрозумілі робітникамі. Будь-який елемент праці має свою ціну, і його оплата залежить від випуску готової продукції. У випадку ж досягнення вищої продуктивності робітникамі виплачують преміальні.

5. Праця як індивідуальна діяльність. Вплив групи робить робітника менш продуктивним.

6. Мотивація. Особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей.

7. Роль індивідуальних здібностей. Встановлюється і враховується різниця між здібностями робітників.

8. Роль менеджменту. Впроваджуються ті авторитарні методи управління, які посилюють правила і стандарти, що регламентують працю.

9. Роль професійних спілок. Скептичне ставлення до професійних спілок.

10. Розвиток управлінського мислення.

Тейлор був не самотній у своїй новаторській діяльності. Серед інших слід виділити Г. Гантта (1861-1919). Він зробив внесок у розробку теорії лідерства. Його перу належать книги "Праця і дохід" (1910), "Промислове керівництво" (1916), "Організація праці" (1919). Роботи Гантта характеризують усвідомлення провідної ролі людського фактора в промисловості і впевненість у тому, що робочій людині повинна бути надана можливість віднайти у своїй праці не тільки джерело існування, але і стан задоволеності. За Ганттом, ера примушування до праці поступила місцем знанням, тому політика майбутнього полягає в намаганні навчати і вести людей до спільної вигоди всіх зацікавлених сторін.

Гантт будував плани прийдешньої "демократії на виробництві" і мріяв про гуманізацію науки управління в майбутньому. Йому належить фраза: "Із всіх проблем менеджменту найбільш важливою є проблема людського фактору".

Подружжя Ф. Гілбрет (1878-1924) і Л. Гілбрет (1878-1972) займалося переважно питаннями вивчення фізичної роботи у виробничих процесах і досліджувало можливість збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, затрачених на виробництво. Гілбрети написали книги "Вивчення рухів" (1911) і "Психологія управління" (1916).

Ф. Гілбрет виступав за широке впровадження в менеджмент сучасних вимірювальних методів та інструментів. Щоб бути прибутковою, будь-яка виробнича діяльність повинна плануватися і управлятися, за нею повинні стояти здібності, досвід та знання управляючих.

М. Фоллет (1868-1933) вивчала соціальні відносини в малих групах. Свої погляди вона виклала в книгах, частина яких була опублікована після її смерті: "Творчий досвід" (1924), "Енергійне адміністрування" (1941), "Свобода і підлеглість" (1949). Влада, що розуміється як підлеглість однієї людини іншій, принижує людські почуття і не може бути основою ефективності індустріалізації, організації. Демократія - ось та велика духовна сила, яка використовує кожну людину і компенсує недоліки окремих індивідів тим, що переплітає їх разом у житті суспільства. Лідерами стають не тільки з народження, але й завдяки відповідному навчанню.

Дійсний лідер повинен не тільки передбачити ситуацію, але й творити її. У статті "Менеджмент як професія" (1925) М. Фоллет виділила такі фактори, що зумовлюють зростання потреби в менеджменті:

1. Ефективний менеджмент замінює експлуатацію природних ресурсів, які дуже обмежені.
2. Гостра конкуренція та брак трудових ресурсів.
3. Підвищення етичності людських відносин.
4. Зростаюча свідомість бізнесу як суспільної служби з почуттям відповідальності за її ефективне проведення.

Американський менеджер Р. Робб (1864-1929) опублікував у 1910 "Лекції по організації". Удосконалення організації він асоціює з удосконаленням дисципліни армії.

Дещо пізніше Г. Хопф (1882-1949) сформулював ідею оптимальної організації. У статті "Менеджмент і оптимум" (1935) він запропонував конкретні пропозиції, які здатні покращити менеджмент:

1. Чітко уявляти цілі та завдання бізнесу.
2. Визначати загальну політику, якої слід дотримуватися не дивлячись на оперативну обстановку і результати.
3. Формулювати завдання менеджменту зрозуміло для людей.
4. Комплектувати адміністративний штат людьми досить компетентними для успішного вирішення поставлених перед ними завдань.
5. Забезпечити адміністративну групу стандартами, за допомогою яких можна точно перевіряти виконання завдань.
6. Вивчати оперативні результати і встановлювати напрями їх досягнення.
7. Регулювати темпи заміщення членів адміністративної групи відповідно до встановлених в організації правил.

8. Брати до уваги фактор віку стосовно продуктивних можливостей адміністраторів.

9. Встановлювати оптимальний розмір організації на рівні, який забезпечував би найбільш сприятливі результати.

До зарубіжних дослідників, які суттєво вплинули на формування американської концепції менеджменту, слід віднести англійського вченого О. Шелдона і французького підприємця А. Файоля. Перу О. Шелдона належить книга "Філософія управління" (1923), в якій він підкреслював, головним чином, етичний бік менеджменту, притаманну йому функцію відповідальності.

Кожен менеджер повинен сприйняти три принципи філософії менеджменту:

1. Політика, умови і методи промисловості повинні бути спрямовані на підвищення добробуту суспільства.

2. Менеджмент повинен пристосувати вищі моральні зобов'язання суспільства щодо соціальної справедливості в кожному конкретному випадку.

3. Менеджмент повинен проявляти ініціативу у звеличуванні загальних етичних стандартів і концепцій соціальної справедливості.

У ході застосування цих принципів менеджер аналізує як аспект технологічної ефективності, так і аспект соціальної ефективності, що досягається за допомогою наукових методів дослідження праці та розвитку людських можливостей.

У загальному вигляді філософія менеджменту Шелдона зводиться до наступного:

1. Промисловість існує з метою виробництва товарів і послуг.

2. Промисловий менеджмент повинен керуватися принципом, який ґрунтується на наданні послуг колективу.

3. Менеджмент як частина індустрії відділений від капіталу і ділиться на три частини: адміністрацію, власне менеджмент і організацію.

4. Доти, поки індустрія ґрунтується на економічному фундаменті, менеджмент повинен досягати цілей через розвиток ефективності як людського, так і матеріального компонентів фабрики.

5. Ця ефективність розвивається завдяки використанню науки в управлінні і розвитку людських ресурсів промисловості.

6. Ефективність залежить від структури функцій.

7. Використання наукових методів у менеджменті означає:

- використання досліджень і вимірювань у всіх починаннях, які менеджмент запроваджує і контролює;

- підготовку і практичне використання кожного погодинного відрізка роботи;

- визначення трудових витрат для обґрунтування і точного визначення бажаних результатів;

- використання цих стандартів для забезпечення найбільш економічних методів виробництва і менеджменту.

8. Політика відповідальності менеджменту вимагає уваги до людського компонента виробництва.

А. Файоль, за оцінкою американських спеціалістів у галузі менеджменту, був найбільш визначною постаттю, яку Європа дала менеджменту аж до середини ХХ ст. Саме Файоль першим класифікував вивчення менеджменту за його функціональними ознаками: планування, організація, розпорядження, координація і контроль. Він сформулював перелік якостей, якими повинні володіти менеджери:

1. Здоров'я і фізична бадьорість.
2. Розум та інтелектуальні здібності.
3. Моральні якості, а саме наполегливість, енергія, мужність у прийнятті рішень і відповідальність.
4. Висока загальна освіта.
5. Управлінські здібності, передбачення, вміння розробляти план дій, організаційні навички, мистецтво спілкування з людьми, вміння об'єднувати і спрямовувати зусилля багатьох людей і вміння їх контролювати.
6. Загальна обізнаність з усіх суттєвих функцій підприємства.
7. Істинна компетентність у тій специфічній діяльності, яка характеризує концерн.

З чисто економічної точки зору науковий менеджмент був продуктом свого середовища і свого часу в тому розумінні, що виник із загальної потреби промисловості у підвищенні ефективності виробництва. І тут на перший план виходить не додаткове залучення ресурсів, а швидше раціональне їх використання.

Школа людських відносин

У 20-30-х роках у США стали формуватися передумови, які пізніше призвели до якісно нової ситуації в управлінні. Назріла необхідність нових форм управління, які характеризуються більш вираженим соціологічним і психологічним нахилом. Мета цих методів полягала в усуненні деперсоналізованих відносин на виробництві, які були властиві теоріям наукового менеджменту, і заміні їх концепцією співробітництва між робітниками та підприємцями. Американські авторитети в галузі менеджменту Г. Кунц і С. О'Доннел зазначали, що якщо підлеглі керуються тільки правилами і потребами, які встановлені керівником, то вони можуть працювати приблизно на 60 або 65 відсотків своїх можливостей, щоб утриматися на роботі. А для того, щоб досягти повного використання здібностей підлеглих, керівник повинен викликати в них відповідний відгук, здійснюючи лідерство. Цього можна досягти за допомогою різних засобів, але в основі їх всіх лежать потреби підлеглих.

До проблеми мотивації праці "людського фактора" звернулися в 30-ті роки теоретики менеджменту. Вони пов'язували раціоналізацію індустріального виробництва не тільки з удосконаленням матеріальних елементів, а й впливом на етичні норми і психологію робітників.

Почалося небувале підвищення економічної ефективності виробництва. Проте незабаром прийшло усвідомлення того факту, що якщо індустріальна цивілізація хоче вижити в майбутньому, необхідно виробити нове розуміння ролі людської мотивації і поведінки людей в організаціях бізнесу. Людська поведінка мотивується не логікою або фактами, а почуттями.

Лідером руху за впровадження нових форм і методів управління в промисловості, які одержали назву "Школи людських відносин", став американський соціолог і психолог Е. Мейо (1880-1949).

"Школа людських відносин" стала реалізацією нового намагання менеджменту розглядати кожен промислову організацію як певну "соціальну систему". Це неабияке досягнення управлінської думки. Всі питання потрібно розглядати через призму взаємовідносин з власне людським соціальним аспектом індустрії.

Завдання менеджменту на цьому етапі полягало в тому, щоб у доповнення до формальних залежностей між членами організацій розвинути плідні неформальні контакти. Вони суттєво впливають на результати спільної діяльності людей. Дослідження виявили феномен неформальної групи в структурі виробничого процесу, стосунки між членами якої мають помітний вплив на ритміку і тривалість праці. За Мейо, фактор співробітництва в групі є дуже важливою обставиною, яку за її значущістю можна ставити поряд з менеджментом. Інакше кажучи, неформальні стосунки в процесі виробництва визначаються як вагома організаційна сила, здатна або протистояти розпорядженням менеджменту, або сприяти впровадженню його настанов у життя. Тому неформальні стосунки не можна пускати на самоплив, треба навчитися керувати ними на базі співробітництва між робітниками і адміністрацією.

В концепції мейоїзму кожен менеджер повинен намагатися йти до рівноваги між технічною і соціальним боком підприємства, надавати стабільності соціальній організації таким чином, щоб індивіди, які співробітничать між собою для досягнення загальної мети, могли одержувати особисте задоволення, яке складає основу їх кооперації. Тим самим формальна організація ніби зміцнювалася неформальними структурами.

Виробничий конфлікт Мейо розглядав як показник патології організації, вважаючи, що пошук засобів до його усунення є одним із головних завдань менеджменту. Для Мейо конфлікт між працею і капіталом був ірраціональним, він не визнавав ніякого виправдання його існуванню. На думку сучасних соціологів менеджменту, ця спроба встановлення безхмарних відносин на виробництві будь-якою ціною - одна із найбільш слабких сторін доктрини Мейо.

За оцінкою історика менеджменту Д. Рена, досліджувачі людських взаємин внесли багато поправок у перші концепції менеджменту. Серед них можна виділити такі:

1. Збільшення уваги до соціальних, групових потреб людини.
2. Прагнення до збільшення робочих місць.

3. Відмова від акценту на ієрархічній владі.

4. Зростаюче визнання неформального боку організації, ролі настрою робітників і неформальних відносин.

5. Розвиток способів і методики вивчення взаємодії формальної та неформальної організації.

На даний час управління людськими відносинами перетворилося в спеціальну управлінську функцію, яка одержала назву "управління персоналом". Її основна мета полягає в тому, щоб, підвищуючи добробут робітника, надати йому можливість вносити свій максимальний особистий внесок в ефективну роботу всього підприємства.

Іншим видатним представником теорії "людських ресурсів" був Д. Мак-Грегор (1906-1964), який опублікував у 1960 р. книгу "Людський бік підприємства".

Він висловлював думку, що формування менеджерів лише в незначній мірі є наслідком формальних зусиль менеджменту в його управлінському саморозвитку. Переважно це результат усвідомлення менеджментом природи своїх завдань, усієї своєї політики і практики. Практична віддача навіть від добре підготовлених менеджерів була невелика, тому що вони ще не навчилися ефективно використовувати талант, створювати організаційний клімат, який би давав змогу людині зростати. Він говорив, що ми ще далеко стоїмо від правильного розуміння того потенціалу, яким є "людські ресурси". Мета менеджменту значною мірою залежить від здатності передбачати і контролювати людську поведінку.

Мак-Грегор розумів під лідерством певні соціальні відносини, а саме чотири змінних:

- характеристики лідера;
- позиції, потреби та інші характеристики його послідовників;
- характеристики організації, її мета, структура, природа завдань, що виконуються;
- соціальне, економічне і політичне середовище.

Отже, головна мета теорії "людського фактора" в управлінні полягала у витискуванні формалізованих, деперсоналізованих взаємин на виробництві, які були неефективними.

У 20-30-х роках використання таких засобів тиску на робітників, як заробітна плата, премії дали можливість виробляти продукції більше, але ефективність виробництва не збільшилася. На допомогу були покликані й соціологи, яким необхідно було з'ясувати, за яких умов люди досягають найбільших результатів. На основі експериментів, що були проведені, Ротлісбергер і Мейо зробили висновок, який висловили в коротенькій формулі: "Людям подобається відчувати свою власну значущість". Як тільки на людину звертають увагу, цікавляться її можливостями і результатами, вона навіть за об'єктивно гірших умов досягає більшої продуктивності.

Як не дивно, але менеджмент далеко не відразу взяв ці висновки на озброєння. Тільки Абрахаму В. Маслоу і Фредеріку Херцбергу вдалося знайти уважних слухачів для своїх рефератів з мотивації.

Для Дугласа Мак-Грегора вони стали приводом для того, щоб поставити під сумнів вчення, яке виходило із того, що людина за своєю природою ледача, не любить і не вміє думати, і поводитися з нею можна маніпулюючи стимулом та покаранням. Теорія "Х" пустила глибокі корені в конторах і цехах. Вона проявилася в архітектурі та оснащенні виробничих приміщень, про неї згадують практично у всіх виданнях до 1970 р., які присвячені цій проблемі.

Мак-Грегор доповнив ідеї даної концепції теорією "У", яка доводила, що люди намагаються досягти результатів. Вони мобілізують велику внутрішню енергію, коли зацікавлені у своїх прагненнях. За правильного керівництва вони шукають для себе відповідальність. Радість успіху і визнання більше впливають на їх готовність працювати, ніж зростання заробітної плати і грошової премії. Навіть середня людина на диво багата різними ідеями.

Мак-Грегор не був сліпим. Звичайно, він бачив, що більшість робітників поводить не за його теорією. Але чому? Хто все життя виховувався в межах теорії "Х" - в школі, вдома, в армії, в училищі, той не в змозі за день змінити свою поведінку. Той, до кого зверталися, як до осла, поводить як осел і стає впертим.

Відсутність швидких результатів мала багато причин. Мак-Грегор зазначав, що багаторічне неправильне виховання не швидко забувається. І дуже точно висловив проблему: "Людина живе хлібом єдиним, якщо хліба у неї нема". Тобто мотиви кращої праці повинні бути однаковими у робітників і організації в цілому.

Теорія індустріального менеджменту

Історичний шлях еволюції менеджменту нараховує більше 100 років, хоча перші спроби організації промислового виробництва на наукових засадах здійснювалися в Англії вже в перші десятиріччя ХІХ століття. В цей період економісти стали усвідомлювати ключову роль фігури управляючого в налагодженні ефективності капіталістичного виробництва, почали замислюватися над якостями менеджерів, характеризуючи їх як органи виробничого процесу. Англійський економіст Д. Лафлін вважав, що менеджер, який вміло вибирає місце розташування фабрики, контролює фінанси, купує сировину і продає продукцію, вміє звертатися до робітників, ставити перед ними завдання, хто слідкує за ринком і знає, коли можна продавати, а коли притримати товар, хто в змозі чітко усвідомити, чого хочуть покупці, поєднати характер їхніх запитів з властивостями своїх продуктів, - такий менеджер є рідкісною людиною.

Перша половина ХІХ ст. і є тим періодом, коли в найбільш розвинутих країнах капіталізму, що зароджувався (спочатку в Англії, а потім у США), почали формуватися основи тієї дисципліни, яка потім одержала назву "менеджмент".

У цей час скрізь процвітав грубий, авторитарний стиль керівництва, почав інтенсивно накопичуватися основний капітал. Управлінська практика

цих років може бути охарактеризована як авторитарний деспотизм, нелюдська експлуатація і безмежне свавілля у ставленні до підлеглих.

У період становлення фабричної системи виробництва функції менеджменту часто змішувалися з завданнями інженерних служб, а самі менеджери концентрували свою увагу, головним чином на вирішенні чисто технологічних або економічних питань, внаслідок чого організаційні та соціальні аспекти діяльності підприємств фактично виходили за межі їх компетенції.

Менеджмент цієї епохи характеризується жорсткою дисципліною і військовим устроєм організації. Перші менеджери широко використовували методи армійської дисципліни, суворо карали працівників для забезпечення беззастережної покори. З настанням індустріальної революції багато робітників були втягнуті у сферу промислового виробництва на основі інших принципів дисципліни та організації. Природа фабричної праці вимагала своєчасного і точного виконання робітниками всіх виробничих операцій, що стало неможливим без певного втягування їх у сам процес організації виробництва, яка змусила менеджмент поступово змінювати характер своїх організацій від тотального нагляду за процесом праці до його організації на основі самостійної відповідальності персоналу.

Можна погодитися з думкою авторів американської енциклопедії професійного менеджменту, що відправним пунктом розвитку теорії індустріального менеджменту слід вважати 1886 рік, коли Г. Таун (1844-1924) (президент мануфактурної компанії "Йель энд Таун") на щорічних зборах американського товариства інженерів-механіків проголосив доповідь на тему: "Інженер як економіст".

У ній він вперше порушив питання про роль менеджменту як відносно самостійної сфери наукових знань і професійної спеціалізації, яка за своєю практичною значущістю рівнозначна інженерній праці. Таун доводив: "Менеджмент повинен бути виділений в окрему науку зі своїм предметом, літературою і асоціаціями, оскільки ми у цьому випадку, підприємці і менеджери, можемо мати взаємну вигоду із спільного досвіду".

Основи вивчення менеджменту були закладені реальними досвідченими людьми, які управляли першими фабриками і фірмами. Однак менеджмент не визнавали як важливу складову успіху або невдачі фірми до тих пір, поки не виникло порівняно багато підприємств із схожими проблемами, які перетворили ділове адміністрування в особливе мистецтво і вид занять, не залежних від конкретної фірми або галузі промисловості. Завдання менеджерів полягало в тому, щоб спеціаліст входив у структуру влади фірми і дати йому більше автономії, ніж робітнику, для розвитку в ньому прагнення ідентифікувати свої власні інтереси з інтересами фірми.

Серед піонерів менеджменту можна відзначити і Х. Мюнстерберга (1863-1916). Він був зачинателем промислової психології, проблемам якої присвятив книги: "Психологія та індустріальна ефективність" (1913) і "Психологія бізнесу" (1918).

Отже, індустріальний менеджмент зобов'язаний своїм виникненням збільшенню ваги організаційних управлінських проблем у виробничому процесі. Одне із першочергових завдань полягало в тому, щоб досягти високої віддачі від праці робітників. Для цього робітникам постійно прищеплювали виконавчу дисципліну, професійну культуру, вміння ретельно і вчасно виконувати посадові обов'язки. Разом з тим у своїх початкових формах менеджмент був близький до традиційного авторитарного стилю керівництва, який характеризувався жорстким поводженням з робітниками. Взагалі, менеджмент епохи виникнення індустріального виробництва дуже широко використовував силові методи управління, покарання як головні засоби регулювання живої праці. На цьому етапі в ньому намітилися тенденції переходу від принципу нагляду за працею до принципу її раціональної організації на наукових засадах, але в цілому менеджмент ще не переніс центр уваги своїх зусиль із зовнішнього контролю на управління.

Концепція "виробничої демократії"

За останні роки широке поширення в США одержала доктрина "виробничої демократії", або як її ще називають "демократії на робочих місцях". Суть її в тому, що наймана праця, будучи законним "акціонером" підприємства, може і повинна відігравати порівняно більшу роль в управлінні виробництвом.

Поява подібних новацій в американському менеджменті не випадкова. Вже до середини 60-х років у багатьох експертів і теоретиків менеджменту сформувалася впевненість, що приватновласницькі організації не досягають своїх цілей з належною ефективністю через ігнорування проблем і суперечностей соціального середовища. Іншими словами, менеджмент не повинен замикатися тільки на питаннях удосконалення внутрішньої структури підприємств, а повинен вміти сприймати багато сигналів із обставин, які швидко змінюються, та вміти визначати свою активну стратегію.

Концепція "виробничої демократії" саме і виникла із намагання задовольнити цю потребу.

Засновниками цієї ідеї вважають соціологів Дж. Коула і А. Горца. Вони доводили можливість управління приватними корпораціями через контрольовані робітниками виробничі ради. Беручи участь у роботі цих рад, робітники з часом одержали б можливість контролювати весь процес виробництва, навчатися навичкам управління в промисловості і завоювати довір'я громадськості, яке необхідне для управління в інших сферах життя суспільства.

Концепція "виробничої демократії" відрізняється від попередніх доктрин "людських відносин" і "управління трудовими ресурсами" тим, що в практичному здійсненні вона менше залежить від свавілля менеджерів, оскільки виробничі відносини між менеджерами і робітниками базуються на міцнішій правовій основі. Завдяки створенню робочих рад в частині американських фірм і корпорацій управлінські права робітників дійсно

розширилися. Ці ради мають консультативні повноваження, але вони все-таки впливають на прийняття управлінських рішень на рівні виробничих дільниць і бригад.

Нині в США можна виділити чотири основних типи експериментів із залучення робітників до управління:

1. Участь робітників в управлінні якістю продукції і праці на цеховому рівні.

2. Створення робітничих рад або спільних колективів робітників і управляючих.

3. Розробка систем участі в прибутках.

4. Залучення претендентів робітників у ради директорів корпорації.

Робітники мають право самі приймати рішення з багатьох питань виробничого життя, в той час як роль менеджерів зводиться до того, щоб рекомендувати, представляти, переконувати і впливати. Власний успіх менеджменту починає оцінюватися в категоріях, які виходять за межі сфери чисто економічної ефективності. Якість життя членів організації (освіта, житло, охорона здоров'я), а також здатність робітників бути активними і відповідальними учасниками в прийнятті рішень у першу чергу беруться до уваги в оцінці соціальної результативності менеджменту.

З точки зору теоретиків менеджменту, впровадження доктрини "виробничої демократії" у західних країнах полягає в перерозподілі організаційних рішень в корпораціях за рахунок того, що їх відбирають із рук представників верхніх ешелонів управління і передають працівникам нижчих ієрархічних ступенів. Це вивільнило б творчі ресурси, стимулювало б моральну мотивацію і взаємні трудові зобов'язання робітників. Згідно з оцінками аналітиків менеджменту, в більшості випадків свобода робітників у сучасних організаціях обмежена соціальною відповідальністю, а від персоналу вимагається беззастережна підлеглисть органам управління, що стоять вище. По суті, мова йде про намагання перекласти на плечі трудящих найбільш трудомісткі, повсякденні функції за контролем якості продукції і нагляду за станом трудової дисципліни на підприємстві.

В сучасних умовах менеджмент повинен використовуватися менше як система влади у вигляді вертикальної ієрархічної піраміди і більше як ресурс розвитку горизонтальної організації системи.

Позбувшись великої кількості чисто технічних функцій, менеджери головну увагу можуть зосередити на роботі з кадрами.

Завдяки менеджменту вперше в історії суспільство здатне забезпечити зайнятість значної кількості інтелектуальних кваліфікованих людей у продуктивній праці, в той час, як раніше жодне суспільство не в змозі було утримати більше як жменьку таких людей, оскільки ніхто не знав, як поєднати разом представників таких різних спеціальностей і знань для досягнення спільних цілей.

Вже тепер стало очевидним, що розвинута комп'ютерна технологія вимагає радикальних змін у традиційних методах і мотивації праці. Старі методи "наукового менеджменту" засновані на поділі виробничого процесу

на дискретні завдання, можливість вирішення яких залежить від незначної майстерності і навичок робітників. Вони стають безнадійно застарілими в комп'ютеризованому виробництві, де багато функцій, у тому числі обробка металів, збір і випробування, здійснюються нетрадиційними методами.

За твердженням органу американських ділових кіл - журналу "Бізнес", - менеджери прийшли до розуміння того, що ефективного вирішення проблеми зниження конкурентоспроможності, в'ялого росту продуктивності праці і поганої якості продукції не може бути. Воно знайдене в міфічному "чорному ящику" з чудодійною технологією.

Нині в США починають формувати бригади на підприємствах, де робітники самі розподіляють між собою обов'язки, порядок роботи, контролюють стан устаткування і якість продукції. Різновидом автономних бригад стали гуртки контролю якості. Це групи робітників з 5-15-ти осіб, які регулярно беруть участь в обговоренні питань, які стосуються підвищення якості продукції і продуктивності праці.

Однак далеко не всі американські менеджери мають намір давати оптимістичну оцінку перспективам бригадної праці та іншим практичним нововведенням.

Відповідаючи на запитання, чому бригадна праця не одержує широкого впровадження, не дивлячись на її результати, журнал "Бізнес цикл" зазначає, що це відбувається з однієї простої причини: бригадна праця вимагає різких змін в управлінському стилі та методах. Стару істину про те, що головна функція менеджерів полягає в контролі за робітниками, треба замінити концепцією, згідно з якою менеджери повинні надихати робітників до прояву ініціативи.

3.4. Характеристика інтегрованих підходів до управління

Принципи нової управлінської парадигми повинні складати основу вдосконалення управління організаціями. В умовах оперативного управління ці принципи дозволяють зрозуміти характер організаційно-управлінських механізмів підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту. Особливо важливі вони для розуміння концепції стратегічного управління, що будується на системному і ситуаційному підходах.

Принципи системності розглядають сучасну організацію, у першу чергу, як соціально-економічну систему, яка має специфічні, властиві тільки їй особливості:

- цілісність, коли всі елементи і частини системи служать досягненню загальних цілей, що стоять перед організацією в цілому. Це не виключає можливості виникнення неантагоністичних протиріч між її окремими елементами (підрозділами);

- складність, що виявляється у великій кількості зворотних зв'язків, у тому числі й у процесі стратегічного планування та управління;

- велика інерційність дозволяє з високою ступінню вірогідності пророкувати розвиток організації в майбутньому;

- висока ступінь надійності функціонування, що визначається взаємозамінністю компонентів і способів життєдіяльності організації, можливістю використання альтернативних технологій, енергоносіїв, матеріалів, способів організації виробництва і управління;

- рівнобіжний розгляд натуральних і вартісних аспектів функціонування системи. Це дозволяє постійно порівнювати й оцінювати ефективність діяльності організації, системи управління і реалізації її стратегії.

Сутність **функціонального** підходу до менеджменту полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для їх виконання і вибирається той з них, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

У даний час до управління застосовується, в основному, **предметний** підхід, за якого удосконалюється існуючий об'єкт. Наприклад, технічна система удосконалюється шляхом доробки існуючої системи за результатами маркетингових досліджень, аналізу науково-технічного прогресу в даній області, зауважень і пропозицій споживачів. Тому на практиці перед конструкторами ставиться завдання досягти за найважливішими показниками якості об'єкта світового рівня. У чому недоліки такого підходу? По-перше, самі конструктори не зацікавлені в проведенні широкого і глибокого аналізу світового ринку, у встановленні для себе важких завдань. Світовий рівень потреб до моменту впровадження об'єкта в споживача об'єктивно можуть прогнозувати не конструктори, а маркетологи. По-друге, припустимо, конструктори дуже постаралися і знайшли кращий світовий зразок. Однак цей зразок проектувався вчора і несе в собі технічні ідеї вчорашнього дня. Технічний прогрес не стоїть на місці. Оскільки ще потрібен час на розробку, освоєння і виробництво нового зразка і за цей період світові досягнення в даній галузі підуть далеко вперед. Застосовуючи предметний підхід інвестори і менеджери завжди будуть тільки доганяти вчорашній день і ніколи не вийдуть на світовий рівень.

Застосовуючи предметний підхід до розвитку соціально-економічних систем, менеджери йдуть шляхом удосконалення існуючих систем. І на практиці менеджери часто зіштовхуються з проблемою пошуку роботи для існуючих колективів чи працівників. Застосовуючи функціональний підхід, йдуть від зворотного, від потреб.

Застосовуючи функціональний підхід, абстрагуються від об'єктів, що виконують подібні функції, начебто вони не існують, чи від майбутніх потреб. Цей підхід повинен застосовуватися в сукупності з відтворювальним підходом, тому що для задоволення потреб потрібно створити фізичний або якийсь інший об'єкт.

Функціональний підхід реалізується в методах функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

Функціонально-вартісний аналіз - метод системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур тощо), спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта, який застосовується за призначенням.

Процесний підхід був вперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися визначити функції менеджменту. Проте вони розглядали ці функції як незалежні одна від одної. На противагу цьому процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані.

Управління розглядається як процес, так як робота по досягненню цілей за допомогою інших - це серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких також є процесом, називають управлінськими функціями. Сума всіх функцій являє собою процес управління.

Процесний підхід до управління відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності за рішенням управлінських проблем у єдиний ланцюжок, розірваний у результаті «надмірного захоплення» функціональним підходом, за якого кожна з функцій розглядається поза зв'язком з іншими. При цьому увага фокусується на взаємозв'язку окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є процесом. Таким чином, управління - це управлінські функції, що динамічно змінюються в просторі й часі, які зв'язані між собою. Метою їх є вирішення проблем і задач організації.

Новий підхід у дослідженнях і в системі підготовки управлінських кадрів втілюється в перенесенні акценту на вивчення дійсних умов, конкретної ситуації, у якій знаходиться та чи інша фірма, і розробку на цій основі специфічної, унікальної, якщо це необхідно, організаційної структури, що відповідає конкретним умовам і вимогам. Ситуаційний підхід до менеджменту показаний на рисунку 3.1.

«Ситуаційний підхід» до організаційних структур одержав найбільш послідовну розробку в праці П. Лоуренса і Дж. Лорша «Організація і середовище». Вони називають свій підхід «випадковою» теорією організації, вихідним положенням якої є твердження, що не існує єдиного способу організації і що на різних стадіях розвитку того чи іншого підприємства необхідні різні типи організаційних структур.

Основний зміст книги Лоуренса і Лорша складає аналіз різних типів організаційних ситуацій, потреб, обумовлених різними ступенями росту компанії, її взаємодії із середовищем. На цій основі стає можливим вибір структури, що відповідає дійсним потребам фірми.



Рис. 3.1. Ситуаційний підхід до менеджменту

«Ситуаційний підхід» не обмежується галуззю організаційних структур, але все більш виразно виявляється і у вивченні інших елементів управління. Так, ситуаційний підхід до проблеми керівництва розроблявся Ф. Фідлером у його дослідженні «Теорія ефективності керівництва». Цей автор намагався категоріально визначити різні типи і ситуації групової поведінки людей в організації і відповідно стиль керівництва, найбільш ефективний для даної ситуації. Аналогічний підхід характерний і для У. Уайта, що в роботі «Організаційна поведінка: теорія і її застосування» прагнув визначити типи групової поведінки в організації і досліджувати вплив різних методів керівництва на групову поведінку і поведінку індивідуумів. Ці й інші дослідження свідчили про те, що ситуаційний підхід починає превалювати й у цій галузі, а це означає визначений відхід від традиційного прагнення американської теорії управління формувати універсальні принципи керівництва людьми в організації.

Слід зазначити, що прихильники ситуаційного підходу вбачали можливість подолання існуючих розбіжностей між біхевіористською і математичною інтерпретаціями проблем управління. Аналізуючи сутність

методів дослідження операцій, Моклер справедливо підкреслював, що в основі обох підходів лежить саме аналіз ситуації. Однак він писав, що фахівці з дослідження операцій дуже часто не застосовують ситуаційне мислення, будучи заглибленими в механіку лінійного програмування, теорії черг, теорії ігор тощо. І чим більше ці люди заглиблюються у свої методи, тим далі вони відходять від проблем бізнесу і стають менш здатними знаходити спільну мову з менеджерами.

Методологія ситуаційного підходу дозволяє, на думку його прихильників, послідовно перебороти цей недолік. Однією з конкретних спроб представити методи дослідження операцій з позицій ситуаційного підходу є робота Д. Міллера і М. Старра «Управлінські рішення і дослідження операцій». Автори цієї книги навмисно будують виклад матеріалу не навколо різних методів, таких як лінійне програмування, теорія черг, теорія ігор тощо, а на основі типів ділових ситуацій і таких напрямків ділової діяльності, як ринкові операції, виробництво, фінанси й ін. Вони не стільки прагнуть зробити читачів книги фахівцями з різних методів дослідження операцій, скільки намагаються показати менеджерам і фахівцям з дослідження операцій, як можна використовувати методи кількісного аналізу в різних конкретних ситуаціях. Ситуаційний підхід переводить теорію управління і навчання менеджерів у галузі реальності. Занадто часто теоретики управління схилилися до розробки загальних теорій і внаслідок цього втратили зв'язок з реальністю дійсної роботи з управління. Як видно з приведених міркувань, «ситуаційний підхід» починав ставати домінуючою тенденцією в американській теорії організації та управління.

Через ситуаційний підхід реалізується принцип адаптивності, що є основним принципом стратегічного управління. Його суть полягає в тому, що всі внутрішньоорганізаційні побудови (культура організації, оргструктура, система планування тощо) є реакцією організації на відповідні зміни в зовнішньому оточенні і деякі зміни у внутрішньому середовищі.

Наприклад, якщо зовнішнє середовище відносно стабільне, керівництво організації прагне до більшої централізації управління, створенню твердої організаційної структури управління, орієнтованої на управлінський контроль у всьому технологічному ланцюжку. Коли зовнішнє оточення нестабільне й у ньому відбуваються постійні зміни, що містять у собі небезпеку і несуть нові можливості для організації, - керівництво змушене більше піклуватися про проблему виживання організації, більшу гнучкість системи управління. Організаційні структури стають більш децентралізованими, гнучкими, що дозволяють швидко й адекватно реагувати на зміни, що відбуваються.

3.5. Особливості формування сучасних менеджерів в Україні

Роль менеджерів у забезпеченні стійкого становища фірми на ринку постійно зростає, особливу актуальність набуває проблема скільки і яких менеджерів потрібно економіці, її галузям, кожній окремій фірмі. Перерозподіл власності в Україні дозволяє набагато точніше, ніж раніше, оцінювати нові реалії. Нині можна з упевненістю засвідчити, чого насправді коштує той чи інший товар, керівник, підприємство, галузь. Але донедавна в тіні залишалася одна з основних ланок сучасної економіки. Мова йде про тих, хто керує власністю, змушує її працювати і приносити прибуток - про менеджерів. Сьогодні можна говорити, що ринок вищих керівників, "ринок начальників" - топ-менеджерів в Україні активно формується.

Поняття "керівники" в усьому світі містить у собі менеджерів, що займають посади від заступників начальників підрозділів компанії до президентів корпорації. За даними західної преси, в 1995 році максимум оплати керуючих на світовому ринку перевищував 50 мільйонів доларів у рік. Але рівень оплати - не головна ознака вищого керівника. Топ-менеджер - це обов'язково лідер. Принципова різниця між вищими і середніми менеджерами полягає в тому, що над середніми завжди ще є менеджери, а над вищими їх уже немає. Критерієм рівня керуючого може служити не тільки займана ним посада, але й міра відповідальності: менеджер, що несе остаточну відповідальність за все те, що він робить, є вищим, хоча може займати другі чи навіть треті позиції в компанії. Вищими є менеджери з маркетингу, продаж, людських ресурсів, головні юристи компанії тощо.

Основна відмінність у тому, що вищий керівник - стратег, а середній - практик. От типовий приклад. Одна з провідних світових компаній у галузі телекомунікацій шукає менеджера з маркетингу в Україні. Компанія має у своєму розпорядженні дуже сильних виконавців, але завдання нового менеджера буде полягати в тому, щоб повною мірою оцінити, як будуть розвиватися телекомунікації в Україні в найближчі 10-15 років з метою розробки оптимальної стратегії.

Керівник середнього рівня - експерт у якійсь конкретній області. Вищий же повинний бути здатний виконувати всі функції: управління фінансами, юриспруденцію, маркетинг, зв'язки з громадськістю, виробництво і т.д.

На роботі вищого менеджера слабо позначається національна специфіка, він здатний працювати в будь-якій країні; середній менеджер, звичайно, локальний. Середній менеджер забезпечує виробництво. Вищий - ніякої конкретної речі сам не робить. Він зобов'язаний створювати умови, щоб інші працювали успішніше. Він покликаний знати, що і як треба робити, у чому полягає квінтесенція управління. Звичайний менеджер може бути талановитий, для вищого цього недостатньо - йому необхідний великий досвід. Перший працює в конкретній сфері бізнесу. Другий знаходиться ніби над бізнесом. Він здійснює контакти у всіляких сферах, у ділових і політичних колах.

Вищі керівники мають свої специфічні особливості в різних галузях. Менеджери в промисловості, як правило, керують великими колективами, їм необхідна велика практика, те ж стосується і банків. У фінансових компаніях (особливо в Україні) найчастіше переважають "свіжі голови", керівники там, як правило, молодші, рухливіші. Наукомісткі індустрії вимагають людей типу Білла Гейтса, ним може бути людина 30-35 років. В інших галузях нерідко переважає "генералітет".

Гарний середній менеджер може стати вищим, однак тривала робота на середньому рівні привчає до часткової відповідальності. Тоді такий перехід стає все більш проблематичним. На Заході кар'єра вищого керівника складається протягом 10-15 років. В Україні, в умовах стрімкого розвитку бізнесу, цей ріст йде швидше - у середньому 5 років. Можливі й різні зигзаги. Керівник невеликої компанії здатний перейти на більш низьку позицію у велику компанію. Менеджер, що займає інші позиції в могутній корпорації, може піти на керівну посаду в невелику компанію. Пониження у власній компанії неможливо, тому що для вищого менеджера це - психологічна травма і практично кінець кар'єри.

Роль найманих керуючих у фірмі важко переоцінити. Вони потрібні практично всім - за винятком індивідуально-приватних і вузько сімейних підприємств. Український ринок здатен і готовий наймати нових керівників. Насамперед успішно діючі українські компанії, створені на початку реформ на базі найбільших державних корпорацій, природних монополій чи великих капіталів. Їх мало, і їхньою головною метою є боротьба за національне лідерство, а також конкурентоздатний вихід на світові ринки. Прикладами можуть служити: "Газпром", "Укртелеком". "Менатеп", "Онексім". Такі компанії готові взяти на роботу високооплачуваних кваліфікованих керівників, тому що усвідомлюють повною мірою, що конкурувати і перемагати на українському і світовому ринках нереально без ефективного сучасного управління.

Далеко не всі власники здатні розвиватися настільки ж стрімко, як ринок. Тут потрібні нові менеджери. Власники, які переконалися, що успішно керувати фірмою можуть і наймані менеджери, мають більше шансів на довгостроковий успіх. Однак в українській практиці вони, як правило, починають пошук подібних керівників серед знайомих чи знайомих знайомих. Тільки після труднощів і помилок, втраченого часу власники компаній створюють власні служби для пошуку персоналу, звертаються до консультантів, що професійно займаються підбором вищих керівних кадрів.

Зацікавлені у висококваліфікованих менеджерах і найбільші міжнародні корпорації, що активно функціонують в Україні. Їх ціль - зайняти лідируюче становище на ринках України.

Подібні корпорації давно й успішно використовують вищих і середніх менеджерів в усьому світі, а в Україні й активно користуються послугами компаній з пошуку і підбору вищих керівників. Великі закордонні корпорації діють на нових ринках у відповідності зі своїми довгостроковими

стратегічними програмами. Тому їм потрібні досвідчені, талановиті виконавці, ініціатива яких обмежується чіткими вказівками "зверху".

Дуже велику потребу мають у фахівцях-керівниках українські компанії, які створені спеціально для ефективної роботи на місцевому ринку, незалежно від національної приналежності інвестованого капіталу ("Трійка-Діалог", "БіЛайн", "Кросна", "Трансафо" та інші). Це можуть бути чисто українські фірми, спільні підприємства чи іноземні фірми, але завдання в них одне: зайняти поки вільну нішу на українському ринку, що формується. Кількість таких компаній коливається в межах 1-1,5 тисяч. Вони наймають керівників, здатних працювати в умовах ринку, що розвивається, оскільки поставлені в умови досить твердої конкуренції із собі подібними і зобов'язані діяти щонайменше на рівних.

Зовсім очевидно, що в Україні вкрай потрібні кваліфіковані кадри менеджерів, що готові задовольнити потреби ринку. Як повітря, потрібні люди, що мають великий досвід успішної роботи і які довели свою здатність ефективно управляти, досягати успіху, приносити прибуток. З появою нових економічних відносин і нових форм власності з'явився і став розвиватися абсолютно новий для нашої діяльності прошарок суспільства - когорта вищих керівників. Вона стає визначальною в управлінні приватною власністю. В Україні найбільша кількість вищих і середніх керівників, що підготовлені і продовжують готуватися західними корпораціями. Вони інвестували чималі кошти в підготовку менеджерів. Близько 80% діючих у нашій країні великих західних корпорацій "поставляють" на український ринок підготовлені кадри керівників. Чимало з них переходять в українські фірми, оскільки там пропонують їм більшу можливість реалізувати на практиці свої знання, ініціативу і нерідко більше платять.

До половини компаній з перевагою вітчизняного капіталу також готують для себе управляючих. Найбільші українські компанії дуже неохоче розлучаються з кваліфікованими менеджерами.

Найменше управлінських кадрів ринок одержує від приватизованих і державних підприємств. Менеджери "старої школи" практично без винятку не здатні до успішної керівної роботи в нових умовах. Тому число підготовлених керівників на українському ринку обмежено, а потреби ринку великі і постійно ростуть. В умовах дефіциту начальників на місцевому ринку транснаціональні компанії з пошуку і підбору вищих керівних кадрів часто проводять пошук за кордоном. Тут увага звертається на дві основні групи менеджерів.

Звичайно, є громадяни, що досягли помітних успіхів під час роботи як менеджери за кордоном. Їхня кількість невелика - усього кілька тисяч. Серед них є керівники, що одержали західну освіту і мають практичний досвід керівної роботи. Сьогодні український ринок відкриває для них чимало можливостей і дає більш швидку віддачу, ніж західний. Тому стала характерною тенденція, що ці фахівці вже починають повертатися.

Крім того, є чимало іноземних менеджерів, потенційно готових працювати в Україні. Тільки в Києві сьогодні працюють не менше як

декілька тисяч вищих і середніх іноземних менеджерів. Серед них чимало людей з українськими коренями. Такі менеджери за наявності досвіду керівництва в Україні мають дуже велику цінність.

Українські підприємства можна розділити на дві великі групи в залежності від того, як вони ставляться до пошуку і найму нових керівників. Перша група - фірми, які забезпечені професіоналами пропорційно до своїх розмірів.

Це, звичайно, виробники товарів народного споживання, що займаються високими технологіями і телекомунікаціями, консалтингом, які діють на фондовому ринку. Ці фірми самі готують для себе нових менеджерів. Одним з найбільш показових у цьому відношенні є фондовий ринок: невеликий за обсягом, він зміг акумулювати велику кількість професіоналів. Саме завдяки кваліфікованим кадрам цей ринок стрімко й успішно розвивається.

Друга група - компанії, що мають велику потребу в керівних кадрах і готові їх наймати. Наприклад, комерційні банки вже усвідомили потребу в нових менеджерах і надолужують втрачене, активно діють у цій галузі.

Потреба у вищих і середніх керівниках існує в багатьох українських фірмах. Від того, чи знайдуть вони сьогодні професійних менеджерів, залежить навіть не успіх, а їхнє виживання завтра.

Ринку України необхідні професіонали високого класу, які б формували і розвивали цей ринок. І хоча фахівців на ринку як і раніше мало, розрив між попитом та пропозицією поступово скорочується. Компанії, що хочуть конкурувати і розвиватися, вибирають наступні шляхи розвитку. По-перше, прагнуть залучати українців із-за кордону, пропонуючи їм привабливі умови роботи, кар'єру, можливість успішно працювати. По-друге, все частіше запрошують іноземців, розуміючи, що вони привнесуть у фірму ділову культуру, можливість виходу на нові ринки, залучать нових ділових партнерів, допоможуть успішно конкурувати на українському і міжнародному ринках.

По-третє, намагаються заохочувати своїх власних успішно діючих менеджерів, оскільки в українській дійсності такий керівник за декілька років встигає підготувати трьох-чотирьох учнів.

За всіх варіантів складний і дорогий процес залучення керівників високого класу просто необхідний. Більш успішно він буде розвиватися, чим швидше будуть прогресувати компанії, що працюють на нашому ринку, тим швидше і професійніше сформується сам ринок.

Питання для самоконтролю:

1. Етапи розвитку управлінської думки у світі?
2. Назвіть передумови виникнення науки управління?
3. Які ви знаєте класичні теорії менеджменту?
4. У чому полягає теорія індустріального менеджменту?
5. Суть та зміст концепції “виробничої демократії”?
6. Охарактеризуйте процесний, системний та ситуаційний підходи?

7. Який вклад в управлінську науку зробили вчені зарубіжних та вітчизняних країн?
8. Назвіть етапи розвитку управлінської науки в Україні?



РОЗДІЛ 4 *Організації як об'єкти управління*

- 4.1. *Поняття організації. Ознаки організації*
- 4.2. *Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних*
- 4.3. *Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії*
- 4.4. *Концепція життєвого циклу організації*
- 4.5. *Кроки створення організації*
- 4.6. *Культура організації*
- 4.7. *Типи організації в Україні*

Мета: вивчення поняття та ознак організації, внутрішнє та зовнішнє середовище, концепції життєвого циклу, визначення кроків створення, типи та культуру організації.

Ключові слова: організація, органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні різновиди організацій, керуюча та керована підсистеми, фактори прямої та непрямой дії, концепція життєвого циклу організації.

4.1. Поняття організації. Ознаки організації

Поняття "організація" (англ. organization) походить від давньогрецького слова "органон", яке позначає знаряддя або інструмент. Від нього ж пішло поняття "орган", а потім, як похідні, "організм" і "організація". Виросла організація із людських потреб у кооперації зусиль для досягнення своїх особистих цілей у зв'язку з наявністю цілого ряду фізичних, біологічних, психологічних і соціальних обмежень.

Нині поняття "організація" широко вживається в багатьох науках (філософії, математиці, економіці, соціології та ін.) і в практичній діяльності.

Це поняття багатозначне. Найчастіше воно означає: внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи); сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей системи; об'єднання людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на основі певних правил і процедур. Таким чином, це поняття може означати об'єкт, властивості об'єкта та діяльність (процес) і вживається для позначення різних семантичних категорій: соціальної організації або інституту (статика) і процесу управління як впорядковуючої та свідомо координуючої діяльності (динаміка).

Суспільство складається з безлічі організацій, з якими пов'язані всі аспекти і прояви людського життя - суспільства в цілому, економіки, науки, освіти, навіть особистого життя.

Організація - це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети. Під словами "яке свідомо координується" ми розуміємо управління, під "соціальним утворенням" - те, що організація складається з людей чи груп осіб, які взаємодіють між собою. Організаційні процеси містять у собі соціальну сутність, а взаємодія членів груп повинна бути збалансованою і припускає необхідність у координації.

За висловом В.І. Терещенка, під організацією розуміється структура, кістяк, у рамках якого здійснюються певні заходи.

Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей. Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам:

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

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, поліархією, писаними і неписаними правилами (кодексами) поведінки. Ці ролі, відносини й кодекси можуть мати офіційні та неофіційні аспекти або офіційну і неофіційну структури.

Поняття "організація" відноситься до числа найбільш часто вживаних. Воно вживається щонайменше у трьох значеннях:

- організація як система;
- організація як стан;
- організація як процес.

Організації як *системі* притаманні такі ознаки:

- *цілісність* - передбачається, що система являє собою сукупність конкретних елементів із властивими тільки їм властивостями і характером взаємозв'язку. Таким чином, система виділяється з нескінченного різноманіття об'єктів матеріального світу;

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

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

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

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

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

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

Організація процесу управління припускає встановлення:

- необхідної послідовності виконання різних його циклів, етапів, стадій і операцій, а також можливої і необхідної у певних умовах паралельності виконання різних робіт;

- тимчасових меж виконання робіт визначеного виду і їхнє групування за факторами інтенсифікації управління;

- чіткого порядку надходження необхідної і достатньої інформації для нормального і своєчасного здійснення кожного з етапів процесу управління і всіх його операцій;

- порядку участі різних ланок системи управління в етапах процесу управління;

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

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

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

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

Кожна організація має своє призначення - місію, в ім'я якої люди поєднуються і здійснюють свою діяльність. Місія - поняття неоднозначне. Здійснюючи свою місію (призначення), організація домагається досягнення визначених цілей - виживання, росту, прибутковості. Вона випускає визначену продукцію і надає послуги, використовує різні технології тощо.

В організаціях важливе значення має ієрархія. Організація вважається ієрархічною, якщо відносини між начальником і підлеглими мають ланцюговий характер. Із збільшенням ієрархічності зростає кількість підлеглих, які водночас є начальниками. Таким чином, утворюється "потік" влади й відповідальності, що "спускається" по неперервній лінії від вищих рівнів влади до нижчих. Цю лінію можна назвати "порядком підлеглості", або "порядком влади".

Сутність ієрархічних відносин становлять відносини між вищою службовою особою або підрозділом та підлеглими. Чисельність підлеглих характеризує "розмах" влади, або розмах управління. Чим ширший цей розмах, тим більше ліній влади відгалужується від начальника. Загальна чисельність людей, підлеглих вищій владі, в організації може бути збільшена або розширенням розмаху, або подовженням лінії влади, або поєднанням першого і другого способів. Слід зазначити, що власне ієрархічний рівень ще не визначає ранг або статус усіх посад, або особисте звання людей, що обіймають певні посади. Кожний з рівнів складається переважно з цілої низки посад і завдань. На практиці вища посада в будь-якій ієрархії служить

значущим символом у здійсненні розпорядчого впливу і організації управлінського процесу. Лінії влади можуть розглядатися як хребет внутрішньої системи контактів і сполучна основа побудови структури управління.

Складні організації. Управління дуже рідко має справу з організаціями, які мають лише одну мету. Складні організації мають набір взаємопов'язаних цілей. Наприклад, "Мак Дональде" є організацією, яка складається більш як із семи тисяч самостійних підприємств, робота яких забезпечується підтримкою великої кількості організацій, які ведуть будівництво магазинів і цехів, здійснюють рекламу та закупку продуктів, розробляють нові види продуктів, здійснюють контроль якості. Кожна установа "Мак Дональде" має свої плани реалізації продукції та прибутків.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, яке має властивості, відмінні від властивостей складових елементів. Основними формами підприємницької діяльності в Україні є підприємства, товариства, кооперативи, які утворюються згідно з Законом України "Про підприємництво". Крім того, існують такі організації, як банки, страхові компанії, кредитні спілки, біржі, фонди.

Різні форми підприємницької діяльності можуть створювати об'єднання, до яких належать асоціації, концерни, консорціуми, холдинг-компанії, виробничі об'єднання, франчайзні об'єднання.

Світова практика формування підприємницьких структур свідчить, що найдоцільніше в основу кооперацій між великими та дрібними фірмами покласти систему франчайзних договірних відносин. Термін "франчайза" запозичено з французької мови і означає угоду великих корпорацій (франчайзерів) з малими фірмами (франчайзі) або окремими підприємцями на засадах системи взаємовигідних пільг і привілеїв.

На Заході так функціонують відомі фірми "Мак Дональде", "Кока-Кола", "Адідас" та ін.

Франчайзер надає право дрібному підприємцеві вести справу у формі, що визначена угодою, на певній території та протягом обумовленого часу. При цьому велика фірма забезпечує малу своїми товарами, рекламними послугами, ефективними технологіями, фірмовим знаком тощо. За своєю суттю франчайзі виконують функції дилерів, торговельних підприємств, посередників, ліцензіатів, філій, роздрібних продавців і зобов'язані підтримувати ділові контакти тільки з франчайзерами. Найчастіше франчайза виникає в галузі торгівлі, послуг, харчування. Не виключена можливість її застосування у сфері виробництва, науково-дослідницької діяльності, навчання.

Усі складні організації мають загальні характеристики. Ці загальні риси допомагають зрозуміти, чому, щоб добитися успіху, організацією необхідно керувати.

1. Ресурси. В загальних рисах мета будь-якої організації вміщує перетворення ресурсів для досягнення результатів. Основні ресурси, які

використовуються організацією, - це люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технологія та інформація.

Наприклад, організація "Мак Дональде" (виробництво і обслуговування).

Матеріали - м'ясо, картопля, булочки, папір.

Технологія - механізоване приготування їжі (кухонне обладнання).

Люди - управляючі ресторанами, бухгалтери, м'ясники, продавці на роздачі.

Інформація - звітність щодо реалізації, облік на складах, звіт щодо затрат на придбання продуктів для виготовлення продукції.

Цей приклад показує взаємозв'язок між цілями і ресурсами.

2. Залежність від зовнішнього середовища. Однією із найважливіших характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Жодна із організацій не може бути "острівцем у собі". Організації повністю залежні від навколишнього світу, від зовнішнього середовища - як щодо своїх ресурсів, так і щодо споживачів, користувачів їх результатів, яких вони намагаються досягти.

Термін "зовнішнє середовище" враховує економічні умови, споживачів, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуруючі організації, систему цінностей у суспільстві, суспільні погляди, техніку та технологію, інші складові. Велике значення має той факт, що хоч організація і залежить повністю від зовнішнього середовища, середовище це, як правило, знаходиться за межами впливу менеджерів. Найкращі керівники в компанії "ІВМ" нічого не можуть зробити, щоб утримати маленьку японську компанію від виходу на ринок з новою інтегральною схемою, яка робить деякі види продукції "ІВМ" застарілими.

З кожним роком керівництву доводиться враховувати дедалі більшу кількість факторів зовнішнього середовища. Щоб досягти успіху, фірмам доводиться конкурувати на іноземних ринках і протистояти конкуренції іноземних компаній у себе на батьківщині.

3. Горизонтальний розподіл праці. Найбільш наочною характеристикою організації є розподіл праці. Якщо дві особи працюють для досягнення однієї мети, вони повинні ділити роботу між собою. Розподіл всієї роботи на складові називають горизонтальним розподілом праці. Розподіл великого обсягу роботи на багаточисленні невеликі спеціалізовані завдання дозволяє організації виробляти значно більше продукції, ніж якби та ж кількість людей працювала самостійно. Класичним зразком горизонтального розподілу праці на виробничому підприємстві є виробництво, маркетинг і фінанси. Це основні види діяльності, які повинні бути успішно здійснені, щоб фірма досягла поставлених цілей.

4. Підрозділи. Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл за рахунок утворення підрозділів, які виконують специфічні конкретні завдання і досягають конкретної специфічної мети. Такі підрозділи часто називаються відділами або службами, хоча існують й інші назви.

Як і ціла організація, частиною якої вони є, підрозділи - це групи людей, діяльність яких свідомо спрямовується і координується для досягнення загальної мети. Таким чином, за своєю суттю великі і складні організації складаються із декількох спеціально створених для конкретної мети взаємопов'язаних організацій і багаточисельних неформальних груп, які виникають спонтанно.

5. Вертикальний розподіл праці. Оскільки робота в організації розподіляється на складові, хтось повинен координувати роботу групи для того, щоб вона була успішною. Вертикальний розподіл праці відділяє роботу з координування дій від самих дій. Діяльність з координування роботи інших людей і становить суть управління.

6. Необхідність управління. Для того, щоб організація могла досягати своєї мети, завдання повинні бути скоординовані засобом вертикального розподілу праці. Тому управління є суто важливою діяльністю для організації.

Бажання добитися успіху характерне для багатьох. Вважається, що організація діє успішно лише тоді, коли досягла своєї мети.

Які ж складові успіху організації?

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

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

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

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

Ключовою складовою продуктивності є якість.

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

4. Практична реалізація. Управлінські рішення, як би добре вони не були обгрунтовані з точки зору теорії і підкріплені дослідженнями, це лише

ідеї, думки. А мета управління – це виконання реальної роботи реальними людьми. Рішення є успішними тоді, коли вони реалізуються практично, результативно і ефективно, перетворюються в дію.

На нинішньому етапі розвитку створюється велика кількість нових організацій. Нова організація сучасного промислового або сільськогосподарського виробництва повинна відповідати таким вимогам:

- невеликі організаційні підрозділи з невеликою кількістю працівників, але вони повинні мати більш високий, ніж раніше, кваліфікаційний і освітній рівні;

- небагато рівнів управлінської ієрархії;

- бригадні організаційні структури;

- орієнтація виробництва на обслуговування споживача;

- гнучкий, який може швидко змінюватись, асортимент продукції;

- мінімум запасів і гнучкі виробничі системи;

- більш високий рівень виробництва і якомога менші його витрати.

Нові виробничі організації виробництва повинні будуватися на таких принципах:

1. Не можна будувати організацію до здібностей наявних людей: її потрібно будувати як інструмент для досягнення чітко визначеної мети і підбирати людей, здатних забезпечити досягнення цієї мети.

2. Принцип єдиноначальності: жодна людина не повинна звітуватися більш ніж одному керівнику і повинна одержувати накази тільки від одного керівника.

3. Принцип спеціалізації у сфері управління: всі дії, які регулярно повторюються, слід твердо розподіляти між працівниками апарату управління і не дублювати їх.

4. Принцип діапазону управління: рекомендується мати не більше 6-12 підлеглих.

5. Постійне обмеження числа ієрархічних шаблів у структурі організації (чим більше підприємство, тим складніше ним управляти).

6. Принцип делегування повноважень: керівник ніколи не повинен сам робити те, що може зробити його підлеглий.

Сучасні менеджери повинні знати, що в рамках нового управлінського мислення будь-яка виробнича система розглядається як соціотехнічна. Вона складається з двох підсистем: а) технічної, до якої входять не тільки машини, верстати, обладнання, всі види технологій, а й управлінські знання, організаційні структури, методи планування, організація робочих місць та рівень кваліфікації та підготовки робочої сили, технологічні прийоми та навички роботи; б) соціальної, яка містить усі форми морального та матеріального стимулювання праці, стиль управління, участь робочих і службовців у процесі прийняття рішень, створення кар'єри та просування по службі, організаційну культуру та ін.

Таким чином, усі проблеми повинні вирішуватися в рамках єдиної соціальної системи.

4.2. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом перемінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг).

Внутрішні змінні - це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Будь-яка організація розглядається як група людей із загальними цілями (*перший змінний фактор*). Того, що люди не змогли б досягти поодиночі, вони досягають в організації, тому її можна розглядати як засіб досягнення мети. Мета - це конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані. Такі кінцеві результати розробляються в процесі планування і доводяться учасникам виробництва. Різні типи організацій мають різні цілі. Якщо ціль - одержання прибутку, то організації займаються виробництвом товарів чи наданням послуг. Якщо організації безприбуткові, то їхньою метою є виконання свого призначення в рамках асигнованих бюджетних засобів.

Великі організації - багатоцільові. Для одержання прибутку велика організація визначає цілі в різних напрямках, тобто розробляє дерево цілей. Це може бути розробка нової продукції, вища якість послуг, підготовка кадрів, визначення ринку збуту тощо.

Для досягнення кінцевої мети організації ставляться різні цілі в її підрозділах. Вони координуються менеджерами в рамках загальної мети.

Другою ситуаційною змінною є структура організації. Під структурою організації розуміють кількість, склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі. Структура встановлює такі взаємини рівнів управління і функціональних підрозділів, що дозволяють найбільш ефективно досягати цілей організації. Цьому сприяє спеціалізований поділ праці. Характерною особливістю спеціалізованого поділу праці є те, що відповідна робота закріплюється за фахівцями, тобто тими, хто здатний її виконувати краще всіх. Так, праця розділена між економістами, технологами, механіками, енергетиками тощо. При виробництві будь-якого товару робота розділяється на численні малі операції, що теж є конкретною спеціалізацією праці.

Перевагою спеціалізованого поділу праці є те, що фахівець працює більш продуктивно і якісно. В усіх організаціях (за винятком дуже маленьких) має місце спеціалізований поділ праці. У великих організаціях фахівців групують разом у межах функціонального поділу галузей (відділи, управління). Завдяки правильному поділу праці в організації по горизонталі здійснюється її успішна діяльність, досягається висока продуктивність і ефективність. Але не менш важливий у цьому плані є і вертикальний поділ праці.

Для успішної групової роботи вкрай потрібне розмежування праці по координації від безпосереднього виконання завдань. Таке відділення створює ієрархію управлінських рівнів, тобто формальна субпідрядність на кожному рівні. Менеджер, що знаходиться на більш високому рівні управління, може мати у своєму підпорядкуванні декількох керівників нижчого рівня, а ті у свою чергу - на нижчій ступені і так аж до виконавчого персоналу. Наприклад, начальник виробничого відділу має у своєму підпорядкуванні начальників цехів, змін, лабораторій. Начальникам цехів підпорядковуються бригадири дільниць, майстри. Всю організацію пронизує субпідрядність до рівня виконавського персоналу.

Кожен керівник має у своєму підпорядкуванні певну кількість людей, які знаходяться у сфері його контролю. Сфера контролю визначає тип організаційної структури. Якщо керівник контролює велику кількість підлеглих, то сфера контролю є широкою. Її наслідком є формування плоскої структури управління. Якщо кожному керівнику підпорядковується небагато людей, то це вузька сфера контролю, за якою функціонує багаторівнева (чи висока) структура управління. Великі організації з плоскою структурою мають невелике число рівнів.

Не можна говорити про кращу чи гіршу сферу контролю. Не визначає вона й величини організації. І висока, і плоска структури управління організацією можуть скластися в різних за величиною організаціях. Організації з широкою сферою контролю можуть мати високу структуру і плоску. Так, наприклад, авіазавод і трест ресторанів мають високу структуру управління, незважаючи на величезні відмінності та цілі їхньої діяльності. Так завод зі сферою впливу на кілька тисяч працюючих має п'ять рівнів управління. Стільки ж рівнів має армійська рота з чисельністю в 100 чоловік.

Оскільки у великих сучасних організаціях робота чітко розмежується по горизонталі і вертикалі, то виникає крайня необхідність у створенні формальних механізмів координації діяльності міжрівневих підрозділів і співпідпорядкованості. Така координація забезпечує не тільки інтереси підрозділів, але й організації в цілому.

За допомогою координації формулюється і доводиться мета організації до її підрозділів. Але це лише один з багатьох механізмів координації. У координації бере участь кожна функція управління.

Третім внутрішнім змінним фактором в організації є постановка завдань, під яким розуміють запропоновану роботу (групу робіт чи частину роботи), що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін. При розробці структури організації кожна посадова інструкція включає ряд завдань, що є частиною загального обсягу роботи для досягнення мети. Вважається, що якщо завдання виконуються за встановленою технологією і режимом роботи, то організація функціонує ефективно.

Існує традиційний розподіл завдань на три групи: робота з людьми, предметами (машина, сировина, інструменти), інформацією. Робота за верстатом - це робота з предметами. Майстер дільниці працює з людьми.

Робота економіста в плановому відділі, в основному, пов'язана з інформацією.

Важливе значення в роботі має частота повторення завдань і час для їх виконання. Операція по закручуванню гайки на конвеєрі може повторюватися безліч разів за робочий день. На її виконання буде затрачено кілька секунд. Завдання з аналізу економічної інформації вимагають тривалого часу і можуть не повторюватися або повторюватися не часто. Таким чином, управлінська, інтелектуальна робота є більш різноманітною, а час на її виконання збільшується від нижчого до вищого рівня.

Четвертим змінним фактором виступає технологія. Технологія - це засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги. Вона передбачає поєднання кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, які необхідні для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях.

Будь-які виробничі завдання не можуть бути виконані без використання конкретної технології. Вона виступає як засіб перетворення матеріалу, що надходить на вході виробничого процесу, у форму, яку отримують на виході.

Важливе місце в технології займає стандартизація і механізація, які значно знижують витрати виробництва і ремонтних робіт, тому що передбачають використання машин і механізмів замість людей. Застосування у виробництві стандартних вузлів, заміна людей механізмами і використання конвеєрних ліній змінили службові обов'язки менеджерів, що у свою чергу вплинуло на саму суть управління виробництвом.

Найважливішим внутрішнім змінним фактором управління є люди (п'ятий змінний фактор). Людська змінна розглядається в управлінні в трьох напрямках: поведінка людей (окремих людей, людей у групах, поведінка керівника), менеджер у ролі лідера, вплив менеджера на поведінку окремих людей і груп (рисунок 4.1).



Рис. 4.1. Ситуаційні фактори в середині підприємства

Всі внутрішні змінні фактори діють у взаємозв'язку, що дозволяє досягти цілей організації (рисунок 4.2). Оскільки внутрішні змінні складаються із соціального (люди) і технічного компонентів, то їх називають внутрішніми соціотехнічними підсистемами, що вимагає однакової уваги як

до соціальних, так і до технічних питань організації. Віддача можлива лише в їх взаємодії.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині організації. Внутрішнє середовище, де працюють менеджери, містить у собі корпоративну культуру, організаційну структуру, технологію виробництва, всі будинки та споруди, які належать організації, машини та обладнання. Найбільш вагомим фактором внутрішнього середовища є корпоративна культура. Внутрішня культура повинна відповідати вимогам як зовнішнього середовища, так і стратегії фірми.

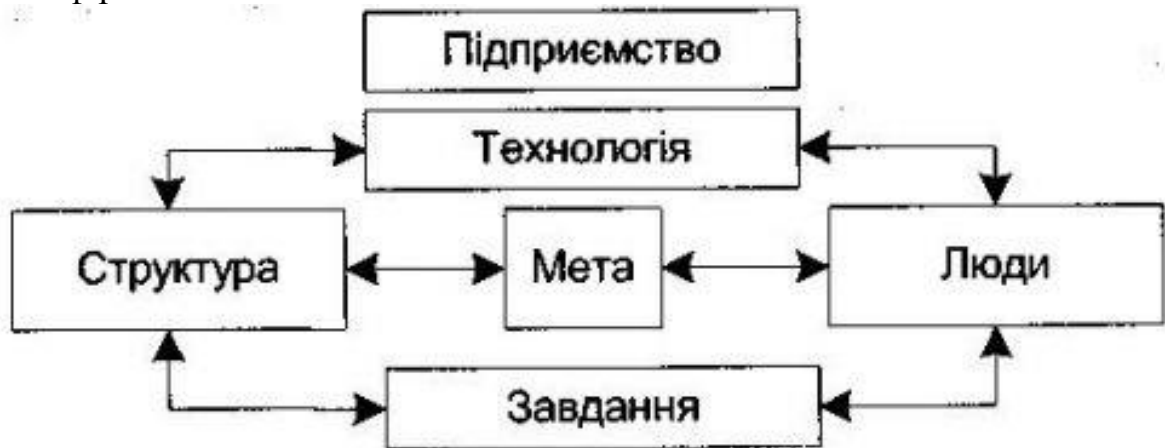


Рис. 4.2. Взаємозв'язок елементів внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище організації представлено функціональними сферами, які є загальними для всіх типів організації.

Кадрова функція - це забезпечення виробничої та інших сфер людськими ресурсами (найм, підготовка та перепідготовка). Виконання всіх управлінських дій, які пов'язані з соціальною сферою: оплата, добробут і умови найму.

Фінанси та бухгалтерський облік - це грошові аспекти бізнесу, в тому числі управління засобами (витрати, зміна грошової маси). Бухгалтерський облік - збір, обробка та аналіз фінансових даних.

Забезпечення ресурсами - здійснення та удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення організації матеріалами, напівфабрикатами, машинами та енергетичними ресурсами.

Виробнича функція - забезпечення функціонування виробничого процесу в залежності від мети виробничої функції. Прийняття рішень у сфері технологій, організації, календарного планування, виробництва, а також контролю якості (всі ці багато-чисельні завдання входять в оперативно-виробниче управління).

Функція розвитку продукту та процесу виробництва - це організація проведення досліджень і розвитку процесів, розробка високих технологій, комп'ютеризація (удосконалення організації процесів). Вивчення

довготермінової динаміки розвитку продукту, як основного фактора конкуренції на ринку, здійснення інноваційної політики фірми.

Функція розвитку матеріально-технічного забезпечення виробництва - це розвиток інструментального господарства, ремонтних служб та служб технічного оснащення з метою забезпечення раціональних термінів фізичного та морального зносу технічних систем.

Маркетинг - це особливий вид діяльності з прогнозування, здійснення, виявлення та задоволення бажань споживача. Виконання цих функцій для однієї організації називають мікромаркетингом, у цілому для суспільства - макромаркетингом. Вивчаючи поведінку покупців, варто враховувати їх соціальні, психологічні, культурні, освітянські, вікові та інші фактори. Вони визначають необхідність створення продукту, проблему пошуку інформації про нього, оцінку альтернатив, приймають рішення щодо купівлі продукту та оцінюють його якість при експлуатації.

Організація як відкрита динамічна система

Істотне проникнення у внутрішню будову організації забезпечується використанням системного підходу.

Система - це набір взаємопов'язаних і взаємозв'язаних частин, складених у такому порядку, що дозволяє відтворити ціле. Унікальною характеристикою при розгляді систем є внутрішні відносини між частинами. Кожна система характеризується як диференціацією, так і інтеграцією. У системі використовуються різноманітні спеціалізовані функції. Кожна частина організації виконує свої визначені функції. У той же час для підтримування окремих частин в одному організмі і формування завершеного цілого в кожній системі здійснюється процес інтеграції. В організаціях ця інтеграція звичайно досягається координацією рівнів ієрархії, прямим спостереженням, правилами, процедурами, курсом дій. Тому кожна система вимагає поділу для того, щоб визначити її складові частини. Поряд з цим є необхідність і в інтеграції, щоб створити умови, за яких система не розпадеться на незалежні одиниці. Хоча організації, створені з частин чи складених елементів, самі є підсистемами в рамках більш великої системи. Існують не тільки системи, але й підсистеми і над-системи. Класифікація цих понять залежить від особливостей предмета аналізу. При цьому ціле не є простою сумою частин, оскільки систему варто розглядати як єдність.

Розрізняють системи відкриті та закриті. Поняття закритої системи породжене фізичними науками, де розуміють, що система є самодостатньою. Її головна характеристика в тому, що вона істотно ігнорує ефект зовнішнього впливу. Зробленою системою закритого типу була б та, котра не приймає енергії від зовнішніх джерел і не віддає енергію своєму зовнішньому оточенню. Закрита організаційна система мало застосовується.

Відкрита система визнає динамічну взаємодію з навколишнім світом. Організації одержують свою сировину і людські ресурси з навколишнього світу. Вони залежать від клієнтів і замовників із зовнішнього світу, що споживають їхню продукцію. Банки, які активно взаємодіють із навколишнім

світом, використовують депозити, обертають їх у кредити та інвестиції, використовують отриманий прибуток для підтримки самих себе, розвитку, виплати дивідендів і сплати податків.

Ступінь розмежування відкритої чи закритої систем змінюється в рамках систем. Відкрита система може стати більш закритою, якщо контакти з оточенням зменшуються згодом. У принципі можлива і зворотна ситуація.

Відкриті системи тяжіють до наростання ускладненості і диференціації. Іншими словами, відкрита система буде в міру свого росту прагнути до більшої спеціалізації своїх елементів і ускладненню структури, нерідко розширюючи свої межі чи створюючи нову суперсистему з більш широкими межами. Якщо ділове підприємство росте, то спостерігається значна його диференціація й ускладнення. Створюються нові спеціалізовані відділи, здобуваються сировина і матеріали, розширюється асортимент продукції, що випускається, організовуються нові збутові контори.

Компоненти системи. У складі кожної системи можна розрізнити дві тісно взаємодіючі підсистеми - керуючу і керовану. Керуюча підсистема - це "хто" керує, а керована - "чим" чи "ким" керують. Аналогічними їм за змістом є поняття "суб'єкт управління" і "об'єкт управління".

У цьому розумінні будь-яку організовану соціально-економічну систему можна уявити у вигляді сукупності керуючої підсистеми (суб'єкт управління) і керованої підсистеми (об'єкт управління) (рис. 4.5).

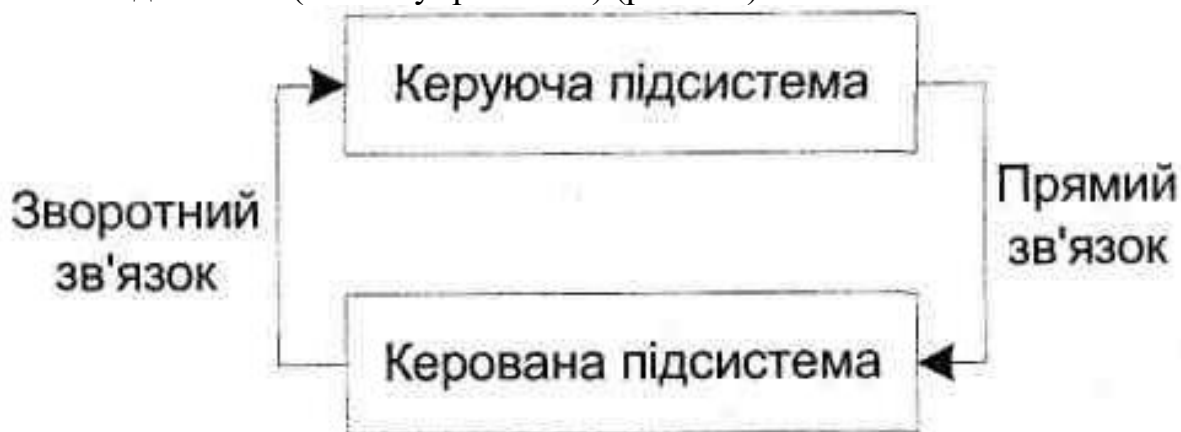


Рис. 4.5. Взаємодія керуючої та керованої системи в організації

До складу керованої підсистеми входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності. На рисунку 4.6. показаний процес функціонування організації як відкритої системи.

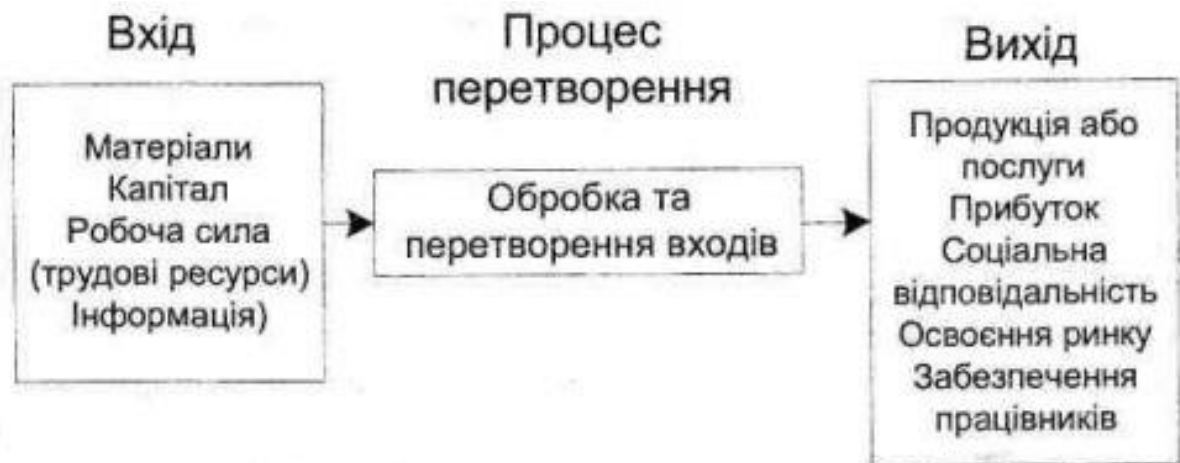


Рис. 4.6. Процес функціонування організації як відкритої системи

Суб'єкт і об'єкт управління взаємодіють за допомогою каналів зв'язку, якими проходять потоки інформації. Ці потоки являють собою керуючі впливи і повідомлення щодо стану керованого об'єкта. Управління можна представити як процес обміну видами діяльності, в результаті якого система нормалізується і приводиться в стан динамічної рівноваги.

Динамічна рівновага організації настає під впливом факторів зовнішнього середовища. Впливи надходять у вигляді відхилень до норм у забезпеченні ресурсами (несвоєчасне постачання матеріалів, сировини, що комплектують, кредитів і т.д.), а також відхилень у процесі перетворення ресурсів у готову продукцію.

Інформація про відповідні дії надходить каналами зворотного зв'язку.

Зв'язок, що обслуговує апарат управління (суб'єкта), який розробляє управлінські рішення (вплив), і забезпечує передачу останніх на об'єкт управління, називають прямим зв'язком. Зворотні зв'язки, що несуть інформацію про стан об'єкта і його реакцію на управлінські рішення, служать базою формування коригувального впливу на вхід динамічної системи. Таким чином, здійснюється зв'язок між "входом" (цілями, нормами, ресурсами) і "виходом" системи, що характеризує ступінь досягнення заданої мети (результату).

Вхід системи - це потік ресурсів, що надходять до об'єкта управління, і потоки інформації про ресурси, фактори зовнішнього середовища й операції, які здійснюються в об'єкті. Ці потоки інформації надходять до суб'єкта управління (апарат управління). Вхід (як самі ресурси, так і інформація для управління) обробляється відповідно до встановленого порядку здійснення операцій з метою одержання вихідних результатів.

Процес перетворення в керованій і керуючій підсистемах відрізняється не тільки входами, але й елементами процесу перетворення і корисних продуктів (виходом).

В об'єкті протікає цілеспрямований процес, завдяки якому відбувається перетворення окремих елементів у корисну продукцію. Іншими словами, цей

процес є визначеною технологією, відповідно до якої завершується трансформація витрат у продукцію.

Істотним компонентом у керуючій підсистемі, крім суб'єкта, є ті чи інші засоби управління системою. Основне призначення керуючої підсистеми полягає в стабілізації вихідних даних, системи у встановлених межах, обумовлених цілями, нормами і цінностями. Така стабілізація може бути досягнута тільки тоді, коли:

1) вихідні дані можуть бути порівняні з установленими цілями і нормами;

2) передбачений механізм зворотного зв'язку для видачі коригувальної інформації у вигляді вхідних даних у систему, що відбиває відхилення в процесі перетворення ресурсів.

Вихід системи представлений двома результатами:

1) управлінськими рішеннями, що є результатом обробки інформації;

2) корисними продуктами (товарами, знаннями, послугами), одержуваними в результаті переробки ресурсів.

Для організації характерний циклічний характер функціонування. Вихідна продукція системи забезпечує засоби для нового інвестування, що дозволяє повторювати цикл. Доходи, які отримані замовниками промислових організацій, повинні бути досить адекватними для оплати кредитів, праці робітників і погашення позик, якщо циклічність стійка і забезпечує життєздатність організації.

Варто підкреслити і те, що організаційні системи схильні до скорочення чи розпад на частини. Якщо закрита система не одержує енергію і нові вкладення зі свого зовнішнього оточення, вона може згодом скорочуватися. На відміну від неї відкрита система характеризується негативною ентропією, тобто вона може реконструювати сама себе, підтримати свою структуру, уникнути ліквідації і навіть вирости, тому що має можливість одержувати енергію ззовні в більшій мірі, ніж віддає назовні.

Приплив енергії для запобігання ентропії підтримує деяка сталість обміну енергією, у результаті чого досягається відносно стабільне положення. Навіть незважаючи на те, що існує постійний приплив нових вкладень у систему і постійний відтік, забезпечується визначена збалансованість системи. Коли відкрита система активно переробляє вкладення у вихідну продукцію, вона виявляється здатною підтримувати себе протягом визначеного часу.

Дослідження показують, що великі та складні організаційні системи мають тенденцію до подальшого росту й розширення. Вони одержують визначений запас міцності, що виходить за межі забезпечення тільки виживання. Багато підсистем у рамках системи мають можливість одержувати енергії більше, ніж потрібно для виробництва своєї продукції. Вважається, що стабільне положення застосовується до простих систем, але на більш складному рівні воно стає одним з факторів збереження системи через ріст і розширення.

Кожна організація виступає як відкрита система і характеризується певними рисами і властивостями (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1.

Організація як відкрита система

Риси і властивості	Характеристика, обґрунтування
Компоненти	Система складається з деякої кількості частин, які називаються елементами
Зв'язки	Компоненти системи зв'язані між собою
Структура	Форма зв'язку організаційно закріплена в структурі
Взаємодія	Компоненти впливають один на одного своїм перебуванням у системі і виходом з неї, що є результатом взаємного впливу і взаємодії з навколишнім середовищем
Процес	Зміни, що відбуваються в результаті взаємодій, називаються процесами
Холізм і емерджентні властивості	Система - цілісність (Holism - англ. holos - греч. ціле), що виявляє властивості і виникає тільки в результаті взаємодії її компонентів
Ідентифікація	Властивості системи, на підставі яких її можна ідентифікувати і відрізнити від інших явищ, що не входять у систему
Оточення	Представлено явищами, утвореннями, що, не будучи частиною системи, істотно впливають на неї. Це навколишнє середовище системи
Концептуалізм	Система - це концепція, особлива форма якої відбиває цілі та цінності індивідуума чи групи, що розробили цю концепцію

Відкриті системи домагаються примирення двох, часто конфліктуючих, курсів дій. Дії з підтримки збалансованості системи забезпечують погодженість і взаємодію з зовнішнім оточенням, що, у свою чергу, запобігає дуже швидким змінам, які можуть розбалансувати систему. Навпаки, дії з пристосованості системи до різних змін дозволяють адаптуватися до динаміки внутрішнього і зовнішнього попиту. Один курс дій, наприклад, орієнтований на стабільність і збереження досягнутого положення шляхом покупки, підтримки, перевірки і ремонту устаткування, набору і навчання працівників, використання правил процедур. Інший курс зосереджується на змінах за допомогою планування, вивчення ринку, розвитку виробництва нової продукції тощо. І те, й інше необхідно в інтересах виживання організації. Стабільні та добре оснащені організації, але не пристосовані до зміни умов, довго проіснувати не зможуть. З іншого боку, ті що пристосовуються, але не стабільні організації будуть не ефективними і також малоімовірно, що вони зможуть довго існувати.

Організаційна система може досягти своїх цілей з різними вкладеннями і трансформаційними процесами. От чому необхідно розглядати різноманітні форми і способи вирішення виникаючих проблем, а не шукати який-небудь один "оптимальний" вихід, що приводить до швидких результатів.

Багато кількісних характеристик, які зв'язані з вхідними і вихідними перемінними, вважаються постійними в заданий період часу чи стосовно характеру функціонування організації.

Для кожної конкретної сукупності цих характеристик організація знаходиться в деякому визначеному "стані".

Такі характеристики, що визначають стан організації, називають *параметрами*.

Кожен елемент і компонент визначається власними параметрами, що в сукупності визначають успішне функціонування організації. Успішною можна вважати організацію, яка при сформованих факторах зовнішнього середовища забезпечує досягнення визначених цілей. Очевидно, що крім приватних параметрів, які впливають на досягнення системою власних цілей, існують узагальнюючі (загальні) параметри, що визначають успішну її діяльність.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф., визначають їх так.

Виживання. Деякі організації планують свій розпуск після досягнення ними ряду заздалегідь намічених цілей. Прикладом такої організації може служити будь-яка урядова комісія, яка створюється для виконання конкретної мети.

Але, в основному, виживання, можливість існувати якомога довше є найпершим завданням більшості організацій. Це може тривати дуже довго, тому що організації мають потенціал існувати нескінченно. Наприклад, римська католицька церква діє майже 2000 років.

Однак для того, щоб залишатися сильними і щоб вижити, більшості організацій приходиться періодично змінювати свої цілі, вибираючи їх відповідно до змін і потреб зовнішнього середовища.

Результативність і ефективність. Щоб бути успішною протягом довгого часу, щоб вижити і досягти своїх цілей, організація повинна бути як ефективною, так і результативною. За словами класика сучасного менеджменту Пітера Друкера, результативність є наслідком того, що "робляться потрібні, правильні речі". Ефективність є наслідком того, що "правильно створюються ці самі речі". І перше, і друге однаково важливо.

Продуктивність. Результативність, у тому значенні, що "робляться правильні речі", є чимось невловимим, що важко визначити, особливо якщо організація внутрішньо неефективна. Але ефективність, звичайно, можна виміряти і виразити кількісно, тому що можна визначити грошову оцінку її входів і виходів, тобто ресурсів, які споживаються, і продуктів, що випускаються. Відносна ефективність організації називається *продуктивністю*.

Продуктивність виражається в кількісних показниках. Це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході.

Чим більш ефективна організація, тим вище її продуктивність.

Наприклад, відділ маркетингу, що збільшує обсяг реалізації товару і підвищує прибуток, не затрачаючи при цьому додаткових засобів, підвищує тим самим свою продуктивність, або бригада, яка збільшує випуск продукції за годину роботи і при цьому робить це без дефектів.

Досягнення цих показників організацією є результатом складної управлінської і виробничої діяльності людей.

4.3. Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії

Зовнішні фактори - це в основному неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації.

Зовнішній вплив на організацію можна представити як сукупність трьох основних сфер: віддаленого, виробничого і оперативного впливу.

Віддалений вплив складається із серії факторів, які беруть початок за межами фірми, як правило, незалежні від внутрішньої ситуації, яка склалася в організації. До віддаленого впливу належать: екологічний, економічний, політико-правовий, соціально-культурний, демографічний і технологічний впливи.

До оперативного впливу відносять: виробничу структуру, суперництво між конкурентами, вхідні та вихідні бар'єри, загроза появи товарів-замінників, вплив поставщиків та вплив споживачів.

До операційного оточення відносять конкурентну позицію, образ споживача, ринок робочої сили, інтереси посередників, відношення поставників і кредиторів.

Нагадаємо, що зовнішнє середовище організації - це сили, зовнішні стосовно до організації, які впливають на її результативність.

Функціональні сфери зовнішнього середовища.

Соціальне середовище. Зростання населення, розвиток культури, освіти визначають характер зростаючого потенційного ринку; вимірювання потреби в кількості та якості благ, які споживаються (продуктів, житла, комфорту), зміна стилю життя призводить до трансформації понять зайнятості та відпочинку, здорового способу життя, комфорту житла, а все разом - мотивація для зміни виробництва благ і послуг.

Правове середовище. Всі бізнес-організації працюють в юридичних рамках, норми права регулюють поведінку бізнес-організацій і вирішують спори, конфлікти між ними і суспільством у цілому. Тому розвиваються закони, контрактне право, захист споживачів тощо.

Державне середовище. Держава в економіці може відігравати три різні ролі: невтручання держави в процеси економіки (вільний ринок); радикальне втручання в економіку (соціалізм і комунізм); прагматичне втручання, тобто

узгодження політичних поглядів, індивідуальної ініціативи, прибуткової мотивації, ринкових сил (ринок, що регулюється).

Політичне середовище. Внутрішній ринок знаходиться під впливом політичних подій і рішень, аналогічно цьому політичні фактори можуть впливати на операції у сфері міжнародного бізнесу.

Технологічне середовище. Динаміка попиту і пропозиції на ринку праці, ресурсів і фінансів впливає на темпи інноваційних процесів у технології. Сили конкуренції стимулюють процес розвитку технологій.

Економічне середовище. Процеси виробництва продукції та послуг завжди знаходяться в конкретному зв'язку з економічним середовищем: рівнем зайнятості, платіжним балансом, темпами економічного росту.

Ресурсне середовище. Економісти вважають, що ресурси, які споживаються людством, завжди обмежені. Цей принцип можна вважати правильним, якщо мова йде про ресурси, які не вимагають глибокої переробки. У випадку, якщо використовуються високі технології і ресурсами є квазічастинки та компоненти енергії, то можна стверджувати, що ресурси на Землі необмежені. Проблемою виробництва є інший аспект: навчитися отримувати необмежену кількість ресурсів, не порушуючи при цьому стійкості та рівноваги параметрів навколишнього середовища, які визначають тривалість перебування людства на землі.

Існує межа, що відокремлює організацію від її оточення. Зміни в організації впливають на один чи кілька її атрибутів і, навпаки, зміни в організації впливають на оточення. Зовнішнє середовище організації схематично представлено на рисунку 4.3.



Рис. 4.3. Зовнішнє середовище організації

Організація повинна відбивати зовнішнє середовище. В основі її будови лежать передумови економічного, науково-технічного, політичного, соціального чи етичного характеру. Організація повинна створюватися так, щоб вона нормально функціонувала, всі її члени повинні робити внесок у загальну роботу і ефективно допомагати працівникам досягати поставлених цілей тепер і в майбутньому. У цьому значенні діюча організація не може бути статичною. Вона повинна швидко дізнаватися про всі зміни середовища, мати уяву про їхнє значення, вибирати найкращу відповідну реакцію, що сприяє досягненню її цілей, ефективно реагувати на вплив середовища.

Ключові фактори успіху організації знаходяться у двох сферах: у зовнішній (з якої вона одержує всі види ресурсів, включаючи інформацію, тобто знання) і у внутрішній (сильні та слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію та послуги).

Зовнішнє середовище характеризується сукупністю перемінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це, насамперед, усі ті організації, а також люди, що зв'язані з даним підприємством у силу виконуваних ним цілей і завдань: постачальники, споживачі, акціонери, кредитори, конкуренти, професійні союзи, торгові організації, спілки споживачів, урядові органи та ін. Крім того, існує другий ряд перемінних зовнішнього середовища - соціальні фактори й умови, що, не впливаючи прямо на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, які прийняті її менеджментом. Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним.

Організація як відкрита система може вижити тільки у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Розрізняють середовище прямого впливу і середовище непрямого впливу. До *середовища прямого впливу* відносяться постачальники, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачі й конкуренти. До *середовища непрямого впливу* - стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, групові інтереси і події в інших країнах, що стосуються організації. Фактори непрямого впливу можуть не робити безпосереднього впливу на організацію, але позначаються на її діяльності. Так само як і внутрішні перемінні, зовнішні перемінні впливають на організацію у взаємозв'язку, тобто зміна одного фактора може вплинути на зміну інших. Так, наприклад, ріст цін на нафту спричинить за собою підвищення цін у всіх галузях економіки, викличе урядове регулювання нормативів споживання, введення податків на надприбуток нафтових компаній, підвищення цін на комунальні послуги тощо (рисунок 4.4.)

Фактори зовнішнього середовища характеризуються:

- об'єктивний чинник виникнення впливу: умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього;
- взаємозалежність факторів: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори;

- складність, кількість та різноманітність факторів, що суттєво впливають на підприємство;
- динамічність: відносна швидкість змінності середовища;
- невизначеність: відносна кількість інформації про середовище та ступінь її імовірності.



Рис. 4.4. Фактори зовнішнього середовища непрямой дії

Складність зовнішнього середовища характеризується числом і варіантністю факторів, на які організація зобов'язана реагувати. Організації, що працюють зі складним зовнішнім середовищем, мають справу з багатьма категоріями даних, необхідних для прийняття рішень.

Швидкість, з якою відбуваються зміни в навколишньому середовищі, визначають її рухливість. Наш час характеризується особливою рухливістю зовнішнього середовища організації. Більш висока рухливість зовнішнього середовища спостерігається в галузях електронної, фармацевтичної та хімічної промисловості (фактори - технологія, конкурентна боротьба). Більш активні зміни відбуваються в галузях, орієнтованих на науково-технічний прогрес.

Рухливість зовнішніх перемінних факторів може по-різному стосуватися різних підрозділів організації. Так, наприклад, підрозділи, які зв'язані з науковими дослідженнями, постійно зіштовхуються з високою рухливістю зовнішнього середовища, відслідковуючи технологічні нововведення. Для виробничого відділу реакція на зовнішнє середовище більш спокійна. Тут спостерігається стабільний рух матеріальних і трудових ресурсів.

Обсяг і вірогідність інформації кожного фактора впливає на ступінь визначеності зовнішнього середовища. Невизначеність зовнішнього середовища тим більша, чим менше інформації і є сумніви в її вірогідності. Чим невизначеніше зовнішні перемінні, тим складніше приймати ефективні рішення.

Як уже згадувалося, в середовище прямого впливу на організацію входять постачальники, закони і державні органи, споживачі і конкуренти.

Всі види ресурсів організації одержують через постачальників. Це матеріали, устаткування, енергія, капітал і робоча сила.

Підприємства, що виробляють продукцію, залежать від рівномірності надходження матеріалів. Порушення їх надходження приводить до порушення випуску продукції, постачання ринку, одержання прибутку, задоволення потреб покупця тощо. Все це в кінцевому рахунку ставить у краще становище конкурента. Звідси пряма залежність організації від постачальників.

Але для нормального функціонування організації потрібні не тільки постачальники матеріалів, але й капіталу. Інвестиції можуть бути отримані від банків, акціонерів і приватних осіб. Надійний фінансовий стан організації завжди приваблює інвесторів.

Які б не були сучасна технологія, капітал і матеріали, вони не можуть забезпечити ефективність виробництва без трудових ресурсів. Організаціям, як правило, завжди не вистачає висококваліфікованих фахівців різних напрямків і менеджерів.

На організації впливають закони і державні установи, що визначають правовий статус і регулювання економіки. Сюди відноситься безліч законів і положень про безпеку й охорону здоров'я, захисту навколишнього середовища, захисту інтересів споживача, про оплату, фінансовий захист і багато інших. Організації зобов'язані виконувати не тільки вимоги законів, але і ряду державних установ, що стежать за виконанням законів і видають свої розпорядження. Все це доповнюється ще і регулюючими постановами місцевих органів управління. У такий спосіб організації зіштовхуються зі складною системою юридичних норм.

Тому завданням організації є створення свого споживача, бо бізнес не можливий без споживача. Саме споживач диктує, які товари й послуги для нього необхідні і за якою ціною, тобто визначає кінцеві результати діяльності організації. Тому вплив споживачів на підвищення ефективності й використання таких внутрішніх перемінних, як матеріали і трудові ресурси, величезний.

Але в багатьох випадках не споживачі визначають необхідний ринку продукт чи послугу, а конкуренти. Якщо конкуренти вводять нововведення, то це вимагає ще більш досконалих нововведень і перетворення своєї організації у ще більш новаторську й ефективну. Недооцінка конкуруючої сторони в області вдосконалення продукту чи послуги може обернутися великими втратами прибутку.

Всі фактори прямого впливу безпосередньо впливають на внутрішні перемінні, викликаючи їх реакцію. Не так помітно на організацію впливають фактори непрямого впливу. Інформація про них, як правило, не повна, і керівництво змушене робити припущення про їх можливі наслідки для організації.

Серед факторів непрямого впливу найважливіше місце займає технологія, що одночасно є і внутрішньою перемінною. Організація повинна враховувати перспективні технології, що можуть вплинути на швидкість

старіння своєї продукції і якого роду продукцію покупець очікує в майбутньому. Відносно недавно виниклі великі технологічні нововведення докорінно змінили виробничі процеси і продукцію. Це комп'ютерна, лазерна, мікрохвильова, напівпровідникова технологія, супутниковий зв'язок, генна інженерія та ін. Вони вплинули не тільки на організації, але і на суспільство в цілому. Зберегти конкурентноздатність можна, орієнтуючись на високі технології.

На інтереси організації також впливає загальна зміна економіки: інфляція, економічний спад, коливання курсу долара щодо валют інших країн. Наприклад, інфляція може викликати зростання витрат. Зниження податків збільшує масу грошей у населення, що сприяє розвитку бізнесу.

На організацію впливають також життєві цінності та традиції. Неетично поширювати слухи, що ганьблять конкурента, приймати на роботу через знайомих. До соціокультурних факторів, що впливають на організацію, відносяться прихильність визначеній торговій марці чи негативне відношення до конкретного товару або явища.

Організаціям необхідно рахуватися також з політичними факторами і ставленням місцевого населення. Якщо організація веде справу за межами внутрішнього ринку, то їй необхідно враховувати особливості зовнішнього середовища тієї країни, в якій вона здійснює свою діяльність. У кожній країні зовнішні фактори будуть унікальними. Вони торкаються не тільки потреб, але й культури, звичок і звичаїв іншої нації.

У середовищі міжнародного бізнесу виділяються такі фактори, як культура, економіка, законодавство, державне регулювання та політична ситуація.

Система цінностей, релігії, звичаїв і установок, що переважають у суспільстві, уособлюють собою культуру. Для ефективного ведення справ необхідно вивчати культурні відмінності та змінювати поведінку стосовно цінностей інших націй.

Фірми, які працюють у міжнародному середовищі, повинні також враховувати і загальні економічні фактори (як обмінний курс валют, рівень заробітної плати, дисконтні ставки відсотку і загальний рівень економічного розвитку).

Ретельному вивченню підлягають закони і державне регулювання країни, у якій здійснюється виробництво чи ведеться торгівля. Вивченню підлягають трудове й антимонопольне законодавство, патентна справа, ціноутворення, закони ринкової економіки.

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію організації.

4.4. Концепція життєвого циклу організації

Організації зароджуються, розвиваються, добиваються успіхів,, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, жодна не живе без змін. Нові організації формуються щодня. У той же час щодня сотні організацій ліквідуються назавжди. Ті, що вміють адаптуватися процвітають, негнучкі - зникають. Якись організації розвиваються швидше інших і роблять свою справу краще, ніж інші¹. Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Саме тому розповсюджене поняття про життєвий цикл організацій як про передбачувані їх зміни з визначеною послідовністю станів протягом часу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити: існують виразні етапи, через які проходять організації, і переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Концепції життєвого циклу приділяється велика увага в літературі, яка вивчає ринки. Життєвий цикл використовується для пояснення того, як продукт проходить через етапи народження чи формування, росту, зрілості й спаду. Організації мають деякі виняткові характеристики, що вимагають визначеної модифікації поняття життєвого циклу. Один з варіантів розподілу життєвого циклу організації на відповідні тимчасові відрізки передбачає наступні етапи.

1. Етап підприємництва. Організація знаходиться в стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі є ще нечіткими, творчий процес проходить вільно, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами.

2. Етап колективності. Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія організації. Комунікації і структура в рамках організації залишаються в сутності неформальними. Члени організації витрачають багато часу на виконання своїх обов'язків і демонструють високі зобов'язання.

3. Етап формалізації і управління. Структура організації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Опір робиться на ефективність інновацій і стабільність. Розробка і прийняття рішень стають ведучими компонентами організації. Зростає роль вищої керівної ланки організації, процес прийняття рішень стає більш зваженим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що вибуття тих чи інших членів організації не викликає серйозної небезпеки.

4. Етап розробки структури. Організація збільшує випуск своїх продуктів і розширює ринок надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою. Механізм прийняття рішень децентралізований.

5. Етап спаду. У результаті конкуренції на ринку, в організації зменшується попит на свою продукцію чи послуги. Керівники шукають шляхи утримання ринків і використання нових можливостей. Збільшується

потреба в працівниках, особливо тих, хто має найбільш цінні спеціальності. Кількість конфліктів нерідко збільшується. До керівництва приходять нові люди, які намагаються затримати занепад. Механізм розробки і прийняття рішень централізований.

Графічно основні етапи життєвого циклу організації представлені на рисунку 4.7. На ньому показано по вихідній лінії створення, ріст і зрілість організації, а також її занепад, що позначений спадаючою кривою.



Рис. 4.7 Життєвий цикл організації (типова крива)

На основі проведених досліджень і узагальнення накопиченого досвіду стадії життєвого циклу організації можна представити більш детально.

Народження. Засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

Дитинство. Це - небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років, чотири з п'яти підприємств - протягом п'яти років свого існування. Задача цього періоду - швидкий успіх. Цілі - здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темп зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником і його командою.

Отроцтво. Під час цього перехідного періоду ріст організації здійснюється, як правило, несистематично, ривками; організація все більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово замінюють ризиковану пристрасть

до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тертя з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

Рання зрілість. Відмітні ознаки цього періоду - експансія, диференціація і, можливо, диверсифікованість. Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінки ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення домогтися успіху за будь-яку ціну.

Розквіт сил. Маючи в правлінні акціонерів, організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу - більш відточені.

З прискоренням темпів росту в порівнянні з попередніми стадіями організація нерідко переоцінює свої успіхи і можливості.

Повна зрілість. Маючи компетентне, але не завжди відповідальне керівництво, організація діє практично сама по собі. Дуже часто встановлюється небажаний стан загальної благодушності. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи росту уповільнюються. Організація може відхилитися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску. Разом з тим слабкості занадто очевидні. Ці симптоми нерідко ігноруються керівництвом.

Старіння. Цей тип ніколи б не настав, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність відновлення. Конкуренти незмінно заміряються на частку організації на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей - усе це, разом узятє, створює умови для "закупорки артерій". Як показує практика, дуже важко зупинитися і припинити виконання непродуктивної роботи. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення, або загинути як самостійна структура, влившись у відповідну корпорацію. Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання.

Відновлення. Організація в стані піднятися з попелу як Фенікс. Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку.

На різних стадіях життєвого циклу організацій управління має свої характерні особливості (таблиця 4.3).

Таблиця 4.3.

Менеджмент на різних стадіях "Життєвого циклу підприємства"

Назва етапу	Характерні особливості менеджменту
1	2
Зародження	Початок формування стратегічного потенціалу підприємства, головна ціль - виживання на ринку, організація праці - спрямованість на максимізацію прибутку, основне завдання - вихід на ринок, перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар'єрів "входу"
Прискорення росту	Головна ціль - короткостроковий прибуток та прискорене зростання, основне завдання - закріплення ринку, організація праці спрямована на планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв'язків виробничого процесу
Уповільнення росту	Головна ціль - систематичний, збалансований ріст та формування індивідуального іміджу, основне завдання - ріст різними напрямками технологічного процесу, підвищення рівня організації праці, повне подолання бар'єрів "входу", закінчення формування кадрової підсистеми, початок оновлення технічної бази, тенденція загального зниження рентабельності
Зрілість	Найвищий рівень розвитку підприємства, найвища продуктивність використання ресурсів (Каретто-ефективність); головна ціль - забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на найдовший відрізок часу; вибір оптимальної системи стосунків; початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем підприємства, тенденція до старіння персоналу: формального та фізичного
Занепад	Головна ціль - забезпечення оновлення всіх функцій підприємства, ріст забезпечується за рахунок колективізму; основне завдання - омолодження, в галузі організації праці - впровадження найсучасніших досягнень НОП

Тривалість життєвого циклу для різних організацій і підприємств у різні миттєвості часу різні (рисунок 4.8).

Рівні життєвого циклу підприємства в різні миттєвості часу різноманітні, як і тривалість життєвого циклу для різних підприємств.

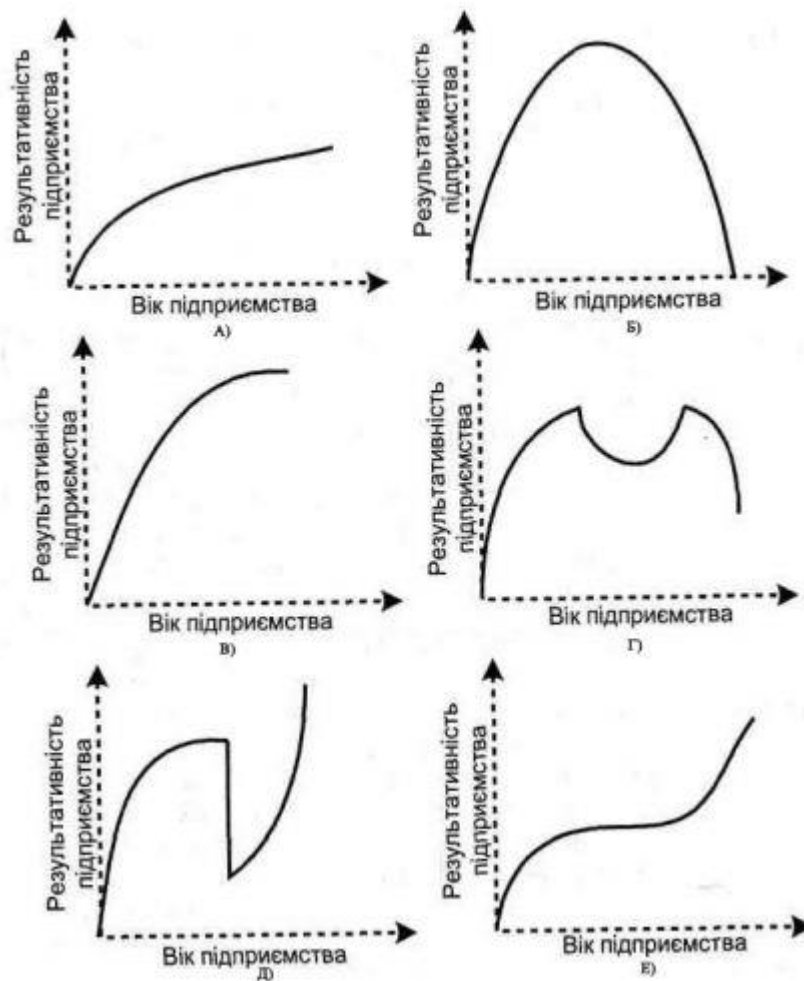


Рис. 4.8. Графічне зображення кривої життєвого циклу різних підприємств:

- а) "середній успіх"; б) "карколомний успіх-занепад"; в) "зіркова";
- г) мінлива кар'єра; д) різкий занепад та відновлення;
- є) запізніле визнання.

Цілі підприємства залежать від стадії життєвого циклу підприємства (таблиця 4.4).

Таблиця 4.4.

Залежність цілей підприємства від стадії його життєвого циклу

Стадії життєвого циклу	Головна ціль підприємства	Проміжні цілі
1. Народження	Виживання	Вихід на ринок
2. Дитинство	Короткочасний прибуток	Укріплення становища на ринку
3. Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Захват своєї частини ринку
4. Рання зрілість	Постійне зростання	Диверсифікація діяльності

	обсягів діяльності	(освоєння додаткових напрямків діяльності)
5. Зрілість	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на освоєному ринку
6. Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності
7. Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства	Технічне переозброєння, нові постачальники, впровадження нових технологій та інше

Останнім часом на Заході одержала поширення теорія виживання організації в умовах "структурного зрушення". В основі цієї моделі лежать наступні положення: 1) спеціалізовані підприємства в цілому більш досконалі, ніж диверсифіковані, але менш живучі; 2) згодом рентабельність має тенденцію до зменшення; 3) з віком "смертність" підприємств падає. Автори даної теорії вважають, що в будь-якій організації відбувається боротьба між силами, зацікавленими в підвищенні ефективності її діяльності й у її виживанні. В перші роки після створення організації ефективність відіграє переважну роль, але рано чи пізно організація входить у період "тривоги", коли з найбільшою силою виявляються антагоністичні інтереси різних груп усередині і поза підприємствами. Акціонери виступають за глибокі перетворення, що дозволили б підприємству підвищити рентабельність; персонал, що бачить у перетвореннях загрозу своєму становищу - прагне блокувати будь-які глибокі зміни. Прикладом структурного зриву є купівля підприємства робітниками. Відповідно до цієї моделі кожна організація прагне саме до зриву, а не до максимізації ефективності. Але цю тенденцію можна перебороти, якщо керівникам вдається протистояти силам, що штовхають організацію до виживання без ефективності за допомогою організаційних інновацій, екстерналізації зайнятості, злетів і придбань.

Проблемам виживання підприємств присвячено багато робіт різних фахівців. Становить інтерес "біологічний підхід", відображений у роботах А.Ерелі і Ж.Моно, які ставлять перед собою мету відповісти на запитання, чи існує життєвий цикл підприємств, аналогічний життєвому циклу біологічних об'єктів. Сучасні дослідження дозволили зробити наступні висновки:

- Підприємства старіють, як і живі істоти, що виявляється в зниженні сприйняття підприємства до всього, що виходить за формалізовані рамки. Така формалізація перетворює організації в закриті системи.

- Цілком закриті системи, тобто системи, що не може інтегрувати нову інформацію, стає застиглою, а отже, мертвою. Вона перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації. Підприємства можуть продовжувати існувати, але схожі на вмираючих, життя яких підтримується за допомогою складного устаткування.

- У рамках "біологічного підходу" роль керівника підприємства полягає, з одного боку, в підтримці системи в стані відкритості, з іншого боку, він повинен орієнтувати ресурси організації на інновації, що забезпечать виживання підприємства, його адаптацію до оточення, що змінюється.

- Управління організацією в даному режимі містить визначений ризик, зв'язаний з порушенням функціонування підприємства чи необхідністю зміни існуючих керівних структур (це може піти на користь підприємству, але являє загрозу для самих керівників). Підтримка відкритості системи обходиться дорожче в плані фінансів, часу, стресів, ніж управління на принципах планування, але є основним чинником виживання підприємства в сучасних умовах. Огляд різних теорій організації і управління дозволяє зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємств залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва організацій.

4.5. Кроки створення організації

Створення власної справи завжди пов'язане з ризиком. Створюючи власну справу, потрібно пам'ятати про відповідальність за її функціонування, розвиток і виживання. Заснувати власну справу може будь-яка людина - інженер, економіст, технік, медпрацівник, продавець, винахідник, службовець, робітник, викладач, студент, домогосподарка, пенсіонер, школяр. Треба тільки визначити власні підприємницькі здібності та імовірні можливості стати бізнесменом. Але залишитися бізнесменом зуміють лише ті, хто нестандартно мислить, має силу волі, цілеспрямованість, велику працездатність, націленість на пошук нового, тобто ті, які у підприємницькій діяльності вбачають зміст усього свого життя.

Рішення зайнятися бізнесом включає в себе такі моменти:

- бажання створення власної справи, щоб стати господарем, небажання працювати на когось;
- відмова від попередньої кар'єри і готовність змінити свій спосіб життя;
- переконаність у тому, що власна справа - заняття престижне і достойне;
- можливість створення власної справи (наявність коштів, умов);
- упевненість у реальності створення такої справи за умови існування необхідних зовнішніх і внутрішніх передумов.

Для заснування власної справи повинна бути ідея, яка буде закладена в її основу. Наприклад, створення нового продукту, який вироблятиме підприємство, що створюється; послуги, які воно надаватиме населенню; механізм організації та управління виробництвом тощо. Така ідея може бути як власною оригінальною, і в цьому випадку підприємство створюється для її реалізації, так і запозиченою. В бізнесі ідея є відправною точкою підприємницької діяльності. Джерелом нових ідей можуть виступати публікації офіційних органів влади, вчених, думки бізнесменів, відгуки

споживачів, продукція, що випускається конкурентами, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки тощо. Носієм нових ідей і механізмів їх реалізації виступає людина. Якщо вона хоче відкрити свою справу, дуже важливо, щоб ідея відповідала її здібностям, особистим ціннісним установкам.

Вибрані види діяльності повинні сприяти: високому рівню рентабельності; швидкості окупності проекту; можливості продажу продукції в максимальному обсязі; відносно прийнятним умовам матеріально-технічного забезпечення; невисокому рівню капіталомісткості; найменшому ризику; мобільності (здатності до швидких змін); підтримці з боку авторитетних органів (податкових, фінансових та ін.); здібностям і можливостям підприємця і були прийнятними для нього.

При цьому слід пам'ятати, що вибір діяльності складний і важкий процес. З багатьох видів діяльності виділяють у сфері:

виробництва - виробництво продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, продуктів харчування, будівельних матеріалів, різноманітного обладнання, електроприладів, вимірювальної техніки, вторинної переробки сировини, упаковки тощо;

послуг - громадське харчування, побутове обслуговування, транспортні, навчальні та лікувальні послуги, видовищно-розважальні заходи, комерційна демонстрація відео- і кінопрограм, комерційні змагання, організація та проведення виставок, ярмарків, конкурсів, аукціонів, туристичні, довідково-консультативні послуги, послуги з приватизації, при переході на нові форми власності, створенні підприємств, фірм, агентські й аудиторські послуги, патентно-ліцензійні, технічні, складські та ін.;

ідей (інтелектуального виробництва) - науково-дослідні розробки, винаходи, відкриття, "ноу-хау", технологи, рецептури, комп'ютерні програми, матеріали, методичні, літературні, художні твори, комерційні ідеї, торговельні та комерційні таємниці, інноваційна діяльність, продаж авторського права та ін.;

комерційної діяльності - роздрібна та оптова торгівля; створення профільних, універсальних, спеціалізованих магазинів, салонів, торгівля за зразками, купівля та продаж нерухомості; торгово-посередницька, торгово-закупівельна, біржова діяльність, аукціонний продаж, організація торгових домів, торгівля на дому, створення комерційних банків, фінансових груп та ін.;

зовнішньоекономічної діяльності - науково-технічна та виробнича кооперація, створення представництв, філій, спільних підприємств, консалтингових, маркетингових, туристських служб, організація навчання, стажування фахівців, редакційно-видавнича, комерційна, експортно-імпорتنі, валютно-кредитні, посередницькі, лізингові операції, виставки, огляди, конференції, тендери, промислові, науково-технічні, технологічні, економічні послуги та ін.

Практика індустріально розвинених країн, де ринкова економіка є провідною, свідчить про те, що у сфері послуг зайнято до 75-80%

працевдатного населення, тоді як у виробництві матеріальних благ - лише 20-25% працевдатних, тобто розгалуженість сфери послуг свідчить про якісні зміни в економіці. За деякими даними економічних джерел в Україні у сфері матеріального виробництва зайнято понад 87,5% працевдатних і лише 12,5% працює у сфері послуг.

Ідея та вид діяльності взаємопов'язані між собою. Не можна вибрати вид діяльності без ідеї, не знаючи яким бізнесом займатимешся. Разом з тим вдало вибраний вид діяльності дає можливість реалізувати повною мірою ідею. У конкретній практиці чітко сформульована ідея виступає видом діяльності, тобто набуває власної форми реалізації. Проте знайти ідею і визначити вид діяльності - це ще не все, необхідно підібрати форму організації та стадії функціонування підприємства.

Щоб знайти ідею і визначити вид діяльності необхідно вирішити такі завдання:

- знайти свою "господарську нішу", тобто місце на ринку;
- визначити регіон, де буде створене підприємство;
- встановити спрямованість або спеціалізацію підприємства;
- зафіксувати форму підприємництва (індивідуальну чи колективну);
- встановити мету своєї діяльності та визначити способи її досягнення, тобто відпрацювати стратегію і тактику бізнесу;
- продіагностувати ресурсну, сировинну базу, дати їй експертну оцінку;
- вибрати технологію виробництва;
- провести аналіз і дати оцінку майбутнім споживачам і конкурентам;
- дослідити можливості вкладання грошей і одержання кредитів;
- вивчити пільги, привілеї, обмеження, перешкоди;
- розробити цінову політику на свій продукт або послугу;
- сформулювати тип збутової поведінки;
- налагодити рекламу.

Налагодити власну справу можна кількома шляхами:

I - організувати індивідуальне підприємництво з правом юридичної особи або без такого права, зареєструвавшись як суб'єкт індивідуальної трудової діяльності;

II - створити приватне або сімейне підприємство;

III - стати засновником (учасником) повного, змішаного, з обмеженою відповідальністю товариства;

IV - купити існуюче підприємство (цей процес не набув у нашій країні ще значного поширення, проте з розвитком приватизації купівля підприємств стане реальністю);

V - купити контрольний пакет акцій акціонерного товариства;

VI - застосувати франчайзинг.

Якщо ви зупинили свій вибір на одній із правових форм організації, яка відповідає обраній сфері підприємництва, то необхідно виконати цілий ряд робіт з юридичного оформлення вашої організації. Ці види робіт можна умовно розділити на два етапи:

1) етап затвердження організації;

2) етап реєстрації організації.

Для індивідуальної форми підприємництва, яка не передбачає створення юридичної особи, дані етапи співпадають, оскільки затвердження та реєстрація організації в часі практично не розділені.

Інші правові форми підприємств є юридичними особами, створення яких здійснюється з дотриманням певних процедур. Зміст цих процедур визначається законодавством або підзаконними актами, які діють у державі.

Початковий етап утворення підприємства для управлінської ланки є найбільш відповідальним. Особливістю його є високий рівень проведення роботи, прогнозування майбутнього стану, зовнішнього середовища, визначення складових підприємств та дослідження їх взаємодії.

Підготовчий етап утворення підприємства включає в себе ряд складових (рисунок 4.9).

Будь-яке підприємство, яке має статус юридичної особи, створюється фізичними (громадянами) або юридичними (підприємствами, організаціями) особами, які є засновниками. Засновниками можуть бути особа-ініціатор підприємницької діяльності (тобто той, що має ідею) та партнери, яких ініціатор запрошує для створення сумісного бізнесу.



Рис. 4.9. Складові підготовчого етапу утворення підприємства

Слід відрізняти засновників підприємства та акціонерів (вкладників). Акціонерами є всі юридичні або фізичні особи, які володіють акціями акціонерного товариства. Вони не беруть участі в заснуванні підприємства. Засновники ж несуть повну відповідальність за відповідне проведення етапу заснування підприємства. Етап заснування містить виконання наступних робіт:

- розробка засновницьких документів;

- проведення зборів засновників;
- формування статутного фонду;
- надання засновницьких документів для реєстрації.

Пакет засновницьких документів залежить від юридичної форми підприємства.

Юридичні вимоги до індивідуального підприємництва:

- вимоги до засновницьких документів не висуваються;
- реєстрація підприємців здійснюється міськими чи районними виконавчими комітетами на основі двох документів: заяви засновника, квитанції про оплату за державну реєстрацію (необхідно лише на місці заповнити декілька примірників реєстраційної картки та прикласти дві фотокартки);
- якщо індивідуальна підприємницька діяльність включена до переліку видів діяльності, які підлягають ліцензуванню, то засновник повинен отримати ліцензію, яку надає відповідна уповноважена установа. Наприклад, приватна юридична практика, стоматологічна практика та ін.

4.6. Культура організації

Чи існує специфічна організаційна культура? Чи існує особлива, специфічна для кожної організації-підприємства культура? Відповідь на це запитання вимагає звернення до конкретних факторів існування і функціонування підприємств. Яким же чином ми можемо зафіксувати наявність такого духовного явища, як культура? Візьмемо самий простий приклад. Два підприємства в одній і тій же країні виготовляють ту саму продукцію. Природно, вони знаходяться в стані конкуренції та в кон'юнктурній боротьбі, часто несуть фінансові втрати. Якщо у цих підприємств є третій конкурент чи ще більше, то логіка змушує керівників підприємств домовлятися один з одним чи, що ще краще, злитися й утворити нове підприємство.

Злиття, поглинання підприємств один одним - це дуже розповсюджений факт в умовах розвинутих ринкових відносин. Ця операція передбачає реорганізацію технологічного процесу, управління, що зв'язано з переміщенням кадрів з одного підприємства на інше, координацію дій керуючих структур колишніх конкурентів. І тут дослідники відзначають, що представники цих двох різних підприємств часто не знаходять "загальної мови". У них різні ціннісні установки, звичаї, традиції у технологічній, соціальній і управлінській системі. Тим більше помітна ця різниця у випадку утворення багатонаціональних корпорацій. Часто ці розходження створюють нездоланні труднощі для функціонування нових об'єднань, призводять їх до серйозних збоїв у виробничо-економічній діяльності. Конкретні дослідження цих збоїв привели соціологів до висновку, що істотний вплив на цей процес мають різні культурні фактори. Одна з істотних причин збоїв - різні культури підприємств.

Як духовне утворення культура містить у собі два основних елементи: перший - пізнавальний, знаково-символічний елемент, тобто знання, сформульовані у визначених поняттях і представленнях, які зафіксовані в мові. Другим, не менш важливим, компонентом культури є ціннісно-нормативна система. Цінність - це властивість того чи іншого суспільного предмета, явища задовольняти потреби, бажання, інтереси. Цінності формуються в результаті усвідомлення соціальним суб'єктом своїх потреб. У систему цінностей соціального суб'єкта можуть входити різні цінності:

1) смисложиттєві (уявлення про добро і зло, щастя, мету і сенс життя); 2) універсальні: життя, здоров'я, особиста безпека, добробут, родина, родичі, освіта, кваліфікація, правопорядок і т.ін.; 3) суспільного визнання (працьовитість, соціальний стан тощо); 4) міжособистісного спілкування (чесність, безкорисливість, доброзичливість); 5) демократичні (свобода слова, совісті, партій, національний суверенітет тощо).

Ціннісне відношення виступає необхідним компонентом у формуванні ціннісної орієнтації, діяльності та відносин, що виражаються в ціннісній установці. Ціннісна установка є своєрідною програмою діяльності, що випереджає спілкування, яке зв'язане з можливістю вибору варіантів діяльності та спілкування, що являє собою соціально детерміновану схильність соціального суб'єкта до заздалегідь визначеного відношення до даного об'єкта, речі, людини, явища, події тощо. Ціннісні установки виробляються суспільством у процесі суспільно-історичної діяльності і передаються індивідами і наступними поколіннями в процесі соціалізації: навчання, виховання і т.д.

Ціннісні установки орієнтують людину в соціальній дійсності, направляють і стимулюють її діяльність. Усвідомлення індивідами змісту ціннісних установок утворює мотив діяльності. Мотив - це фактор, що веде до перетворення установок в активну діяльність. Мотив дозволяє соціальному суб'єкту співвідносити конкретні ситуації, у яких він діє, із системою цінностей, якими він керується у своїй поведінці.

Найближчий спонукальний мотив людської діяльності, що визначає спосіб і характер останньої, виступає як мета. Ціль діяльності як ідеальний прообраз майбутнього формується на основі інтересів соціального суб'єкта. Вона виражає усвідомлення, рішучість переробити навколишній світ, пристосувати його до своїх потреб.

Для виділення з багатьох кінцевих цілей уживається поняття ідеал. Ідеал належить до форм випереджального відображення дійсності. Сама можливість виникнення ідеалу міститься в ціленаправленій здатності людської свідомості. Окрема людина, соціальна група, суспільство в цілому, перш ніж щось створити, виробляють у своїй свідомості модель майбутнього об'єкта, визначену мету, досягненню якої підпорядковують усю свою діяльність. З одного боку, ідеал можна розглядати як відображення найбільш істотних і значимих сторін суспільної практики визначених соціальних груп, класів, відображення корінних тенденцій, закономірностей і можливостей, а з

іншого боку - як головну оціночну категорію, що визначає свідомий стимул, домінуючий мотив.

Синтетичною формою культури є обряди, звичаї, традиції, те, що називається зразками поведінки. Обряд - це сукупність символічних стереотипних колективних дій, що втілюють у собі ті чи інші соціальні ідеї, уявлення, цінності і норми, що викликають визначені колективні почуття. Сила обряду в його емоційно-психологічному впливі на людей. В обряді відбувається не тільки раціональне засвоєння тих чи інших норм, цінностей і ідеалів, але й співпереживання учасникам обрядової дії.

Звичай - це сприйнята з минулого форма соціальної регуляції діяльності та відносин людей, що відтворюється у визначеному суспільстві чи соціальній групі і є звичною для його членів. Звичай складається в неухильному проходженні сприйнятим з минулого розпорядженням. У ролі звичаю можуть виступати різні обряди, свята, виробничі навички і т.д. Звичай - неписане правило поведінки.

Традиції - елементи соціальної і культурної спадщини, що передаються з покоління в покоління і що зберігаються у визначеному співтоваристві тривалий час. Традиції функціонують у всіх соціальних системах і є необхідною умовою їхньої життєдіяльності. Зневажливе ставлення до традицій приводить до порушення наступності в розвитку суспільства і культури, до втрати ціннісних досягнень людства.

Культура функціонує в суспільних взаємозв'язках на різних рівнях у визначених конкретних формах. Для відображення цієї конкретної форми буття культури в соціології використовується поняття субкультури. Субкультура - це набір символів, переконань, цінностей, норм, зразків поведінки, які відрізняють те чи інше співтовариство чи яку-небудь соціальну групу. Кожне співтовариство створює свою субкультуру. Субкультура не заперечує загальнолюдській культурі, але в той же час вона має свої специфічні відмінності. Ці відмінності зв'язані з особливостями життєдіяльності тих чи інших співтовариств.

Культура відіграє важливу роль у житті суспільства. Ця роль, насамперед, у тому, що культура виступає засобом акумуляції, збереження і передачі людського досвіду. Ця роль культури реалізується через ряд функцій.

1. Освітньо-виховна функція. Можна сказати, що саме культура робить людину людиною. Індивід стає людиною, членом суспільства, особистістю в міру соціалізації, тобто освоєння знань, мови, символів, цінностей, норм, звичаїв, традицій свого народу, своєї соціальної групи і всього людства. Рівень культури особистості визначається її соціалізованістю, тобто прилученням до культурної спадщини, а також ступенем розвитку індивідуальних здібностей. Культура особистості, звичайно, асоціюється з розвинутими творчими здібностями, ерудицією, розумінням здобутків мистецтв, вільним володінням рідною й іноземною мовами, акуратністю, ввічливістю, самовладанням, високою моральністю тощо. Усе це досягається в процесі виховання й освіти.

2. Інтегративна і дезінтегративна функції культури. Освоєння культури створює в людей - членів того чи іншого співтовариства - почуття спільності, приналежності до однієї нації, народу, релігії, групи і т.д. Таким чином, культура єднає людей, інтегрує їх, забезпечує цілісність суспільства. Але, згуртовуючи одних на основі якої-небудь субкультури, вона протиставляє їх іншим, роз'єднуючи більш широкі співтовариства і спільності. Усередині цих більш широких співтовариств і спільностей можуть виникнути культурні конфлікти. Таким чином, культура може і нерідко виконує дезінтегруючу функцію.

3. Регулююча функція культури. У ході процесу соціалізації цінності, ідеали, норми і зразки поведінки стають частиною самосвідомості особистості. Вони формують і регулюють її поведінку. Можна сказати, що культура в цілому визначає ті рамки, у яких може і повинна діяти людина. Культура регулює поведінку людини в родині, школі, на виробництві, у побуті тощо.

Існує безліч підходів до розгляду організаційної культури. Насамперед, організаційна культура, чи культура підприємств, розглядається як одна із субкультур, у якій знаходять своє специфічне вираження всі основні елементи культури суспільства: уявлення, символи, цінності, ідеали, зразки поведінки тощо.

З позицій структурно-функціонального аналізу підприємства існують для того, щоб робити матеріальні блага і послуги. Разом з тим вони роблять культуру: різні цінності, символи, обряди і т.д. У цьому значенні підприємства являють собою культурний простір. Іншими словами, підприємство є складною системою, що складається з різних підсистем: технологічної, адміністративної, соціальної тощо. Культура в цьому підході розглядається як одна з підсистем, що виконує функції адаптації підприємства до навколишнього середовища й ідентифікації його співробітників. Разом з тим прихильники структурно-функціонального підходу вказують, що культура - це не звичайна підсистема, а найбільш важлива. Саме вона виконує цементуючу роль для всіх інших підсистем організації.

З позицій стратегічного аналізу культура розглядається як процес становлення і функціонування духовної основи життєдіяльності організації. Тлумачення організаційної культури як процесу припускає розгляд організації як визначеного способу постановки і ведення справи, підприємницької діяльності. Кожне підприємство створюється для реалізації поставленої підприємцем мети, для здійснення якоїсь справи. Спосіб, яким здійснюється підприємницька діяльність в організації, спосіб, яким ведеться справа, надає організації індивідуального забарвлення, персоніфікує її. З цих позицій організаційну культуру можна охарактеризувати як специфічну, характерну для даної організації систему зв'язків, дій, взаємодій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної підприємницької діяльності, способу постановки і ведення справи.

Зміст організаційної культури не є чимось надуманим чи випадковим, а виробляється в ході практичної підприємницької діяльності, зв'язків,

взаємодій і відносин, як відповідь на запитання, що ставляться перед організацією зовнішнім і внутрішнім середовищем. Таким чином, культура підприємства виражає визначені колективні уявлення про цілі і способи підприємницької діяльності даного підприємства.

Крім формування цих загальних поглядів, культура підприємства забезпечує поєднання колективних та індивідуальних інтересів. У формах організаційної культури кожен співробітник підприємства усвідомлює свою роль у його системі, те, що від нього чекають і як найкраще він може відповісти на ці очікування. У свою чергу, кожен знає, що він може очікувати від підприємства, якщо буде плідно виконувати свою місію. Нарешті, кожен знає чи відчуває, що у випадку неконформістської поведінки, якщо він порушить писані чи неписані норми підприємства, то буде покараний і що ця погроза виходить не тільки від керівництва, але і від його товаришів. Таким чином, культура підприємства мобілізує енергію його членів і напружує на досягнення цілей підприємства.

Провідну роль у культурі підприємств грають організаційні цінності. Організаційні цінності - це предмети, явища і процеси, спрямовані на задоволення потреб членів організації і визнаються в якості таких більшістю членів організації. На підприємствах, як і в інших соціальних організаціях, існує досить велика кількість цінностей.

1) Насамперед, організація має потребу в постійному надходженні ззовні цілей у підтвердження актуальності своїх функцій. Тому цілі самі по собі складають коло особливих цінностей.

2) Зовнішні цілі формуються деякими конкретними замовниками - іншими організаціями, що мають потребу в продукції даної організації. Не буде замовників - відпадуть умови функціонування даної виробничої організації. Працювати «на склад» довго неможливо. Але організації потрібний не просто замовник. Задовольнивши запити даного замовника, організація знову має потребу в замовниках. Будь-якій виробничій організації потрібна стабільність, стійкість функціонування, визначені гарантії її потреби в майбутньому. Отже, стабільний замовник, довгострокові стійкі відносини з **цим замовником також** є важливою організаційною цінністю.

3) Для виробничої організації істотне значення має також те, якими витратами досягається результат її діяльності, яка економічна ефективність господарювання, чи є виробництво тієї чи іншої продукції збитковим, чи вона приносить прибуток. Максимальна економічна ефективність, одержання прибутку є важливою організаційною цінністю в умовах товарного виробництва.

4) Функціонування виробничих організацій пов'язано із взаємодією двох складових: засобів виробництва і робочої сили. Якість робочої сили, її відтворення пов'язані з задоволенням різноманітних потреб працівників підприємств. Це задоволення здійснюється в рамках соціальної політики виробничих організацій. Кількісний і якісний рівень соціальної політики підприємств, **безсумнівно**, належить до значних організаційних цінностей.

Крім загальних цінностей, що визначають функціонування виробничих організацій, існує ще цілий набір внутрішньо-організаційних цінностей: організація добре виконує запропоновані їй цілі лише за дотримання в ній визначеного функціонального і структурного порядку, що є чинником її стабільності. Порядок в організації підтримується трудовою поведінкою працівників, дотриманням ними трудової і технологічної дисципліни.

Дисципліна, відповідальність, стабільність - усе це є найціннішими якостями виробничої організації. Але в організації є потреба у впровадженні нововведень, у зміні структури, технологій, відносин, функцій. Різноманітні інновації також широко визнаються необхідною організаційною цінністю. А це значить, що новаторство, ініціативність, творчі підходи можуть виступати як внутрішньо-організаційні цінності. Разом з тим емпіричні соціологічні дослідження показують, що посадові особи, **які мають статус керівників**, на словах дуже високо цінують новаторство, ініціативу, але у своїх підлеглих віддають перевагу таким якостям, як особиста відданість, конформізм, слухняність тощо. Отже, і ці якості варто розглядати як внутрішньо-організаційні цінності.

Здатність підприємства створити ключові цінності, що об'єднують зусилля всіх структур того чи іншого підприємства, на думку Т. Птерса і Ф. Уотермена, є одним з найглибших джерел процвітання підприємств. Формування ключових цінностей чи принципів діяльності підприємства має своєю головною метою створити в навколишньому середовищі й в очах співробітників підприємства його визначений образ, чи, як прийнято зараз виражатися, «імідж підприємства». Ці принципи, об'єднані в систему, визначаються як «кредо» підприємства, його «символ віри». Сукупність таких принципів найчастіше називається «філософією» даного підприємства. Так, знаменита американська компанія з виробництва електронної техніки ІБМ як найважливіші принципи своєї діяльності висуває три таких принципи:

1)Кожна людина заслуговує поваги.

2)Кожен покупець має право на найкраще обслуговування, яке тільки можливо.

3)Домагатися досконалості в усьому.

Підприємство проголошує, як правило, ряд визначальних принципів. Однак серед них виділяють один, найбільш важливий, у вигляді ключової цінності підприємства. Ключова цінність, яка декларується підприємством, формулюється в гранично стиснутій формі, у вигляді гасла. У цих гаслах проголошується основна спрямованість підприємницької діяльності підприємства. Найчастіше компанії декларують свою прихильність роботі для клієнта. ІБМ у якості найважливішого виділяє другий принцип свого "кредо". У короткій формі він звучить **так: "ІБМ - означає сервіс"**.

Велике значення в справі поширення основних принципів культури підприємства приділяється вивченню історії підприємства і її пропаганді. З цією метою великі фірми нерідко укладають контракти з університетами. До цієї роботи залучаються не тільки солідні вчені, але й молоді випускники, що беруть темою своєї дипломної роботи історію того чи іншого підприємства.

Яку роль у справі формування культури підприємства грає його історія? Основна мета звернення до історії - це не наукова фіксація фактів еволюції організації, а прагнення з позицій минулого мотивувати діяльність персоналу в сьогоденні. Історія підприємства відіграє роль посередника між минулим і нинішнім колективом. Знання її допомагає людям адаптуватися до сучасних умов функціонування підприємства.

Важливе місце в процесі функціонування відповідної культури підприємства має проведена його керівництвом кадрова політика. Ця політика виявляється насамперед у доборі персоналу. Передові компанії краще беруть на роботу членів родини чи персоналу за рекомендацією своїх службовців. Для визначення можливостей вписатися в ту чи іншу культуру фахівцями підприємств - кадровиками, психологами - розробляються і впроваджуються спеціальні методики. На це працюють бізнес-школи при компаніях, добір йде й в університетах, через різні форми співробітництва зі студентами, починаючи з перших курсів. При цьому велика увага приділяється не тільки інтелектуальним можливостям студентів, їхній технічній компетенції, але і їхній здатності пристосовуватися до людей, до даної моделі культури компанії.

У тісній взаємодії з ціннісним аспектом культури знаходиться її знаково-символічна складова, котра в розвинутих культурах підприємств здобуває характер цілісної системи. Знаково-символічна система є тією формою, через яку здійснюється виробництво і відтворення культури підприємства, її постійне функціонування. Іншими словами, культура підприємства живе і діє на основі різних форм знаково-символічної системи.

Функціонування знаково-символічної системи здійснюється у взаємодії двох її складових моментів: міфології й обрядів. Слово завжди значиме, несе в собі одиначне навантаження. Значення має сам спосіб формулювання думки. Так, звертання підприємця чи старшого менеджера до співробітників з такими словами: "Мої колеги", "Мої службовці", "Члени моєї команди" - виражає відтінки різного до них ставлення і якоюсь мірою визначає їхній статус. За цими словами для співробітників компанії ховається велика чи менша відповідальність, міра причетності до загальної справи, заохочення ініціативи і т.д. Не менш значима й емоційна складова мови - тон, яким вимовляються звертання, розпорядження і т.д. Він у більшій мірі, ніж формальні декларації, свідчить про ступінь поваги до своїх співробітників, характері делегування повноважень, ступеня співробітництва різних ієрархічних ступенів.

Змістовна ж частина міфології підприємств існує у вигляді метафоричних історій, анекдотів, що постійно циркулюють на підприємстві. Звичайно вони зв'язані з засновником підприємства і покликані в наочній, живій, образній формі довести до робітників та службовців цінності компанії, її "кредо". Ці історії розповідають про те, як була створена компанія, якими мотивами керувався її творець.

Значне місце в міфології підприємств приділяється "героям". "Породжені герої" впливають на діяльність компанії протягом тривалого

часу, найчастіше протягом усієї її історії. Це "батьки-засновники" компанії, а також менеджери, службовці, що принесли їй найбільший успіх. "Герої ситуації" - це робітники та службовці, що домоглися найбільших успіхів на тому чи іншому тимчасовому відрізку. Ці "герої" дають можливі зразки поведінки, вони визначають тип, норму досягнення. Крім "уроджених героїв" і "героїв ситуації", у міфології підприємств існує безліч інших типів "героїв", у легендах цих людей наділяють різними достоїнствами, завдяки чому вони служать зразками для наслідування: "герой-експериментатор", "герой-новатор", "герой - увесь свій час відданий компанії" і т.д.

Надавання руху міфології, її відтворення, перетворення у факт соціального спілкування здійснюються за допомогою обрядів і ритуалів. Обряди і ритуали спрямовані насамперед на те, щоб додати особливу важливість подіям, що зв'язані зі стрижневими цінностями підприємства, епохальними подіями в діяльності підприємства, його робітників та службовців. Це можуть бути урочисті збори, пов'язані в ювілейними датами діяльності компаній. Значне поширення одержали на підприємствах обряди, що проводяться при прийомі новачків. У ході цих обрядів їх знайомлять з основними цінностями, виробленими в компанії, прагнуть прищепити почуття причетності до великого колективу компанії і тим самим додатково мобілізувати їхні внутрішні резерви.

Велика роль у вихованні відданості компанії приділяється **церемонії проведів** на заслужений відпочинок ветеранів компанії. Проведення завжди супроводжуються урочистими промовами і подарунками. Під час цього обряду всіляко підкреслюється, що вірність компанії, сумлінна праця на її благо не залишаються непоміченими й одержують свою високу оцінку.

Нерідко на підприємствах відбуваються **обряди переходу**, через які відзначаються зміни статусної позиції індивідів. Обряд переходу, на відміну від двох інших обрядів, - це швидка і скромна церемонія, що може полягати в представленні вищим начальником переведеного на нову посаду своєму новому колективу, візити ввічливості суміжним-колегам-суміжників і т.ін. Дуже поширені в компаніях щорічні прийоми, в яких беруть участь вище керівництво, основні власники акцій, деякі службовці - "ситуаційні герої", головні клієнти і т.д.

До знаково-символічної системи культури підприємств відносяться такі, як стиль одягу, знаки відмінності статусу, нагороди і т.д. Всі елементи покликані символізувати цінності підприємства.

Уся ця сукупність засобів ідеологічного і морального впливу створює серйозні позаекономічні передумови для ефективної діяльності компанії і реалізації її співробітниками своїх сил і здібностей.

З метою упорядкування і для полегшення процесу діагностики стану підприємств соціологи проводять типологізацію організаційної культури. Варто мати на увазі, що всяка типологія виділяє деякі ідеальні типи, які в більшій мірі виражають лише ведучі тенденції в діяльності тих чи інших підприємств, але в реальній дійсності, у "чистому вигляді", практично не зустрічаються.

Культура влади - це насамперед культура організації, в якій істотну роль грає момент особистої влади. Як джерело влади помітне місце належить ресурсам, що знаходяться в розпорядженні того чи іншого керівника. Організації з такого типу культурою, як правило, мають тверду ієрархічну структуру. Прийняття рішень у більшій мірі обумовлена логікою конкурентної боротьби, боротьбою впливів, ніж логікою технологічного циклу чи формальними правилами і процедурами. Контроль за виконанням прийнятих рішень здійснюється централізовано. Набір персоналу і просування по ступенях ієрархічної градації здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості, з урахуванням деяких правил і невеликої частки бюрократичності. Даний тип культури дозволяє організації швидко реагувати на зміну ситуації, швидко приймати рішення й організувати їхнє виконання.

"Культура влади" найчастіше характерна для знову утворених комерційних структур. Найбільш оптимально вона функціонує в невеликих організаціях сімейного типу, ріст організації для такої культури створює значні проблеми, оскільки буває дуже важко координувати різноманітну діяльність великої кількості людей на основі особистого контролю.

Другий тип організаційної культури - це "рольова культура", чи "культура Аполлона". Бог Аполлон пов'язується в давньогрецькій міфології з твердженням раціонального початку в порівнянні зі стихійним емоційним початком бога Діоніса. "Культура Аполлона" - це бюрократична культура у веберівському значенні цього слова. Вона характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок, діяльність яких координується і направляється невеликою сполучною ланкою вищого керівництва підприємства. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких повинно гарантувати її ефективність. Оскільки основним моментом впливу і контролю є правила і процедури, оскільки характер функціонування організацій з даним типом культури в більшій мірі залежить від раціоналізації діяльності: розподілу роботи, відповідальності і прав тощо, а не від особистих обов'язків співробітників, включаючи і керівників організацій.

Основним джерелом влади є також не особисті якості, а становище, яке займається в ієрархічній структурі. Організація з подібного роду культурою, як правило, здатна успішно працювати в стабільному, передбачуваному навколишньому середовищі, що дозволяє зберігати значний контроль над ситуацією. У випадку швидкої і кардинальної зміни навколишнього середовища, коли необхідно швидко реагувати, даний тип культури виявляється малоефективним.

Третій тип організаційної культури - "культура завдання", чи "скульптура Афіни". Афіна в давньогрецькій міфології - це богиня війни. Отже, і даний вид культури організацій більше пристосований для діяльності в екстремальних умовах. У більш загальному даний вид культури зорієнтований, у першу чергу, на вирішення завдань, на реалізацію проектів.

Основна увага тут приділяється швидкості виконання роботи, надання персоналу значної частки волі.

Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом. Основним засобом розподілу влади є професіоналізм і володіння ресурсами інформації. Великими владними повноваженнями в таких організаціях володіють ті, хто в даний момент є експертом у ведучій галузі діяльності, а також ті, хто має максимальну кількість інформації.

Ця культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальні для діяльності організації. Це буває в тих випадках, коли організація виготовляє продукти, які швидко псуються, чи послуги там, де важлива швидкість реагування на ситуацію, оскільки вона має можливість швидко мобілізувати ресурси.

"Культура завдання" добре працює в стадіях, коли ресурси доступні всім, хто в них має потребу, в цьому випадку контроль за діяльністю здійснюється вищим керівництвом організації і зводиться до розподілу проектів, співробітників і ресурсів. У випадку дефіциту ресурсів вище керівництво може встановити повний контроль за методами і результатами діяльності, а керівники проектів можуть вступити в конкурентну боротьбу за вплив, що має мету одержання доступу до ресурсів. У силу цього настає необхідність регламентації всієї діяльності персоналу.

Четвертий тип організаційної культури - "це культура особистості", чи "культура Діоніса". Бог Діоніс у давньогрецькій міфології зв'язується з імпульсивним емоційним початком. Основу організації складають творчі особистості. Організація з даним типом культури поєднує людей не для вирішення якихось їхніх задач, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей.

Прикладом таких організацій можуть служити юридичні консультації, адвокатські контори, консалтингові фірми, творчі союзи тощо. Оскільки функція даного типу організації полягає не в досягненні її власних цілей, а забезпеченні чи сприянні в досягненні цілей складових її членів, тому влада і контроль у них носять координуючий характер. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися.

На формування того чи іншого типу організаційної культури підприємств впливають багато факторів: технологічні, виробництва, розмір, характер розв'язуваних задач, особливості конкурентної ситуації тощо. Так, наприклад, рутинні, суворо розплановані операції, дорогі технології, масове виробництво вимагають "рольової культури".

Одиничне, дрібносерійне виробництво, швидко мінливі технології вимагають "культури завдання", чи "культури влади". Великі організації також прагнуть до "рольової культури", тому що формалізація управління в більшій мірі дозволяє здійснювати координацію діяльності і контроль за нею. У випадку холдингових компаній здійснюється сполучення "культури влади" і "рольової культури". "Культура влади" виявляється на рівні вищого

керівництва, а "рольова культура" - на рівні дочірніх компаній і автономних підрозділів.

На тип організаційної культури накладають свій відбиток і особистісні особливості персоналу. Індивіди, що уникають стану невизначеності, що надають перевагу твердим рольовим розпорядженням, а також ті, що потребують безпеки, надають перевагу "рольовій культурі". До створення "рольової культури" також стимулює низький інтелектуальний і професійний рівень персоналу. І навпаки, персонал з високим рівнем здібностей і умінь, із прагненням стверджувати свою особистість, реалізувати свої навички і таланти буде сприяти твердженню "культури влади", чи "культури завдання".

Кожна організація у своєму розвитку проходить чотири основні стадії: зародження, ріст, розвиток і розпад. На стадії зародження переважає "культура влади". На цій стадії всі співробітники об'єднані в організацію особистістю її засновника і знаходяться в досить твердих обумовлених відносинах. Стадію росту більше характеризує "рольова культура". На цій стадії відбувається розширення організації, з'являються нові люди, що не брали участь у безпосередньому особистому контакті з керівником, в обсягах, що розширюються, здійснюється рутинізація діяльності. Стадію розвитку в більшій мірі супроводжує "культура завдання" чи "культура особистості". На цій стадії різко ускладнюються задачі, що стоять перед організацією. У цих умовах заохочується створення різних груп проектів, покликаних вивести підприємство на передові рубежі в боротьбі з конкурентами, додати організації її специфічний вигляд. Ці групи висококваліфікованого персоналу, а також окремої яскравої особистості визначають стратегію і політику підприємств.

Основна ж маса на цій стадії діє в режимі "рольової культури". На стадії розпаду може бути використаний кожний з чотирьох типів культур. Коли настає криза в організації з метою її подолання нерідко застосовується "культура влади". Керівник, намагаючись врятувати організацію, замикає все керування нею на собі, вольовими методами він прагне переломити хід подій. Іноді швидко, ефективно втручання приносить бажані результати. Але буває і так, що, зруйнувавши звичну структуру управління, вольове втручання тільки прискорює настання краху.

Інший сценарій розгортається в умовах панування "рольової культури". Під час відсутності керівника, здатного взяти рішення проблем, які виникли, на себе, колективне керівництво підприємством реагує на кризову ситуацію посиленням формальних, бюрократичних форм діяльності: проводяться нескінченні наради, приймається маса рішень, поширюються сотні інструкцій, що повною мірою не використовуються. Справа тоне в купі паперів і нескінченних розмов. Причому цей процес відбувається, як правило, на всіх рівнях даної організації.

На підприємствах з пануючою "культурою завдання" вихід із кризи намагаються знайти, йдучи вже уторованим шляхом. З цією метою керівництво підприємства створює нові групи проектів, що тепер уже вирішують не перспективні проблеми розвитку підприємства, а нинішні

"пожежні" питання, групові задачі стають усе частішими, а розв'язувані в них питання все більш багатосаровими. Виробнича діяльність, у цілому, на підприємстві розвалюється. Зберігаючи працездатність, групи проектів прагнуть придбати статус автономних і відокремлюються від колективу підприємства. У цій ситуації різко загострюється боротьба за ресурси. Сильні групи захоплюють у свої руки контроль над власністю.

У випадку кризи на підприємствах з пануючою "культурою особистості" нерідко розвивається такий сценарій: яскраві індивідуальності та інші співробітники, які у першу чергу думають про себе, свої особисті інтереси, а вже в другу чергу про справу, воліють діяти поодиночці, починають кожний тягти "ковдру на себе". У результаті дезорієнтації, що наступила, підприємства самознищуються.

4.7. Типи організацій в Україні

Форми об'єднань підприємств в Україні є наступні: асоціація, корпорація, консорціум, концерн, холдингова компанія, промислово-фінансова група.

Асоціація - договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-кого з учасників.

Основними характерними рисами асоціації виступають:

- визначений ступінь централізації функцій;
- створення для учасників спеціалізованого органу управління асоціації, який є інформуючим, координуючим центром;
- привабливість для учасника поєднувати діяльність в цьому об'єднанні з участю в інших асоціаціях та інших господарських об'єднаннях, зберігаючи всю рівновагу юридичної самостійності;
- різноманітність координаційних питань, які вирішуються. Основна функція асоціації полягає у забезпеченні учасників необхідною внутрішньою та ринковою інформацією.

Форми організації підприємництва характеризують те, яким чином підприємці організують свою справу, як вони взаємодіють один з одним та з іншими учасниками підприємництва. Форми організації підприємницької діяльності, що визначені юридично, називаються організаційно-правовими формами підприємництва.

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в певних організаційних формах. Вибір форми організації підприємницької діяльності залежить від особистих уподобань і смаків, але в головному визначається об'єктивними умовами - сферою діяльності, наявністю грошових коштів, перевагами і недоліками відповідних форм підприємств. Щоб зробити правильний вибір, треба знати, із чого можна вибрати.

Організаційною одиницею підприємництва є фірма або компанія.

Фірма - це підприємство, організація, установа, яка здійснює господарську діяльність з метою отримання прибутку. Як фірми можуть бути представлені індивідуальні підприємці та їх об'єднання.

Компанія - це асоціація підприємств, що функціонує на принципах партнерства, корпорації або інших форм організації бізнесу.

Це лише загальні назви, що використовуються стосовно будь-якого підприємства. Вони відбивають тільки той факт, що підприємства організації мають права юридичної або фізичної особи (громадяни-підприємці). Проте поняття "фірма" або "компанія" не відображають організаційно-правового статусу суб'єкта підприємницької діяльності. Тому, крім назви фірми, будь-якому підприємцю важливо вибрати конкретну організаційно-правову форму своєї діяльності, тобто зафіксовану нормами права єдність організаційних і економічних засад діяльності суб'єкта підприємництва.

Найбільш значущими ознаками, що відрізняють якусь одну організаційно-правову форму від інших, доцільно вважати:

- кількість учасників створюваного господарського суб'єкта (об'єднання);

- хто є власником використаного капіталу;
- джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності;
- межі майнової (матеріальної) відповідальності;
- спосіб розподілу прибутку і збитків;
- форма управління суб'єктом господарювання. Загальновідомі три основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності: 1) індивідуальне підприємництво; 2) партнерство; 3) корпорація. Розглянемо детальніше ці форми.

Індивідуальне підприємництво. Суть його полягає в тому, що все майно фірми належить одному власникові, який самостійно управляє фірмою, одержує прибуток і несе повну особисту відповідальність за всі зобов'язання фірми. Індивідуальне підприємництво має свої переваги.

По-перше, оскільки весь прибуток належить підприємцеві, він криво зацікавлений в ефективній праці. Зосередження прибутку в одних руках дає можливість безпосередньо використовувати його в інтересах справи. До того ж прибуток підприємця в ринковій економіці розглядається як його індивідуальний дохід і оподатковується лише індивідуальним прибутковим податком (а не податком на прибуток, як в інших випадках).

По-друге, у власника фірми витрати на організацію виробництва є невеликими. Його управлінські рішення негайно втілюються в життя. Він невідповідний співвласникам чи будь-яким керівним органам. Невеликі розміри фірми дають змогу підприємцеві підтримувати прямі контакти зі своїми працівниками та клієнтами. Повна незалежність дуже цінується підприємцями.

По-третє, індивідуальному підприємству властива простота в організації фірми та її ліквідації. В обох випадках достатньо лише рішення підприємця.

Проте, ця форма підприємництва має і деякі недоліки.

1. Досить важко залучити великі капітали, так як власних фінансових ресурсів одноосібного підприємця здебільшого не вистачає для розвитку своєї справи. Через невисокий рівень платоспроможності банки неохоче надають таким підприємцям великі кредити, вимагаючи більш високу плату за користування ними.

2. Повна відповідальність за борги. Тобто у випадку невдалого господарювання одноосібний власник може втратити не лише особисті заощадження, а й усе майно, яке піде на сплату боргів кредиторам.

3. Відсутність спеціалізованого управління: одноосібний власник сам виконує всі управлінські функції. У деяких випадках це негативно позначається на ефективності підприємницької діяльності. Адже далеко не всі люди здатні на це.

4. Невизначеність термінів функціонування. Підприємницька діяльність такої організаційної форми юридично припиняється уразі банкрутства, позбавлення волі за карний злочин, психічного захворювання або смерті одноосібного власника (рисунок. 4.10.)

Переваги	Недоліки
Відносна простота заснування та ліквідації фірми	Повна відповідальність підприємця
Повна самостійність, свобода й оперативність	Обмежені фінансові можливості
Максимум спонукальних мотивів діяльності	Відсутність спеціалізованого менеджменту
Конфіденційність діяльності	Невизначеність термінів функціонування

Рис. 4.10 Переваги та недоліки індивідуального підприємництва

Партнерство. Ця форма організації підприємництва є логічним продовженням розвитку одноосібного володіння. Така організаційно-правова форма підприємницької діяльності передбачає об'єднання капіталів двох і більше окремих фізичних або юридичних осіб за умов розподілу ризику, прибутку і збитків на основі рівності; спільного контролю результатів бізнесу; активній участі в його веденні. Основою взаємин між сторонами, що вступають у партнерство, є договір.

За ступенем участі засновників (партнерів) у діяльності підприємства прийнято розрізняти товариства: повні (з повною відповідальністю); командитні; товариства з додатковою та обмеженою відповідальністю.

Розглянемо, які переваги партнерство має перед одноосібними володіннями.

По-перше, зростають фінансові можливості фірми внаслідок об'єднання кількох капіталів. Банки сміливіше дають кредити таким фірмам.

По-друге, вдосконалюється управління фірмою. З'являється спеціалізація в управлінні, тобто розподіл управлінських функцій між партнерами. Крім того, є можливість найняти професійних менеджерів.

По-третє, велика свобода та оперативність господарських дій.

По-четверте, як і одноосібні володіння, партнерства користуються податковими пільгами, оскільки прибуток кожного учасника оподатковується як його індивідуальний дохід.

Проте цей тип організації підприємницької діяльності має певні недоліки, через що він інколи не тільки не може подолати недосконалість одноосібної власності, а й породжує нові проблеми.

1. Необмежена відповідальність будь-якого товариства може загрожувати всім партнерам так само, як і одноосібному власнику. Крах одного з партнерів може спричинити банкрутство товариства в цілому, оскільки в більшості випадків учасники несуть солідарну відповідальність.

2. Недостатність досвіду господарювання і несумісність інтересів партнерів можуть провокувати малоефективну діяльність, а колективний менеджмент - негнучке управління товариством.

3. Непередбачуваність процесу і результатів діяльності товариства як нестійкої організаційно-правової форми підприємництва значно збільшують господарський ризик і зменшують впевненість у досягненні очікуваного зиску (рисунок 4.11.)



Рис. 4.11 Переваги та недоліки партнерства

Корпорація є зараз домінуючою формою підприємницької діяльності. Її власниками вважаються акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску до акціонерного капіталу корпорації. Весь прибуток корпорації належить її акціонерам. Виділяють дві його частини. Одна частина розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів, друга - це нерозподілений прибуток, що використовується на реінвестування. Функції

власності та контролю поділені між акціонерами (власниками акцій) і менеджерами.

Переваги корпорації полягають у наступному (рисунок 4.12)

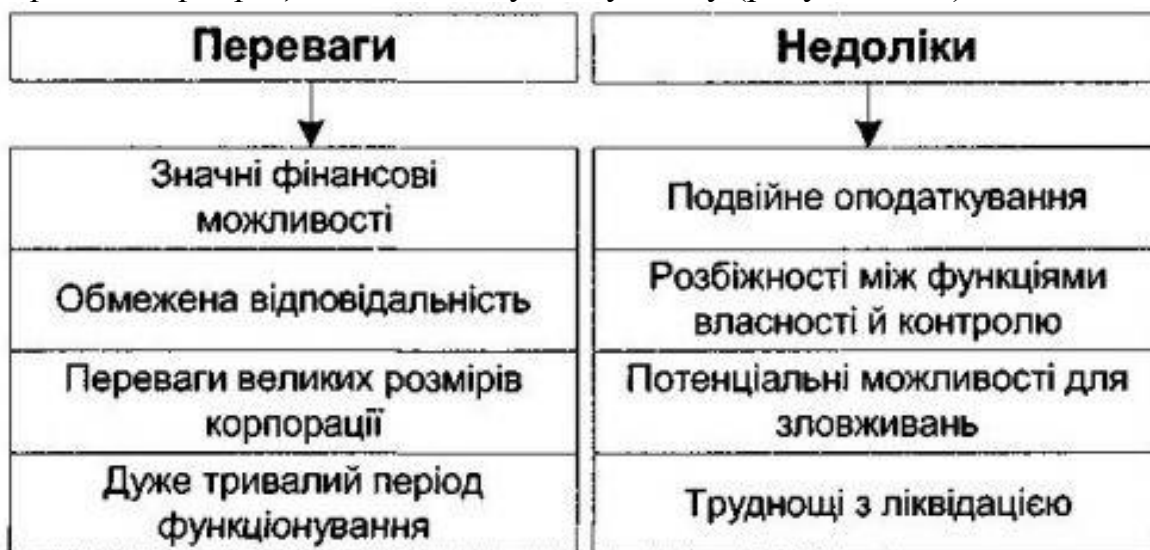


Рис. 4.12 Переваги та недоліки корпорації

По-перше, корпорація є найефективнішою формою організації підприємницької діяльності з огляду на реальну можливість залучення необхідних інвестицій. Саме через ринок цінних паперів (фондову біржу) вона може об'єднувати різні за розмірами капітали великої кількості фізичних і юридичних осіб для фінансування сучасних напрямів науково-технічного й організаційного прогресу, нарощування виробничого потенціалу.

По-друге, потужній корпорації значно простіше постійно збільшувати обсяги виробництва або послуг. Це дає можливість отримувати прибуток, що постійно зростає.

По-третє, кожний акціонер як співвласник корпорації несе лише обмежену відповідальність (за банкрутства фірми він втрачає тільки вартість своїх акцій). Важливо й те, що окрема особа може зменшити свій власний фінансовий ризик, якщо купуватиме акції кількох корпорацій. Кредитори можуть пред'явити претензії лише корпорації як юридичній особі, а не окремим акціонерам як фізичним особам.

По-четверте, корпорація - це організаційно-правове утворення, яке може функціонувати дуже тривалий період (постійно), що створює необмежені можливості для перспективного розвитку.

Корпоративна форма організації підприємницької діяльності, як і всі інші, має недоліки.

1. Мають місце певні розбіжності між функціями власності й контролю, що негативно впливає на необхідну гнучкість оперативного управління корпорацією. Розподіл функцій власності та контролю може призвести до виникнення соціальних суперечностей (конфліктів) між менеджерами і акціонерами корпорації.

2. Корпорація сплачує більші податки в розрахунку на одиницю отриманого прибутку, ніж інші організаційні форми бізнесу. Адже оподаткуванню підлягає спочатку отриманий корпорацією прибуток, а потім - дивіденди акціонерів, тобто фактично є проблема подвійного оподаткування.

3. У корпоративній формі бізнесу існують потенційні можливості для зловживань посадових осіб. Наприклад, керівництво корпорації може організувати емісію акцій для покриття збитків, спричинених безгосподарністю певних структурних ланок.

Питання для самоконтролю:

1. Основні поняття організації?
2. Назвіть ознаки організації?
3. Суть та значення внутрішнього середовища організації?
4. Які ви знаєте різновиди організацій?
5. Які є загальні риси організацій?
6. Які загальні характеристики мають складні організації?
7. Сутність організації як відкритої динамічної системи?
8. Сутність та значення зовнішнього середовища організації?
9. Назвіть основні концепції життєвого циклу організації?
10. Охарактеризуйте культуру організації?
11. Назвіть типи організацій в Україні?



РОЗДІЛ 5 *Функції та технологія менеджменту*

5.1. Функції менеджменту як види управлінської діяльності

5.2. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту

5.3. Управлінський цикл: поняття, етапи. Підготовка, прийняття управлінського рішення та організація його виконання

Мета: поглиблення теоретичних знань з теми і отримання практичних навиків із впровадження та виконання функцій менеджменту, а також управлінського процесу.

Ключові слова: функції менеджменту , планування, контроль, організація, мотивування, управлінські рішення, управлінський процес, його учасники, предмет, засоби здійснення, методи управління.

5.1. Функції менеджменту як види управлінської діяльності

З розвитком людства виникла необхідність забезпечувати його зростаючі потреби, що супроводжувалося зменшенням сировинних ресурсів. Цей процес передбачав підвищення ефективності всіх видів діяльності на засадах мінімізації витрат і оптимізації результатів, що зумовило поділ і спеціалізацію праці, тобто виникнення різновидів трудових процесів (функцій).

Менеджмент підприємства являє собою поєднання різних функцій (видів діяльності), які виникають внаслідок поділу управлінської праці. Спеціалізовані види різноманітних робіт називаються функціями управління. Слово функція в перекладі з латинської означає здійснення, виконання. Кожна управлінська функція спрямована на розв'язання специфічних і різноманітних проблем взаємодії між окремими підрозділами та робочими місцями фірми, що вимагає здійснення великого комплексу конкретних заходів.

У функціях виявляються сутність і зміст управління. **Функція** — це об'єктивна складова управління як цілого, прояв якої є формою прояву цілого. У цьому виявляється системний підхід до формування поняття і структури функцій управління.

Коло проблем у процесі управління організацією зводиться до визначення конкретної мети розвитку, виявлення її пріоритетності, черговості й послідовності реалізації. На цій основі розробляються господарські завдання, визначаються основні напрями і шляхи розв'язання цих завдань, необхідні ресурси й джерела їхнього забезпечення, встановлюється контроль за виконанням їх. Реалізація загальних завдань вимагає створення необхідних економічних та інших умов у сфері управління. Так, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку передбачає виконання функції маркетингу; визначення основних напрямів і пропорцій розвитку матеріального виробництва з урахуванням джерел його забезпечення розв'язується шляхом здійснення функції планування; налагодження організаційних відносин між різними підрозділами та виконання рішень і планових показників господарської діяльності фірми досягається шляхом реалізації функції організації; перевірка діяльності, а також порівняння її з наміченою метою і напрямками розвитку здійснюється через функцію контролю. Це означає, що зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, які розв'язуються в рамках функції. Тому складність виробництва і його завдань визначає всю складність управління та його функцій.

Єдиний процес управління фірмою розчленовується на спеціалізовані функції з метою закріплення окремих видів робіт за виконавцями і впорядкування таким чином процесу управління, забезпечення високого професіоналізму виконання управлінських робіт. Функції управління відбивають конкретний зміст управлінської діяльності як самого менеджера, так і апарату управління, характеризують вид цієї діяльності, сукупність обов'язків, закріплених за окремим працівником, підрозділом, призначення тієї або іншої ланки керівної системи.

Узагальнену класифікацію функцій менеджменту подано на рисунку 5.1.

На сучасному етапі розвитку менеджменту до загальних функцій відносять планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання. У 20-х роках ХХ ст. А. Файоль виділяв планування, організування, розпорядництво, координування і контролювання. У колишньому Радянському Союзі виокремлювали функції планування, організування, координування, стимулювання, регулювання і контролювання. Привабливими є міркування американських науковців Мескона, Альберта і Хедоурі, які визнають чотири функції: планування, організування, мотивування і контролювання.



Рис. 5.1. Класифікація функцій менеджменту

Функції управління діяльністю підприємства, а відповідно і методи реалізації їх, не є незмінними, сталими. Вони постійно модифікуються і змінюються, у зв'язку з чим ускладнюється зміст робіт, виконуваних відповідно до їхніх вимог. Розвиток кожної функції управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей удосконалення їх, а й під впливом вимог розвитку інших функцій. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій має вдосконалюватися в напрямі, що визначається загальною метою і завданнями функціонування і розвитку фірми в конкретних умовах. Це веде до зміни змісту кожної функції.

Так, зміст поняття маркетинг спочатку пов'язували зі збором і аналізом усіх факторів, що відносяться до сфери обміну товарів та послуг, починаючи від випуску цих товарів виробником і закінчуючи доведенням їх до споживача. Тобто метою маркетингу вважалося забезпечення збуту продукції. Проте пізніше зміст цього поняття суттєво змінився.

Функція планування також набула якісно нових рис і особливостей. У сучасних умовах планування діяльності підприємства набуло принципово

нового змісту, оскільки потреба в ньому впливає з величезних масштабів усупільнення виробництва. Нині ця функція розвивається і суттєво доповнюється функцією маркетингу, у зв'язку з чим планування набуває нового змісту. Особливо розширюється горизонт планування. Отже, планування розв'язує не тільки оперативні завдання, а й завдання перспективного розвитку, що є якісно новим у змісті планування.

У зв'язку з цим помітні зміни відбулися у змісті функції контролю. Він тісно пов'язаний із здійсненням функції планування і сприяє більш повній його реалізації. Це означає, що до вивчення функцій управління не можна підходити з чисто формального боку, а необхідно виявляти й аналізувати зміни, що відбуваються в змісті управлінських понять і уявлень про них, оскільки ці зміни відбивають глибинні процеси в системі суспільного виробництва.

Функції управління можна розглядати як з погляду їхніх виконавців — конкретних працівників управлінського апарату, так і з погляду змісту процесу управління, характеру виконуваних робіт. У функціях менеджменту поєднуються (зливаються) воедино принципи, методи й зміст управлінської діяльності.

Головними ознаками для класифікації функцій управління є: вид управлінської діяльності, що дає змогу відрізнити одну роботу від інших у процесі поділу управлінської праці; спрямованість видів діяльності на керований об'єкт або фактори зовнішнього середовища.

За цими ознаками можна виділити загальні та специфічні функції менеджменту.

Загальні функції визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, виду організації, характеру діяльності, масштабів і т. ін. Загальні функції властиві управлінню будь-якою організацією. Вони немовби поділяють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності виконання за часом з метою отримання наперед визначеного результату.

Специфічні (особливі) функції виникають внаслідок горизонтального поділу праці, визначають його спрямованість на конкретний об'єкт управління та повністю залежать від організації. Зміст специфічних функцій управління в різних організаціях відображає їхні особливості, зокрема: призначення, тип виробництва, складність виробництва продукції, спеціалізацію тощо. Наприклад, управління основним виробництвом, збутом продукції, постачанням, фінансами, маркетингом.

Кожна специфічна функція управління в організації є комплексною за змістом, і для належного виконання її необхідно здійснити загальні функції (планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль).

Взаємозв'язок між загальними та специфічними функціями менеджменту організації зображено на рис. 5.2, який ілюструє процес управління. Стрілки на рисунку показують, що рух від стадії планування до стадії контролю можливий лише шляхом виконання робіт з організації та мотивації працівників при загальній координації всіх функцій.

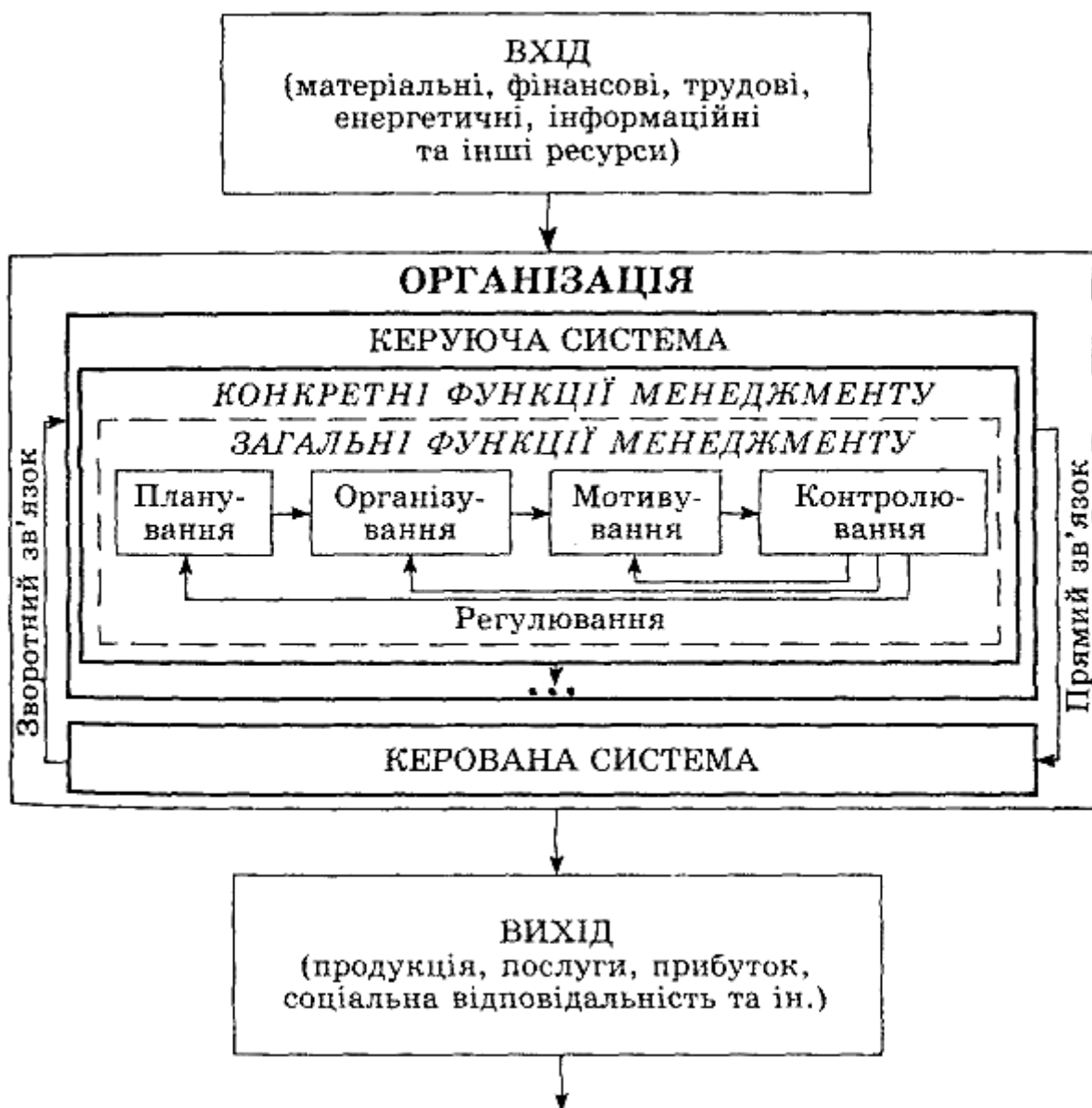


Рис. 5.2. Функції менеджменту, взаємозв'язок і місце в процесі управління

Поділ функцій на загальні та специфічні певною мірою умовний, оскільки в реальних умовах управління виробництвом вони не існують окремо, а тісно переплітаються між собою, взаємно проникають та доповнюють одна одну. Функції менеджменту перебувають у діалектичному зв'язку, взаємозалежності та єдності. Для того щоб ефективно реалізувати певну функцію менеджменту, необхідно виконати весь комплекс функцій, які належать до відповідної сфери діяльності підприємства, використовуючи різноманітні методи управлінського впливу.

Усі менеджери, незалежно від посади, як правило, виконують одні й ті ж функції в організації будь-якого типу. Навіть у найменших організаціях і на етапі становлення підприємства, і в процесі його становлення, і в процесі функціонування менеджери займаються плануванням, організаційними питаннями, координацією, мотивацією та контролем. Розглядаючи процес

управління, необхідно пам'ятати, що різним рівням управління відповідають різні обов'язки на кожній стадії цього процесу.

Серед функцій управління особливу, найважливішу роль відіграє функція прийняття рішень. Останні мають бути оперативними, перспективними, відповідати місії підприємства, враховувати поточний стан об'єкта управління. Безпосередньо проблеми розробки та прийняття управлінських рішень більш докладно буде розглянуто пізніше.

Функція цілепокладання полягає не тільки в розробленні основної, поточної і перспективної мети діяльності в бізнесі, а й у пошуку відповіді на запитання, як фірма конкретно буде домагатися реалізації поставленої мети. Це завдання розв'язується за допомогою функції менеджменту — планування. Хто робить, що і коли, які ресурси для цього будуть потрібні — ось головні завдання функції планування.

5.2. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.

Термін “**процес управління**” характеризується як перебіг якогось явища, послідовної зміни станів, етапів, стадій розвитку й сукупності послідовних дій для досягнення результату.

Під процесом соціального управління можна розуміти загальне виявлення його функціонування як дію системи управління, як хід реалізації управлінських функцій. Інакше кажучи, процес управління – це функціонування системи соціального управління.

Процес управління посідає у системі управління особливе місце. Якщо механізм управління характеризує основоположні, фундаментальні категорії системи управління, то процес управління – реальне життя системи.

У процесі управління діють і взаємодіють елементи системи управління, тому він означає постійне виникнення якісно нових ознак у системі управління. Процес управління, порівняно з іншими категоріями системи управління, має більш творчий характер. Тут більше суб'єктивізму, важче знайти суворі правила та принципи, а характер конкретної ситуації набуває дуже великого значення.

Отже, **процес управління** – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів та об'єктів управління, спрямована на досягнення поставлених цілей управління шляхом реалізації певних функцій та застосування відповідних методів та принципів управління.

Процес управління має три основні характеристики: змістовну, організаційну та технологічну.

Змістовна характеристика (або зміст процесу управління) визначається характером

проблем, що розв'язуються і являє собою сукупність стадій (операцій), які характеризують послідовність якісних змін робіт у процесі управління. У зв'язку з цим розрізняють:

– методологічний зміст процесу управління, який передбачає виділення певних закономірно минаючих етапів та стадій, які відображають специфічні риси управлінської діяльності. Виходячи з цього, процес управління можна уявити як послідовність двох основних станів: перший – підготовка та прийняття управлінського рішення; другий – організація виконання управлінського рішення;

– функціональний зміст – виявляється у масштабній послідовності та реалізації основних функцій управління: прогнозування, планування, організація, регулювання і контроль;

– економічний зміст – втілюється у формі визначення економічних потреб, оцінці, розподілі та використанні ресурсів;

– соціальний зміст – визначається тим, що суб'єктом та об'єктом соціального управління завжди є людина;

– організаційно-правовий зміст процесу управління виявляється у послідовності використання організаційних важелів впливу: регламентування, нормування, інструктування, відповідальність з відповідним правовим закріпленням;

– інформаційний зміст – полягає у нерозривному зв'язку процесу управління та процесів добування, передавання та обробки інформації.

Організаційна характеристика процесу управління охоплює ряд моментів:

– наявність характеристики учасників процесу управління та визначення порядку їх взаємодії;

– визначення процедури взаємодії різних органів, підрозділів, конкретних виконавців у процесі управління шляхом передбачення стандартних управлінських дій. Перелік останніх залежить від змісту процесу управління, а також завдань, поставлених перед ним;

– організація процесу управління описує його як етапи та стадії процесу, що змінюються у часі, а також включає аналіз процесу управління як процесу прийняття та реалізації управлінського рішення.

Технологічна характеристика процесу управління включає компоненти:

– організацію системи управлінської інформації, яка має сукупністю зведень про стан об'єкта і суб'єкта управління;

– діловодство (документування та документообіг). З метою раціоналізації потоків документованої інформації (постанов, наказів, розпоряджень, рішень, вказівок, статутів, положень, інструкцій, актів, приписів, протоколів, звітів, повідомлень, звернень тощо) їх регламентують шляхом визначення отримувача, відправника та номенклатури документів. Схема документування зв'язків повинна відповідати структурі органу управління та його зовнішнім зв'язкам;

– процедури, що розробляються для всіх основних видів управлінської діяльності: підготовки плану основних організаційних заходів, проведення службової наради, оперативної наради, засідання колегії, прес-конференції тощо. Чітко організована технологія процесу управління завжди передбачає наявність наборів різних управлінських процедур;

– техніку управління – знаряддя та засоби праці, що призначені для виконання інформаційних перетворень у процесі управління. Техніка управління може умовно поділятися на три групи: матеріальні носії інформації, засоби перетворення інформації, засоби оснащення (обладнання, приміщення, споруди та засоби для створення нормальних умов праці).

До носіїв інформації можна віднести як безпосередньо доступні людині, так і носії, що використовуються технічними засобами (паперові, магнітні носії, що використовуються на базі лазерної та цифрової техніки тощо).

До засобів перетворення інформації належать засоби механічного та логічного перетворення інформації, а також універсальні комплекси (АСУ, технічні комплекси організаційної техніки, локальні, корпоративні інформаційні мережі тощо).

Теорія і цілі управління.

Досліджуються два трансформаційних процеси:

- Матеріальні процеси;
- Інформаційні процеси, в якому управління розглядається як інформаційний вплив.

Ці два процеси відбивають дві сторони управління:

- Вміст;
- Форма або засіб вивчення процесу.

Змістовною стороною процесу займаються прикладні науки, а формою процесу управління займаються управлінські науки — менеджмент.

Інформаційні процеси є не самоціллю, вони закликані в кінцевому підсумку управляти матеріальними потоками, взаємодією матеріальних і інформаційних потоків.

Реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб отримати потрібний результат, можливо лише шляхом впливу на неї управляючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які і забезпечують досягнення поставлених цілей. Такі інструменти дістали назви методів управління.

Методи управління — це способи впливу на окремих робітників та виробничі колективи в цілому, необхідні для досягнення цілей підприємства.

На рисунку 5.3. показана трьохрівнева система процесу управління.

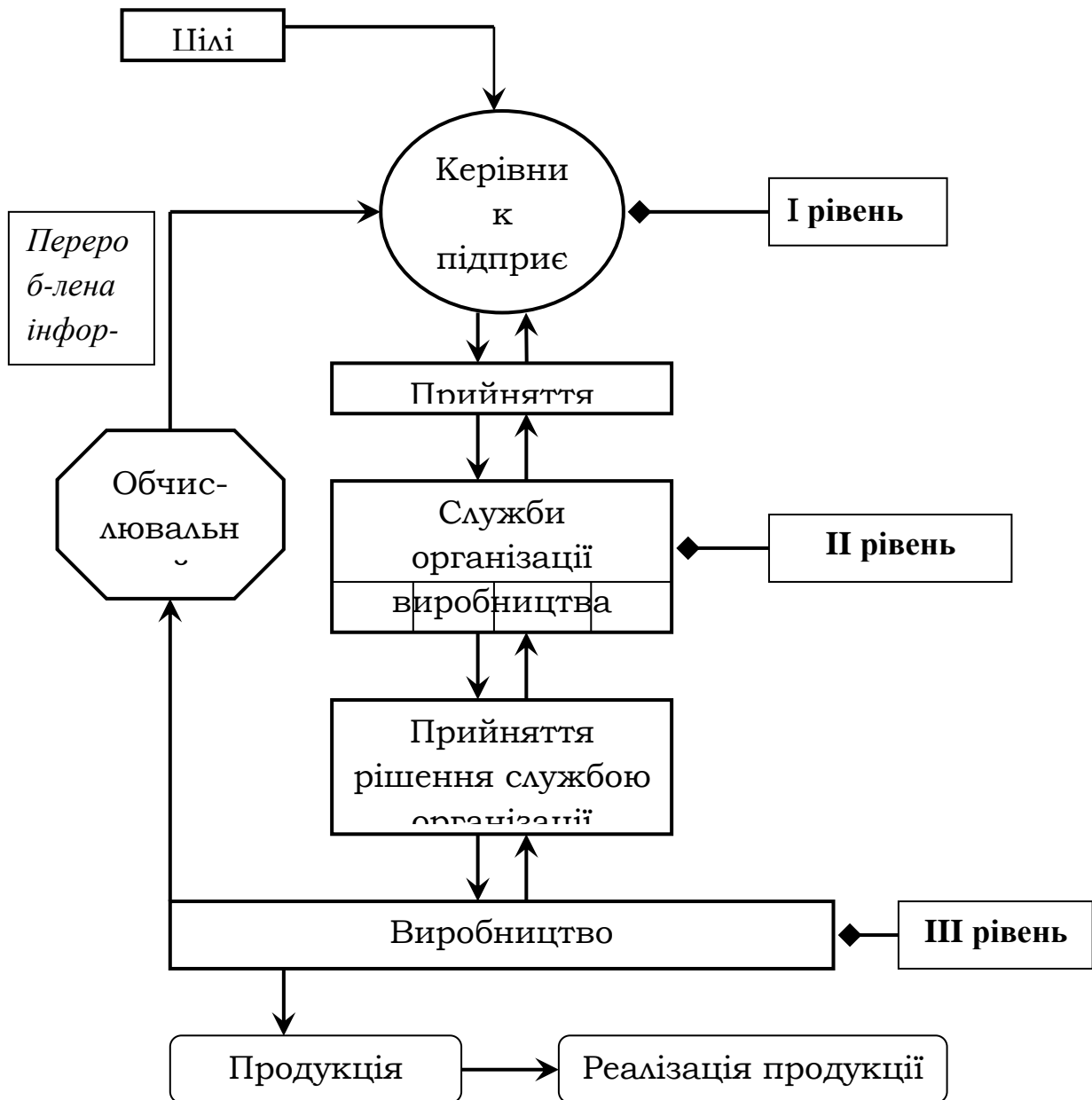


Рис. 5.3. Трьохрівнева система процесу управління.

5.3. Управлінський цикл: поняття, етапи. Підготовка, прийняття управлінського рішення та організація його виконання.

Для з'ясування змісту управлінського циклу дуже важливим є поняття “рішення”, з якого необхідно і розпочати.

Це багатозначне поняття. Під рішенням розуміють знаходження певного варіанта дій і сам процес діяльності та її кінцевий результат.

Аналогічно може розглядатись і категорія “управлінське рішення”. Іноді управлінське рішення обмежують лише вибором можливого варіанта дій, що збіднює зміст даної категорії і не визначає його сутності: можна вибрати кращий варіант дій, але він залишиться лише наміром, якщо не здійснити організаційно-практичну діяльність щодо його виконання, не виявити

наполегливості для його реалізації. Не може вважатись повноцінним рішення, яке не виконане з певних причин та не спонукало до практичної реалізації волі керівника.

Отже, **управлінське рішення** – це свідомий акт організуючої діяльності суб'єкта управління, пов'язаний з вибором мети дії, а також шляхів, способів та засобів її досягнення.

Управлінське рішення як специфічний вид діяльності людини можна уявити у вигляді послідовності певних етапів, про які вже згадувалось раніше: етапу підготовки, прийняття рішення та етапу реалізації його рішення.

Управлінське рішення має такі властивості:

1. Управлінське рішення передбачає наявність можливих варіантів дій і вибору одного з них згідно з об'єктивно існуючою обстановкою, інтересами та потребами.

2. Вибір та прийняття варіанта дій є результатом свідомої розумово-психологічної діяльності.

3. Необхідність та основний зміст управлінського рішення визначається метою і орієнтується на її досягнення.

4. Управлінське рішення володіє активізуючою та організуючою силою.

5. В основі управлінського рішення лежить організована свідома діяльність людей.

У зв'язку зі складністю категорії “управлінське рішення” важливого значення набуває класифікація їх за певними критеріями.

За функціональним змістом рішення поділяють на:

- планові;
- оперативні;
- організаційні;
- стимулюючі;
- контролюючі.

Звичайно, у чистому вигляді рішення існують не завжди. Можливі рішення, які стосуються декількох функцій управління. Проте у кожному рішенні виділяють домінуючу функцію управління.

За сферою дії управлінські рішення поділяють на економічні, організаційні, соціальні, технічні, технологічні тощо.

За ієрархічністю рівнів управління – рішення 1-го, 2-го, 3-го і т. д. рівня (рішення 1-го рівня – найвищого органу управління, рішення підлеглого органу – 2-го, ще нижчого – 3-го).

За організацією розробки – одноособові, колективні, колегіальні управлінські рішення.

Одноособові управлінські рішення готуються та приймаються керівником без обговорення та погодження з іншими працівниками або колективом. Найчастіше це оперативні рішення та ті, що не стосуються принципових проблем розвитку системи. Проте інколи це можуть бути дуже важливі рішення.

Колективні рішення розробляються та приймаються загальними зборами колективу, незалежно від службового становища, рангу та характеру діяльності працівників.

Колегіальні рішення розробляються та приймаються спільно з групою фахівців або відповідних керівників. Колегіальні рішення вимагають серйозної підготовки, мають багатоаспектний зміст і не вступають у протиріччя із системою особистої відповідальності.

За діапазоном проблематики виділяють загальні та часткові управлінські рішення.

Загальні рішення спрямовані на вирішення комплексу проблем для даної галузі, сфери діяльності або певної проблеми; часткові – на часткове вирішення проблеми.

За тривалістю здійснення бувають прогнозні, планові, оперативні (поточні) рішення. Тут важливого значення набуває визначення часових меж дії, що особливо важливо для прийняття планових рішень, які передбачають конкретні терміни виконання.

За причинами виникнення виділяють програмні рішення, за розпорядженням або приписом (як управляючих органів більш високого рівня або контролюючих інстанцій), ініціативні, статутні.

За методом розробки – графічні, математичні, статистичні, евристичні.

Для того, щоб управлінське рішення було ефективним, воно повинно відповідати ряду вимог і бути:

- науково обґрунтованим, тобто відповідати об'єктивним закономірностям, які діють у системі управління, застосовуватись на базі аналізу достовірної та повної інформації, що дає підстави для кваліфікованого визначення цілей, завдань, засобів їх вирішення, а також максимально враховувати всі аспекти питань, які розглядаються;

- законним – усі управлінські рішення, незалежно від їх рівня, часу прийняття тощо, приймаються при суворому дотриманні вимог законодавства. Особливої актуальності ця вимога набуває для ДПС України;

- актуальним – управлінське рішення повинно розв'язувати найбільш важливі, істотні для системи проблеми й питання, розв'язання яких створить умови для найбільш ефективного функціонування системи у цілому та окремих її елементів;

- реальним – управлінське рішення повинне бути здійсненим. Прийняття нереальних рішень викликає лише досаду виконавців, небажання їх виконувати. Як правило, такі рішення не досягають мети і не виконуються у такому вигляді, як планувалось;

- компетентним – управлінське рішення повинно відповідати найбільш вигідним, доцільним, оптимальним засобам, прийомам його реалізації;

- конкретним – управлінські рішення повинні мати ясно й чітко сформульовані цілі, завдання, шляхи та засоби їх досягнення, що виключало б можливість їх двозначного тлумачення, з чітким визначенням організатора виконання, термінів, виконавців, а також деяких інших особливостей;

– несуперечливим – управлінські рішення забезпечують єдність поставлених у рішенні цілей, завдань, методів та засобів їх реалізації, а також не суперечать іншим власним рішенням та виданим органом управління вищого рівня;

– своєчасним – управлінські рішення повинні прийматись з урахуванням стану й розвитку як суб'єкта, так і об'єкта управління та конкретних умов. Іншими словами, рішення залежить від уміння керівника правильно орієнтуватись у ситуації, аналізувати події і приймати рішення тільки тоді, коли воно визріло. Оптимальним (для прийняття за своєчасністю) є те рішення, що прийняте на початку виникнення проблеми;

– інформативним – управлінське рішення не може обмежуватись загальним, описовим матеріалом, викладенням відомої зведеної, статистичної інформації, що знижує його інформаційну цінність та призводить до розмитості і нечіткості.

Звичайно, наведений перелік неповний, його можна розширити іншими характеристиками (ефективність, економність, обґрунтованість, варіативність), які, проте, можуть поліпшити його несуттєво.

Розглядаючи поняття “управління”, ми зазначали, що це діяльність особливого роду. Кожен вид діяльності має свою технологію, тобто певну послідовність операцій, що виконуються.

Таку ж технологію має і управлінська діяльність, яка відома у науці під назвою управлінський цикл.

Управлінський цикл – повторювана сукупність послідовно здійснюваних операцій, що складають технологію процесу управління.

Щодо складу управлінського циклу, то у спеціальній літературі наводиться багато думок.

На думку болгарського вченого М. Маркова, управлінський цикл складається з наступних етапів:

- мети;
- проблемної ситуації;
- управлінського рішення;
- вишукуваного стану.

На думку Я. Зеленецького (Польща), управлінський (за автором – організаційний) цикл складається з визначення мети, планування процесу діяльності, вишукування ресурсів і створення необхідної організаційно-технічної бази, реалізації, контролю.

З погляду сучасної науки управління, структура управлінського циклу має наступний вигляд:

1. Формування мети.
2. Підготовка і прийняття рішення.
3. Організація виконання рішень (організація соціальної дії).
4. Аналіз результатів.

1. Формування мети. Дана процедура є початковою стадією управлінського циклу і охоплює кілька операцій – діагноз стану системи та

керованого об'єкта; виявлення, усвідомлення та формування проблеми, постановку мети.

Діагноз стану системи управління дає змогу її керівникам та співробітникам виявити проблеми і формувати цілі діяльності з тим, щоб система мала функціонувати максимально ефективно. (Стосовно органів ДПС України це проявляється у постійному справлянні на середовище функціонування управлінських впливів, спрямованих на попередження і виявлення порушень податкового законодавства, що не можливо без діагностики об'єкта, уточнення цілей тощо.)

Проблема – це стан, що відображає відмінності між бажаним та дійсним станом системи, передбачуваними та реальними результатами її функціонування.

Проблемні ситуації виникають постійно внаслідок дії об'єктивних і суб'єктивних факторів. Наприклад, проблему у діяльності органів ДПС України можуть створювати суперечності або “білі плями” у податковому законодавстві, недостатня укомплектованість кадрами або неналежна їх кваліфікація тощо.

Науково обґрунтований аналіз достатнього обсягу вихідної інформації є базою для формування проблеми або проблем. Цей же аналіз дає можливість із загального обсягу вирішити головну проблему та сформувані пріоритетну мету діяльності органів ДПС України. Звичайно, одночасно аналізуються і враховуються всі реальні можливості її досягнення, насамперед наявні ресурси та внутрішні резерви системи. Мета повинна чітко відповідати вимогам законодавства та вимогам вищих органів управління.

2. Підготовка й прийняття управлінського рішення передбачає:

- висунення управлінських гіпотез;
- оперування інформацією;
- збирання, обробку, аналіз, оцінку управлінських гіпотез;
- підготовку (розробка) варіантів рішення;
- оцінку варіантів рішень, вибір оптимального варіанта;
- оформлення вибраного варіанта у вигляді проекту рішення;
- обговорення проекту рішення;
- погодження проекту рішення із зацікавленими особами;
- прийняття рішення (надання йому юридичної сили);
- доведення рішення до організаторів виконання та виконавців.

Управлінська гіпотеза – один із варіантів мети припустимої безпосередньої діяльності щодо розв'язання проблеми.

Суб'єкт управління може висунути безліч обґрунтованих гіпотез, з яких, як правило, прагнуть вибрати оптимальну.

Не можна визнати правильним зосередження уваги лише на одній гіпотезі, оскільки це призводить до висунення суб'єктивної, нереальної, недостатньо обґрунтованої мети управління.

Оперування інформацією – надзвичайно відповідальна стадія управлінського циклу. По суті, це інформаційно-аналітична робота. Тут та чи

інша гіпотеза остаточно переводиться в ранг мети предметної управлінської діяльності.

Після обробки зібраної інформації, її аналізу, формування висновків та завдань, перевірки висунутих управлінських гіпотез переходять до розробки варіантів рішень, оцінки кожного з них і вибору оптимального. Складність завдання полягає у тому, що необхідно врахувати багато різноманітних факторів: економічних, політичних, психологічних, правових та інших. Як правило, увага активізується на найбільш істотному з них.

Зупиняючи свій вибір на певному варіанті рішення, суб'єкт управління не може бути впевнений, що його реалізація не зустріне перешкодами та непереборними складнощами, передбачити які було неможливо. Одним із виходів може бути експериментальна перевірка.

Наступні стадії не передбачають великих особливостей і проявляються більш-менш виразно, залежно від характеру, складності, масштабності рішення, що приймається.

Стадія прийняття рішення у більшості випадків означає підписання або затвердження його керівником (суб'єктом управління), тобто йому надається юридична сила. Тому від суб'єкта управління, який має право прийняти таке рішення, незважаючи на узгодження інших зацікавлених суб'єктів, вимагається самостійного ретельного вивчення та аналізу проблеми.

Доведення до виконавців управлінського рішення – відповідальна стадія процесу управління, від якої залежить отримання виконавцем рішення у такому вигляді, у якому воно було прийняте суб'єктом управління. Суб'єкт управління вживає заходів для своєчасного, повного доведення свого рішення до виконавців, що створює передумови для ефективного його виконання.

3. Організація виконання (реалізація) управлінського рішення.

За комплексом підготовки та прийняття управлінського рішення йде організація його виконання. Це основний робочий етап процесу управління. Він, як правило, один із найбільш працездатних. Саме на даному етапі здійснюються управлінські операції, що повинні завершитись досягненням поставлених цілей.

Організація виконання управлінського рішення включає наступні стадії:

1. З'ясування управлінського рішення (організатором його виконання). Це дуже важлива стадія, оскільки навіть цілком обґрунтоване і реалістичне рішення не може бути реалізоване або виконане повністю внаслідок того, що не було правильно зрозуміле виконавцем.

Вивчення рішення починається, як правило, із з'ясування основної ідеї, яку бажає довести до виконавців суб'єкт управління (керівник). Для того, щоб з'ясувати зміст рішення, простого ознайомлення недостатньо, потрібне його організаційне, кваліфіковане вивчення.

Як правило, у ході з'ясування виникають питання, на які повинен дати відповіді лише керівник. Інколи виникає потреба у виконавців додатково отримувати відповідну літературу, використати допомогу компетентних осіб (експертів, науковців тощо).

2. Розв'язання питання про наявність або створення необхідних організаційних передумов. Це може включати цілий ряд організаційних заходів, що забезпечували б виконання рішення. Однією з таких передумов може бути створення робочої групи, визначення відповідального за виконанням тощо.

3. Деталізація управлінського рішення Під час виконання управлінського рішення, особливо складного, часто виникає потреба у деталізації, яка полягає у розділенні завдання на кілька складових частин та встановлення зв'язків між ними. Практично це полягає у тому, що кожний структурний підрозділ отримує певну частину завдання, доводить його до конкретного виконавця із зазначенням строків виконання. Складність деталізації, окрім іншого, полягає і у тому, щоб уникнути дублювання та виявити питання, що не знайшли свого чіткого відображення у загальному рішенні.

4. Добір і розстановка виконавців на основі їх посадової обізнаності та компетентності. Розв'язуючи дане завдання, керівник розглядає і враховує комплекс організаційних, кадрових, педагогічних та психологічних факторів. Тут проявляється вміння керівника працювати з підлеглими.

5. Доведення рішення до безпосередніх виконавців, їх інструктаж та навчання. Дане завдання за певних умов може частково здійснюватись і на першій стадії. Інструктаж проводиться у певний, чітко визначений керівником час, щоб не змішувати поточні справи, здійснюється безпосереднім керівником, який володіє специфікою виконання службових завдань та індивідуальними особливостями підлеглих. Інструктаж доцільно доповнити навчанням виконавців, особливо у частині знань нормативних матеріалів, з метою отримання додаткових умінь та навичок. Залежно від ситуації, після інструктажу підводяться підсумки того, наскільки виконавці оволоділи особливостями завдання та з'ясували суть управлінського рішення.

6. Забезпечення діяльності виконавців (правове, організаційне, кадрове, психологічне, матеріальне, технічне, фінансове). На цій стадії створюються умови для ефективної діяльності виконавців.

Правове забезпечення полягає у наданні виконавцям необхідних прав (виданням розпоряджень, наказів тощо), які б надали можливість виконати завдання.

Організаційне забезпечення охоплює планування виконання рішення, визначення проміжних етапів його реалізації, а також форми й обсяги поточного контролю. Вирішуються питання, пов'язані з режимом роботи, розподілом часу та зусиль виконавців. Разом з тим, їх ініціатива не повинна бути скутою і заорганізованою. Тут рекомендується застосовувати два методи: "ведення" або "стеження", що залежать від рівня самостійності та компетентності виконавців.

Кадрове забезпечення. Кожен орган ДПС України має певний кадровий склад, обмежений штатним розписом. Це обмежує можливість вибору спеціалістів, необхідних для виконання рішень. Керівник вищого рівня може

надати кадрову допомогу щодо маневру чи посилення робочої групи фахівцями, які є в його розпорядженні.

Психологічне забезпечення – це прямий обов'язок керівників усіх рівнів, задіяних на виконанні рішення. Виконавцям роз'яснюється політичний і соціальний зміст управлінського рішення, проводиться робота з формування дисциплінованості та відповідальності за доручену справу.

Для прищеплювання навичок дій у незвичних умовах, стресових та екстремальних ситуаціях здійснюються цілеспрямовані заходи з психологічної підготовки працівників тощо.

Матеріальне, технічне, фінансове забезпечення є об'єктивною передумовою виконання органами внутрішніх справ своїх завдань і кожного управлінського розпорядження. Питання розв'язуються кожним керівником щодо підлеглих, безпосередньо йому підпорядкованих і в межах компетенції та ресурсних можливостей. Це вимагає від керівника знання матеріальних, технічних і фінансових засобів очолюваної ним управлінської структури.

7. Організація взаємодії між виконавцями та координація їх зусиль. Набєдає важливого значення, коли у виконанні рішення беруть участь декілька підрозділів або виконавців. Окремі частини завдання можуть виконуватись паралельно або послідовно, можливе часткове використання результатів на певних етапах, досягнутих іншими підрозділами. Взаємодія, насамперед, досягається чітким визначенням прав і обов'язків діючих сторін, розмежуванням відповідальності, термінів та форм виконання завдань. Важливе значення мають особисті контакти між керівниками взаємодіючих сторін.

Взаємодія може набувати наступних форм:

- взаємний обмін інформацією;
- спільне проведення нарад, інструктажів, занять;
- підготовка та видання спільних рішень;
- практична діяльність з подання взаємодопомоги;
- спільне здійснення контролю та загальне підведення підсумків роботи.

8. Контроль за діяльністю виконавців та облік результатів роботи. На цій стадії отримується оперативна інформація про режим функціонування систем управління, про ефективність зусиль, що дозволяє намітити заходи для коригування ходу виконання завдань.

9. Коригування управлінського рішення та регулювання системи управління. Це стадія внесення уточнень та змін в управлінські рішення, що були прийняті раніше. Потреба у цьому може бути обумовлена різними факторами: суб'єкти соціального управління не завжди мають повну інформацію про всі фактори, які впливають на функціонування певної системи. Тому управлінське рішення може мати припущення або твердження, що не підтверджуються практикою. Практика свідчить, що навіть цілком обґрунтоване в момент прийняття рішення з плином часу вимагає уточнень, доповнень тощо (зміна обстановки, законодавства, політичної, економічної ситуації).

Регулювання системи управління полягає у так званому поточному розпорядництві, під час якого суб'єкт управління оперативно втручається у діяльність підлеглих йому систем та окремих виконавців з метою зміни потоків управлінської інформації. Відмінність терміну регулювання та коригування доволі умовна.

10. Підведення підсумків виконання рішення діагноз нового стану системи та керованого об'єкта). Організаційна робота завершується після виконання завдання. Ефективність діяльності виконавців визначається шляхом оцінки:

– суб'єктом управління вищого рівня – ступеня досягнення цілей загального управлінського рішення;

– керівником органу-виконавця – якості й термінів здійснення розпоряджень, виданих ним у плані конкретизації загального рішення;

– особою, що керувала безпосередніми виконавцями, – оперативності та професійної майстерності виконання завдань конкретними працівниками;

Якщо внаслідок цього встановлено, що мета досягнута, завдання виконане та система перейшла у новий стан, суб'єкт управління повинен знову здійснити оцінку її можливостей, виявити та сформулювати проблеми, які необхідно розв'язати. Тобто один управлінський цикл завершується і без паузи переходить в інший. Даний процес відбувається безперервно. Слід мати на увазі, що в системі ДПА України одночасно здійснюється безліч управлінських циклів. Вони, як правило, різноспрямовані, проте деякі з них можуть мати спільні елементи.

Усі стадії управління як процесу звичайно розмежовуються умовно з навчальною метою, і кількість їх за потребою або бажанням можна збільшувати або зменшувати за рахунок розподілу стадії на більш дрібні або об'єднання у більш великі.

Теорія управління вважає управлінську роботу центральною ланкою у практичній діяльності. Яким би чудовим не було управлінське рішення, воно неминуче залишиться лише в намірах, якщо не доповнювати його цілеспрямованою діяльністю, спрямованою на досягнення мети.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте інтерпретацію терміну «функція».
2. Назвіть класифікацію функцій менеджменту.
3. Охарактеризуйте загальні функції менеджменту.
4. Охарактеризуйте специфічні функції менеджменту.
5. Що таке процес управління?
6. Організаційна характеристика процесу управління.
7. Технологічна характеристика процесу управління.
8. Управлінські рішення.
9. Управлінський цикл.



РОЗДІЛ 6 **Планування як загальна функція менеджменту**

6.1. Сутність зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок

6.2. Етапи процесу планування: визначення місії та цілей, оцінка сильних і слабких сторін організації, розроблення стратегії

6.3. Загальна характеристика бізнес-планування

6.4. Методи планування в організації

Мета: поглиблення теоретичних знань з теми і отримання практичних навиків із впровадження та виконання функції планування, місії та цілей організації, а також розробка бізнес-плану організації.

Ключові слова: планування, стратегічне, оперативне, поточне планування, бізнес-план, етапи процесу планування, місія, цілі організації.

6.1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок

Ефективна співпраця членів організації неможлива без усвідомлення ними спільних цілей і розуміння методів і засобів їх досягнення. Це забезпечується реалізацією функції планування, яка полягає у формуванні системи планів організації загалом і її структурних елементів. Вони охоплюють як стратегічні цілі та завдання, що відображають бачення вищим менеджментом перспектив розвитку організації з огляду на її внутрішній потенціал та стан і тенденції зовнішнього середовища, так і середньо- та короткострокові плани, спрямовані на реалізацію обраної стратегії.

Сутність, завдання і принципи планування. Планування є відповідною ланкою в циклі управління. Воно визначає цілі організації і способи її досягнення, тобто відображає рівень осмисленості діяльності організації.

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

На основі розробленої системи планів здійснюється організація робіт, мотивація задіяного для їх виконання персоналу, контроль результатів та їх оцінка з точки зору досягнення планових показників. Але планування — не одноразова дія, а безперервний процес, зумовлений реакцією організації на

зміни зовнішнього середовища, визначенням нових або уточненням старих цілей, що потребує внесення у плани корективів. Працівники, які беруть участь у процесі планування, не просто виконують належні функції, а діють творчо і здатні до змін характеру дій, якщо того вимагають обставини.

Характер і зміст планової діяльності в організації визначають принципи планування, дотримання яких сприяє ефективності роботи фірми. А. Файоль виділив 4 основних принципи планування: єдність, безперервність, гнучкість, точність. Значно пізніше американський учений Р. Акофф обґрунтував ще один ключовий принцип планування — принцип участі.

Принципи планування :

1. Принцип єдності (холізму). Передбачає системний характер планування. Оскільки елементами планування в організації є окремі підрозділи, а значить, окремі частини процесу планування, то між ними має існувати взаємозв'язок. Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на основі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів (відділу маркетингу, виробничого відділу, фінансового відділу тощо). А єдиний напрям планової діяльності, спільність мети всіх елементів організації стають можливими за умов вертикальної єдності підрозділів (тобто єдності в межах управлінської ієрархії, наприклад: організація в цілому — продуктовий підрозділ — цех — бригада), їх інтеграції. Кожен підрозділ планує свою діяльність, виходячи із загальної стратегії фірми, а кожний окремий план є частиною плану вищого підрозділу та організації загалом. Усі плани організації — це взаємопов'язана система.

2. Принцип безперервності. Полягає в безперервності планування на підприємствах; у розроблені плани відповідно до результатів виконання попередніх планів і з урахуванням змін зовнішнього середовища оперативно вносять корективи.

3. Принцип гнучкості. Пов'язаний з принципом безперервності. Суть його — у здатності планів і процесу планування змінювати свою спрямованість з огляду на непередбачені обставини. Згідно з цим принципом плани слід складати так, щоб у них можна було вносити зміни відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Тому плани повинні містити оптимальні резерви планування. За великих резервів плани будуть неточними, за низьких — вимагатимуть частих змін.

4. Принцип точності. Згідно з ним плани мають бути конкретизовані й деталізовані настільки, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми. Так, стратегічне, довгострокове планування обмежене головними цілями і загальними напрямками діяльності, бо кількість достовірної інформації про майбутнє незначна, а діапазон і швидкість змін постійно зростають. В оперативних планах, що розраховані на короткі проміжки часу і для окремих підрозділів організації, конкретність і деталізація обов'язкові, оскільки вони є інструкціями, що визначають дії людей і колективів, які їх реалізують.

5. Принцип участі. Тісно пов'язаний із принципом єдності. Суть його полягає в участі кожного працівника організації в плановій діяльності

незалежно від посади і функції, яку він виконує. Переваги принципу участі в тому, що, по-перше, кожен учасник організації краще знатиме організацію; по-друге, особиста участь у процесі планування сприяє тому, що плани організації стають особистими планами працівників, а участь у досягненні цілей організації задовольняє їхні власні потреби. У кожного з них з'являються чітко визначені мотиви до ефективної праці, зміцнюється командний дух в організації; по-третє, працівники організації, беручи участь у плануванні, розвиваються як особистості; по-четверте, участь у плануванні дає змогу уникнути протиріч між плануванням та оперативним керівництвом. Керівники нижчих рівнів краще сприймають плани, оскільки самі брали участь у їх формуванні.

Дотримання наведених принципів забезпечує формування осмисленої всіма працівниками цілісної і гнучкої системи планів організації, націленої на збереження і зміцнення її позицій у складному і мінливому зовнішньому середовищі.

Види внутріфірмового планування і їх взаємозв'язок

Процес планування на підприємстві здійснюється поетапно: розроблення стратегії розвитку, визначення тактики, складання оперативних планів. Відповідно до цих етапів виокремлюють три види планування: стратегічне, тактичне та оперативне.

Стратегічне планування — планування на перспективу, яке вказує напрям дій для забезпечення реалізації місії підприємства. Зазвичай стратегічне планування розраховане на тривалий період (10—25 років), хоча в багатьох організаціях стратегія ґрунтується на середньостроковому плануванні (3—5 років). Відповідальним за його розроблення є вищий менеджмент організації.

Стратегічне планування характеризується такими особливостями: планова робота націлена на майбутнє, а не описує поточну ситуацію; стратегічний план не є детермінованим, тобто у ньому немає жорсткої регламентації за ресурсами, виконавцями і термінами; він обґрунтовує загальні перспективні напрями діяльності та розвитку фірми; у системі стратегічного планування відсутнє припущення, що майбутнє можна передбачити тільки за результатами минулого.

Логічним продовженням стратегічного планування є тактичне, завдання якого — втілення стратегії у конкретні проекти (наприклад, випуск нового виду продукції чи освоєння нового сегменту ринку). Воно визначає розміри необхідних інвестицій, види та джерела ресурсів, встановлює оптимальні терміни реалізації проектів.

Тактичне планування — планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів. Тактичні плани охоплюють період 1—2 роки і є предметом турбот середньої та низової ланки управління. Деталізація тактичних планів у часі і просторі здійснюється у процесі оперативного планування.

Оперативне планування, як і тактичне, є способом реалізації стратегії організації. Однак, на відміну від тактичного, це — планування окремих операцій у загальному господарському потоці, наприклад планування виробництва, маркетингу тощо, тому його називають ще поточним плануванням.

Оперативне (поточне) планування — планування роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами. Цей вид планування охоплює період у межах одного року з поділом на квартали і місяці. Часто тактичне й оперативне планування об'єднують під загальною назвою «планування реалізації стратегії», що властиве, наприклад, західному менеджменту.

Усі види планування повинні узгоджуватися між собою і бути спрямованими на досягнення мети, утвердження місії підприємства.

У вітчизняному менеджменті стратегічне планування як інструмент управління використовується не в усіх організаціях. Велике підприємство, як правило, керується стратегічним планом і середньостроковими планами і програмами, а також усіма різновидами оперативного планування, тому що воно мусить дбати про підготовку і реалізацію проектів розвитку нових товарів, нових підрозділів. Невеликі фірми часто спрощують процес планування, зводячи його до складання 3—5-річного стратегічного плану та річних оперативних планів.

Логічно, складання тактичних планів здійснюють услід за стратегічним плануванням. Але багато плановиків та менеджерів, маючи великий досвід оперативного планування, остерігаються починати планову діяльність із визначення стратегії, вважаючи формулювання загальних напрямів діяльності організації абстрактним заняттям, яке не приносить користі і є навіть небезпечним з точки зору втрати часу й уваги до невідкладних справ. Такі менеджери розглядають оперативні плани як основне завдання, а стратегічні — як побічне. У таких випадках послідовність планування буде протилежною: спершу оперативні плани, а відтак стратегічний. Однак уже протягом 2—3 років менеджери усвідомлюють важливість стратегічного планування і починають використовувати його інструменти. Трапляються ситуації, коли стратегічне й оперативне планування здійснюються одночасно. Головний недолік такої практики полягає в тому, що невідкладність оперативних рішень домінує над стратегічними проблемами і фірма втрачає основні орієнтири своєї діяльності.

Планування діяльності підприємства слід здійснювати за певною схемою, відпрацьованою світовою практикою управління, яка передбачає: дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Загалом процес планування є замкнутим циклом з прямим (від розроблення стратегії і визначення оперативних планів до реалізації і контролю) і зворотним (від врахування результатів виконання до переформулювання плану) зв'язками.

Система планів підприємства

Результатом процесу планування є система планів, що охоплює основні показники діяльності, яких необхідно досягти до кінця планового періоду.

Систему планів підприємства поділяють на такі елементи:

1. Стратегічний (генеральний) план. Складається на основі аналізу тенденцій ринкової кон'юнктури, прогнозів та бачення вищим менеджментом перспектив компанії.

2. Загальнокорпоративний середньостроковий (тактичний) план. Є продовженням стратегічного і конкретизованим у нові проекти. Стратегічні плани окремих ділових одиниць, що входять до складу фірми. Складають для багатопрофільних або територіально розгалужених фірм.

3. Оперативні плани: загальнокорпоративні плани поточної діяльності, так звані господарські плани або плани прибутку, що розраховуються на один рік; відповідно до них підприємство виготовляє і постачає на ринок товари і послуги; поточні плани підрозділів, у т. ч. бюджетні, що доповнюють загальнокорпоративні плани поточної діяльності.

6.2. Етапи процесу планування: визначення місії та цілей, оцінка сильних та слабких сторін організації, розроблення стратегії

Виділяють наступні складові процесу планування:

1) є збільшення масштабу задач, їх комплексності. Кожна виконана робота привносить свою частку у вирішення задачі, а вирішення кожної задачі - у досягнення цілей організації. У плані концентруються усі прийняті рішення щодо досягнення цих цілей. При плануванні ми намагаємося відповісти на такі запитання:

- що повинно бути зроблено?
- коли це буде зроблено?
- хто це буде робити?
- де це буде зроблено?
- що для цього необхідно? та ін.

Комплексність породжує необхідність у спеціалізації, а оскільки кожен спеціаліст "розмовляє своєю мовою", відповідає за свою ділянку життєдіяльності організації, має свою точку зору, то спеціалізація може призвести до порушення погоджених дій. Тому необхідно об'єднати думки усіх спеціалістів, аби скоординувати їхні дії на досягнення цілей організації.

2) це зростаюче значення часу. Якщо підприємство збирається налагодити випуск якоїсь продукції раніше за конкурентів, то воно повинно вкластись у відповідні терміни, що передбачаються в планах.

3) обмеженість ресурсів. План повинен бути розроблений так, щоб використання обмежених ресурсів було оптимальним і щоб ресурсами можна було маневрувати.

4) важливу роль відіграють витрати, капітальні вкладення і їхня

рентабельність. Проект є непродуктивним доти, доки продукція не буде реалізована. Тому необхідно передбачити усі шляхи якомога ранішого прибутку. Ця обставина ще раз підкреслює необхідність суворого дотримання плану.

5) внаслідок ускладнення господарських задач, витрат виробництва через ріст цін і непередбачуваність економічної ситуації збільшується й елемент ризику в реалізації цілей організації. Тому умовою фінансування плану реалізації цілей організації є не просто план, а план, який може бути реалізований.

6) на процес реалізації плану, а отже і на досягнення цілей організації, впливають різноманітні складові. На цей випадок необхідно заздалегідь запобігти небажаних наслідків ситуації, що змінилася. Таке планування використовується для прийняття рішень у будь-якій непередбаченій ситуації. Варто особливо підкреслити, що зміна плану й аналіз наслідків таких змін можливі тільки за умови існування самого плану. Тому, плануючи реалізацію цілей організації, ми закладаємо основу для контролю і управління.

7) досягнення цілей організації залежить від внеску кожного. Планування забезпечує єдність цілей для членів організації, підвищення ефективності їхньої роботи, що приводить до росту продуктивності праці. Тому планування істотно важливе для підвищення продуктивності праці.

8) безупинна зміна складу виконавців, а також зміна в керівництві. Існування плану забезпечує спадкоємність у роботі з реалізації цілей організації.

Цінність планування і самого плану виявляється в процесі його виконання. Прогрес у реалізації плану повинен бути співставлений із запланованими цілями, щодо яких корегуються відхилення (графіки, вартість, бюджет тощо). Якщо коригування плану не може привести його параметри у відповідність із наміченим, то такий план необхідно переглянути. Параметри плану (графіки, ресурси, бюджет) виконуються завдяки наявності управління, яке не менш (якщо не більш) важливе, ніж вихідний план.

Місія організації:

Існує два поняття місії – у широкому і вузькому змісті слова. У першому випадку місія розглядається як констатація філософії (цінностей, принципів) і призначення, сенсу існування організації. В другому випадку місія розглядається як сформоване твердження того, для чого існує організація, чим вона відрізняється від подібних їй організацій. Цільовий початок у діяльності організації виникає як відображення цілей і інтересів різних груп людей, зв'язаних з діяльністю організації і залучених у процес її функціонування – власників і співробітників організації, покупців продукту, ділових партнерів, місцевого співтовариства, суспільства в цілому. Місія повинна відбивати інтереси усіх вищезгаданих суб'єктів і насамперед інтереси власників, співробітників і покупців.

Як вважає Ф. Котлер, місія повинна формуватися з врахуванням наступних п'яти факторів:

1. Історії фірми – у процесі якої виробляється філософія фірми, формується її профіль і стиль діяльності, місце на ринку.
2. Існуючого стилю поведінки і способу дії власників і управлінського персоналу.
3. Стану зовнішнього середовища організації.
4. Ресурсів, що організація може залучити в дію, для досягнення цілей.
5. Відмінних рис організації.

Добре сформована місія проясняє те, чим є організація, для чого вона існує у суспільстві. Основними характеристиками місії організації являються:

1. Цільові орієнтири організації, що відбивають те, до чого прагне організація у своїй діяльності в довгостроковій перспективі;
2. Сфера діяльності – визначається продукт, що організація пропонує покупцям і на якому ринку він реалізується;
3. Філософія організації – ті цінності, що прийняті в організації;
4. Можливість і способи здійснення діяльності – наявність техніки, технології, ноу-хау, тобто її відмінні можливості для виживання;
5. Імідж організації.

Правильний вибір місії організації, її чітке формулювання та адекватне осмислення всіма членами організації є необхідною умовою успішної діяльності. Значення місії полягає в тому, що:

по-перше, місія дасть суб'єктам зовнішнього середовища загальне представлення про те, що являє собою організація і до чого вона прагне, які засоби вона готова використовувати, яка її філософія. Вона формує і закріплює імідж організації.

по-друге, місія сприяє формуванню єдності усередині підприємства і створенню корпоративного духу:

– місія робить ясним мету організації, і співробітники свої дії орієнтують на неї, у єдиному напрямку;

– вона сприяє формуванню мікроклімату в організації, тому що через неї до людей доводяться філософія, цінності, принципи.

по-третє, місія створює можливість для більш діючого управління організацією, тому що вона є базою для формування цілей, сприяє виробленню стратегії, установленню спрямованості і припустимих границь функціонування організації;

– забезпечує стандарти для розподілу ресурсів, створює базу для оцінки їхнього використання;

– розширює для працівників зміст їх діяльності і тим самим дозволяє застосовувати більш широкий набір прийомів мотивування.

У таким чином вона не повинна нести конкретні вказівки, що й у які терміни варто робити організації. Місія визначає напрямок руху організації, розташування організації до процесів і явищ, що протікають усередині і поза нею.

Місія повинна бути чітко сформульована зрозуміла всім членам організації, виключати можливість різного тлумачення, давати можливість творчому і гнучкому розвитку організації. Проблема місії по суті – проблема орієнтації організації. Питання стоїть так: на себе чи на замовника, клієнта? В країнах з ринковою економікою давно зрозуміли, що організація буде успішно функціонувати, якщо буде задовольняти яку-небудь потребу, що знаходиться за її межами. Тому місію організації пов'язують не з прибутком, а з максимальним задоволенням громадських потреб і тоді, як говорив Генрі Форд " прибуток вряда чи пройде мимо". В такій організації стимулюють в першу чергу не тих, хто дає прибуток сьогодні, а тих хто сприяє збільшенню клієнтури організації і тим самим забезпечує прибуток і у майбутньому.

Місія організації може змінюватись, але така подія повинна бути добре обдумана, глибоко обґрунтована і відповідати можливостям і бажанням робітників.

Цілі організації:

Якщо місія визначає загальні орієнтири, напрямки функціонування організації, зміст її існування, то конкретний кінцевий стан, до якого прагне організація, фіксується у виді її цілей.

Цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є бажаним і на досягненні яких спрямована її діяльність. Процес визначення цілей та їх взаємозв'язку називається цілеполагання, яке являється початковим моментом в діяльності менеджера. Неправильно поставлені цілі знижують ефективність організації і іноді являються причиною її загибелі.

Значимість цілей для організації неможливо переоцінити:

1. Вони є основою планування.
2. Вони лежать в основі побудови організаційних відносин.
3. На цілях базується система мотивації, яка використовується в організації.
4. Вони служать базою для контролю й оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації в цілому.

Управління організацією носить багатоцільовий характер. Це перспективні й оперативні, соціальні, політичні, економічні, наукові, технічні й інші цілі. Класифікація цілей дозволяє конкретизувати задачу цілеполагання і використовувати відповідні механізми і методи по кожному класу цілей (табл.6.1.).

Таблиця 6.1.

Класифікація цілей

Признак	Види цілей
За періодом встановлення	Стратегічні; тактичні; оперативні
За змістом	Економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні, політичні
За функціями	Маркетингові, інноваційні, кадрові, виробничі, фінансові, адміністративні
За середовищем	Зовнішні, внутрішні
За пріоритетністю	Особливо пріоритетні, пріоритетні, інші
За засобом вимірювання	Кількісні, якісні
За повторюваністю	Постійно повторювані, разові
За стадіями життєвого циклу	Проектування і створення об'єкта, ріст об'єкта, зрілість, завершення життєвого циклу об'єкта.

Уся сукупність цілей організації встановлюється стосовно до таких сфер діяльності як доходи організації; робота з клієнтами; потреби і добробут співробітників; соціальна відповідальність.

Цілі формуються і встановлюються на основі загальної місії організації і визначених цінностей. При цьому правильно сформульовані цілі повинні задовольняти наступним ключовим вимогам:

по-перше, цілі повинні бути досяжними, щоб служити підвищенню ефективності організації. Нереальні цілі приводять до демотивації працівників і втраті ними орієнтира;

по-друге, цілі повинні бути гнучкими, тобто підлягати коректуванню відповідно до тих змін, що можуть відбутися в оточенні, або в зв'язку з новими можливостями, що з'явилися в організації;

по-третє, цілі повинні бути конкретними і вимірними, щоб можна було їх кількісно вимірити й оцінити. Ціль повинна чітко фіксувати, що необхідно одержати, у які терміни досягти її і хто повинний досягати ціль. Чим конкретніше ціль, тим легше виразити стратегію її досягнення;

по-четверте, цілі повинні бути сумісними, довгострокові цілі повинні відповідати місії, їх формують у першу чергу; а короткострокові цілі – відповідати довгостроковим. Важливо щоб цілі не суперечили одна одній;

по-п'яте, цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів і для тих, хто їх реалізовує.

Загальні цілі організації утворюють фундамент для розробки стратегії розвитку і встановлення ключових цілей за такими важливим функціональними підсистемами організації, як маркетинг, виробництво, персонал, фінанси, менеджмент та НДОКР. Кожна з цих підсистем реалізує свої цілі, що логічно витікають із місії та загальної цілі організації.

Таблиця 6.2.

Цілі організації за функціональними підсистемами

Підсистема	Цілі	Зміст
Маркетинг	визначення потреби у продукції та послугах; розробка нових видів продукції; освоєння ринків; розподіл доставки продукції споживачам; контроль за зміною попиту; збір інформації про товари; реклама фірми та її продукції	вивчення попиту та пропозиції на продукцію, вивчення ситуації на вже засвоєних ринках;
Виробництво	система показників які відображають обсяг асортимент, якість продуктивність та витрати	перетворення ресурсів в продукт, його зберігання й розподіл
НДОКР	пошук нових видів продукції та послуг; модернізація всіх сфер діяльності	пов'язана з дослідженням й розробкою
Персонал	висока зацікавленість робітників в рішенні загальних задач; утворення сприятливого клімату в колективі; забезпечення умов для розвитку творчого потенціалу	спрямовано на роботу з колективом, набором й розподілом кадрів
Фінанси	зберігати, підтримувати всі види фінансових ресурсів	організація фінансування, кредитування, податкова політика
Менеджмент	активізація робітників організації на отримання запланованих результатів	цілеспрямований вплив на об'єкт управління

Менеджери складають плани, організують їхнє виконання шляхом формування структур, процесів і методів, за допомогою яких організується їхня спільна діяльність. Потім розробляється система показників, за допомогою яких вимірюються й оцінюються результати праці кожного працівника. Тим самим створюються передумови для ефективної праці.

Переваги управління по цілям:

1. підвищення продуктивності за рахунок чіткого розуміння цілей;
2. підсилюється мотивація до роботи, тому що кожен керівник бере участь у розробці цілей;
3. особиста зацікавленість кожного в досягненні цілей;
4. поліпшення взаємодій між ступіннями і ланками;
5. удосконалювання систем контролю й оцінки роботи кожного члена організації.

Обмеження ефективності управління по цілям:

1. система не приносить успіху при поганій її організації на

підприємстві, де до розробки цілей не залучаються керівники всіх рівнів, де вибір засобів не адекватний цілям.

2. Її важко використовувати при відсутності особистої мотивації, поганому контролі, відсутності необхідної інформації.

Складні цілі повинні бути структуровані, для чого можна використовувати такий інструмент, як побудова дерева цілей. Основними правилами при цьому являються:

1. Головна ціль повинна знаходитися на вершині дерева і описувати кінцевий результат.

2. При розгортанні головної цілі в ієрархічну структуру виходять з того, що реалізація під цілей кожного нижчого рівня являється необхідною і достатньою умовою досягнення цілі на вищому рівні.

3. Кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів та складності цілей, від прийнятої організаційної структури, ієрархічності побудови її менеджменту.

4. Фундамент дерева цілей складають задачі, в яких визначені роботи, встановлені засоби їх виконання та терміни.

Контрольні питання:

1. Для чого потрібна формулювання загальної мети організації?
2. Сформулюйте місію відомої Вам організації і дайте обґрунтування свого підходу?
3. Яким образом здійснюється декомпозиція загальної мети організації?
4. Для чого потрібна класифікація цілей, за якими критеріями вона здійснюється?
5. Які переваги і недоліки системи управління по цілям?
6. Які умови необхідно створити в організації для успішного використання системи управління по цілям?
7. Яким вимогам повинні відповідати цілі організації?

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства:

Підприємство – це відкрита система, і її розвиток залежить від зовнішнього середовища. Поняття зовнішнє середовище та його фактори розглядаються багатьма вченими (його називають середовищем не прямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів).

Найчастіше фактори зовнішнього впливу класифікують за такими групами:

Економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів інформації та енергії.

Політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

Технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання

інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів матеріалів та технологій, а також ноу-хау.

Конкуренція – фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів.

Географічні – фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема корисними копалинами).

Всі ці фактори знаходяться у тісному взаємозв'язку, тобто зміна одного із них впливає на зміну інших складових. Тому, не слід забувати, що процеси які відбуваються у зовнішньому середовищі досить складні, містять багато суперечностей і потребують уважного та систематичного вивчення.

Загальний стан зовнішнього середовища може бути визначений за допомогою таких груп чинників:

- стан економіки та ринків (економічні фактори):
- характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція);

- система оподаткування та якість “економічного законодавства”;
- масштаби економічної підтримки окремих галузей (фірм);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку;
- розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського проценту;
- система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- вартість землі.

Діяльність уряду (політико-інституційні фактори):

- стабільність уряду;
- державна політика приватизації/націоналізації;
- державний контроль і регулювання діяльності фірм;
- міжнародні угоди з іншими урядами;
- рішення уряду про підтримання окремих галузей, фірм (пріоритети);
- вимоги забезпечення рівня зайнятості;
- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і фірм;
- рівень корупції державних структур;
- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

Структурні тенденції:

- структура галузей національної економіки;
- виникнення нових галузей;
- згортання діяльності застарілих галузей;
- вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей чи фірм;
- зміни оптимальних розмірів підприємств.

Науково-технічні тенденції:

- скорочення або продовження “життєвого циклу” технологій;
- питома вага наукоємких виробництв і продукції;
- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;
- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;
- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції;
- природно-екологічна складова:
- природнокліматичні умови;
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.
- тенденції ресурсного забезпечення:
- структура і наявність національних ресурсів;
- імпорт, експорт;
- рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються окремими фірмами;
- доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

Усі названі чинники, що визначають стан зовнішнього середовища також знаходяться у тісному зв'язку, що ще раз підкреслює необхідність системного підходу до зовнішнього середовища, що дасть змогу відслідковувати не лише зміни в окремих складових, а і їхній взаємний перехресний вплив.

Проміжне середовище можна представити у вигляді галузі до якої належить фірма. Щоб дістати чіткіше уявлення про галузь необхідно проаналізувати її місце і роль в економіці взагалі, скласти прогнози щодо перспектив її подальшого існування та розвитку.

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі. Найпоширенішою та відомою є модель М.Портера, який виділяє наступні фактори для аналізу галузі: споживачі, постачальники, товари-змінники, конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти й почати діяти у цій галузі. Розглянемо зміст цих факторів.

Споживачі. В основі функціонування фірм у ринковій економіці лежить ідея задоволення потреб споживачів. Велике значення для фірми має стабільність попиту в часі. Розрізняють попит коротстроковий (наприклад, сезонний) та довгостроковий. Попит формується під впливом змін у стилі життя, технічного прогресу, екологічних змін та ін.

Аналіз попиту споживачів може бути представлений сукупністю таких факторів:

- кількість і концентрація споживачів (сукупність соціально-демографічних показників і стиль поведінки);
- характер попиту на продукцію (постійний, сезонний, розвинений та ін);
- еластичність попиту за ціною;
- рівень доходів цільових груп споживачів та його зміни;
- готовність споживачів до використання продукції;
- ціни споживання;
- ступінь стандартизації продукції, що споживається;

- оцінка якості обслуговування з боку споживачів;
- мотивація придбання;
- прихильність споживачів;
- доступність товарів для споживачів, реакція на рекламу та інші заходи.

Вирішення питання про орієнтацію фірми на нових клієнтів та їх потреби може означати відмову або втрату старої клієнтури. Для обґрунтування вибору фірма повинна скласти списки своїх споживачів у порядку обсягів договорів, аналізувати стан цих споживачів і прогнозувати перспективи укладання нових договорів.

Аналіз внутрішнього середовища фірми має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі. У процесі цього перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає фірмі, а також вживаються заходи щодо запобігання та послаблення його існування, тобто виявляються сильні та слабкі сторони фірми. Аналіз проводиться на основі порівняння з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів.

Використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища, доцільно трактувати його як виробничий потенціал. Виробничий потенціал фірми це система взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку фірми. Сформовано три основних підходи до визначення виробничого потенціалу: ресурсний, структурний та цільовий.

Ресурсний підхід, зорієнтований на визначення виробничого потенціалу, як сукупності виробничих потужностей, визначає його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових (матеріально-технічні, трудові, інформаційні, енергетичні, фінансові ресурси).

Структурний підхід, зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу фірми, визначає його величину, виходячи з програмних норм і нормативних співвідношень, заданих найдосконалішими технологіями, організацією виробництва, що використовуються в галузі.

Проблеми структурного характеру виробничого потенціалу полягають у тому, що відповідність одних елементів іншим стримує розвиток і вдосконалення потенціалу загалом. Так, застарілі верстати та обладнання українських підприємств заморожують відсталі технології, які є матеріало-, енерго- та трудомісткими, а це у свою чергу, не дає змоги виготовляти конкурентноспроможну продукцію.

Потенціал може досягти цілей лише тоді, коли на їх досягнення спрямований кожен його елемент. Відсутність або невідповідність потрібного елемента означає зупинку виробничого процесу, а також додаткових витрат часу і коштів на його створення або заміну. Усе це свідчить про необхідність цільового підходу до визначення цільового потенціалу.

Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей.

Для оцінки внутрішнього середовища фірми слід використати наступні показники:

- загальні характеристики фірми (імідж фірми, конкурентоспроможність, рівень спеціалізації, капітало-, науко-, трудомісткість та ін.).

- сфери маркетингу (розміри сегментів ринку, рівень продажу, структура та кількість продукції, витрати на дослідження ринку і т.д.).

- сфери виробництва (якість виробництва, виробничі потужності та їх завантаження, рівень оновлення устаткування, ефективність виробництва і т.д.).

- сфера фінансів (ліквідність, розміри заборгованості, прибутковість, рівень реінвестування, обсяги та напрями інвестицій і т.д.).

- характеристика науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР) (дослідницький потенціал, наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази).

Характеристика організації та управління (технологія управління та специфіка побудови апарату управління та інформаційних систем, система контролю діяльності фірми, техніко-організаційний рівень виробництва і т. д.).

Сфера персоналу (структура і рівень кваліфікації персоналу, система заробітної плати та рівень доходів робітників, можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів).

Характеристика рівня організаційної культури (трудова дисципліна та мораль, атмосфера та клімат у колективі і т.д.).

Крім вищенаведених факторів, кожна фірма, для аналізу власного внутрішнього середовища, повинна використовувати і систему інших факторів, що відображають особливості її діяльності.

Формулювання стратегії:

У результаті досліджень визначена місія організації, сформульовані цілі, систематизовані матеріали по аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Цього досить для формулювання стратегій, їх завжди буде декілька, тому що наявна в розпорядженні керівництва інформація в силу відомих причин неоднозначна і не достатньо визначена. Поставлені цілі можна досягти різними способами, це і є стратегія в спрощеному розумінні. Задачею керівництва є формування стратегії і вибір оптимальної. Це центральний момент стратегічного планування.

При формуванні стратегії варто керуватися тими ж принципами, що і у відношенні цілей, а саме:

1. Стратегія повинна бути сформульована по можливості коротко, без зайвого цифрового матеріалу.

2. Стратегія повинна бути зрозумілою для всіх працівників.

3. Основні положення стратегії не повинні допускати різночитань і різних тлумачень.

4. Положення стратегії повинні бути доведені до зведення всіх причетних до її вибору керівників у явному виді.

5. Формулюючи стратегію, варто пам'ятати про її життєвий цикл, що

іноді досягає 10 років.

З усього різноманіття стратегій можна вибрати чотири основні типи: обмежений ріст, ріст, скорочення і комбінація стратегій.

1. Обмежений ріст – стратегія більшості фірм, коли планування цілей проводиться від досягнутого з виправленням на інфляцію. Легкий, зручний, менш ризикований спосіб дій.

2. Стратегія росту застосовується в галузях, що швидко розвиваються, з мінливою технологією.

3. Варіанти скорочення: ліквідація, відсікання зайвого, скорочення і переорієнтація. Застосовуються при економічному спаді і для порятунку організації. Використовуються коли потенціал різко погіршується.

4. Комбінація типів являє собою конгломерат із трьох вищезгаданих: її використовують великі фірми, що активно діють у різних галузях.

Кожна з представлених вище стратегій являє собою базову стратегію, що у свою чергу має безліч альтернативних варіантів. Так, стратегія росту може здійснюватися шляхом придбання іншої форми (зовнішній ріст) або шляхом значного розширення асортименту продукції (внутрішній ріст). Стратегія скорочення має альтернативи: ліквідація, відсікання зайвого. Базові стратегія являються варіантами загальної стратегії і у процесі доведення наповнюється конкретним змістом.

Існує декілька методичних підходів до планування стратегічних альтернатив і їхньої оцінки. До них можна віднести матрицю "можливостей по товарам і ринкам", вона дає уяву про концепцію загальної стратегії (рис. 6.1.).

		Існуючі ринки	Нові ринки
Товари	Існуючі	I Стратегія - «поліпшувати те, що вже робиться»	II Стратегія розвитку ринку
	Нові	III Стратегія розробки нових продуктів	IV Стратегія диверсифікованості

Рис. 6.1. Матриці можливостей за товарами / ринками

Кожний квадрант матриці визначає яку-небудь загальну стратегію:

Квадрант 1 показує направленість на існуючі ринки шляхом маркетингових досліджень, впровадженні конкурентоспроможних цін, активної реклами, інтенсифікації просування товарів.

Квадрант 2 показує спрямованість на утворення нових ринків для традиційної продукції: проникнення на нові географічні ринки, або на нові сегменти ринку, інтенсифікація реклами.

Квадрант 3 – означає направленість стратегії на розробку нових продуктів для давно освоєних ринків. Ця стратегія ефективна коли продукція

популярна у споживача і організація розробляє новий продукт або модифікує старі товари поліпшеної якості.

Квадрант 4 – така стратегія використовується для того, щоб не допустити залежності від одного продукту, або одного асортиментного набору продуктів, тому передбачається розробка нових товарів і нових ринків.

Як показує досвід, керівники найчастіше використовують комбінацію цих стратегій.

Після того як стратегії сформульовані необхідно провести аналіз альтернативних варіантів для того, щоб вибрати оптимальний. Стратегічний вибір повинен відповідати концепції розвитку організації і враховувати такі фактори, як ризик, досвід минулих стратегій, вплив власників акцій, фактор часу.

Існує кілька методичних підходів, що дозволяють оцінити стратегічні альтернативи розвитку організації і серед них розроблена Бостонською консультативною групою спеціальна матриця (БКГ).

		Відносна частка на ринках	
		Висока	Низька
Зростання обсягу попиту	Високий	«Зірки» Швидкий ріст	«Дикі кішки» Нові підприємства зв'язані з високим ризиком, деякі стають зірками
	Низький	«Дійні корови» Золоте молоко для фінансування Диких кішок і собак	«Собаки» Не потребують інвестицій. Якщо приносять прибуток можна їх зберегти.

Рисунок 6.2. Матриця БКГ

Оцінка обраної стратегії в основному здійснюється шляхом аналізу тих основних факторів, що визначають можливості реалізації стратегії і досягнення цілей організації. Подальша оцінка здійснюється по наступним напрямкам.

По - перше, проводиться оцінка відповідності обраної стратегії вимогам і стану оточення – чи зв'язана стратегія з вимогами основних суб'єктів, чи враховані фактори ринку і розвитку життєвого циклу продукту, чи з'являться нові конкурентні переваги і т.п.

По-друге, оцінка відповідності обраної стратегії потенціалу і можливостям організації дозволяє пов'язати обрану стратегію з можливостями персоналу, з існуючою організаційною структурою.

По-третє, проводиться оцінка виправданості ризику, що дозволяє установити негативні наслідки і можливий результат.

6.3. Загальна характеристика бізнес-планування

Кожен підприємець, починаючи свою діяльність, повинен чітко подавати потребу на перспективу у фінансових, матеріальних, трудових і інтелектуальних ресурсах, джерела їх одержання, а також вміти чітко розрахувати ефективність використання ресурсів у процесі роботи фірми.

У ринковій економіці підприємці не зможуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, положенні на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливості.

При всьому різноманітті форм підприємництва існують ключові положення, застосовні практично у всіх областях комерційної діяльності і для різних фірм, але необхідні для того, щоб своєчасно підготуватися й обминути потенційні труднощі й небезпеки, тим самим зменшити ризик у досягненні поставлених цілей.

Важливою задачею є проблема притягнення інвестицій, у тому числі й закордонних, у діючі та розвиваючі підприємства. Для цього необхідно аргументувати й обґрунтувати оформлення проектів (пропозицій), що потребують інвестицій. Для цих і деяких інших цілей застосовується бізнес-план.

У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом, який використовується у всіх сферах підприємництва. Бізнес-план описує процес функціонування фірми¹, показує, яким чином її керівники збираються досягти свої цілі і задачі, у першу чергу підвищення прибутковості роботи. Добре розроблений бізнес-план допомагає фірмі рости, завойовувати нові позиції на ринку, де вона функціонує, складати перспективні плани свого розвитку.

Бізнес-план є постійним документом; він систематично обновляється, в нього вносяться зміни, пов'язані як із перетвореннями, що відбуваються усередині фірми, так і на ринку, де діє фірма.

У зв'язку з тим, що бізнес-план являє собою результат досліджень і організаційної роботи, що має ціллю вивчення конкретного напрямку діяльності фірми (продукту або послуг) на визначеному ринку й у сформованих організаційно-економічних умовах, він спирається на:

конкретний проект виробництва визначеного товару (послуг) - створення нового типу виробів або надання нових послуг (особливості задоволення потреб і т.д.);

всебічний аналіз виробничо-господарської і комерційної діяльності організації, ціллю якого є її сильні і слабкі сторони, специфіка і відмінності від інших аналогічних фірм;

вивчення конкретних фінансових, техніко-економічних і організаційних механізмів, використовуваних в економіці для реалізації конкретних задач.

Бізнес-план є одним із складових документів, що визначають стратегію розвитку фірми. Водночас він базується на загальній концепції розвитку фірми, більш докладно розробляє економічний і фінансовий аспект стратегії, дає техніко-економічне обґрунтування конкретним заходам. Бізнес-план охоплює одну з частин інвестиційної програми, термін реалізації котрої звичайно обмежений одним або декількома роками (часто кореспондуючими з термінами середне- і довгострокових кредитів), що дозволяє дати достатньо чітку економічну оцінку наміченим заходам.

Бізнес-план дозволяє вирішувати цілий ряд задач, але основними з них є такі:

- обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку фірми;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, у першу чергу обсягів продажів, прибутків на капітал;
- визначення наміченого джерела фінансування реалізації обраної стратегії, тобто засоби концентрування фінансових ресурсів;
- добір робітників, що спроможні реалізувати даний план.

Кожна задача може бути вирішена тільки у взаємозв'язку з іншими. Основний центр бізнес-плану - концентрування фінансових ресурсів. Саме бізнес-план - важливий засіб для збільшення капіталу компанії. Процес упорядкування бізнес-плану дозволяє старанно проаналізувати почату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес пропозиції при переговорах із майбутніми партнерами; він выдыграє важливу роль при запрошенні на роботу основного персоналу фірми.

Таким чином, бізнес-план є не тільки внутрішнім документом фірми, але і може бути використаний для притягнення інвесторів. Перед тим як ризикнути деяким капіталом, інвестори повинні бути упевнені в старанності проробки проекту й інформовані про його ефективність. Передбачається, що бізнес-план добре підготовлений і викладений для сприйняття потенційних інвесторів.

Зміст бізнес-плану:

Бізнес-план складається з таких розділів:

Можливості фірми (резюме).

Види товарів (послуг).

Ринки збуту товарів (послуг).

Конкуренція на ринках збуту.

План маркетингу.

План виробництва.

Організаційний план.

Правове забезпечення діяльності фірми.

Оцінка ризику і страхування.

Фінансовий план.

Стратегія фінансування.

Розділ “Можливості фірми”:

Обсяг даного розділу не повинен перевищувати декількох сторінок. Його текст повинний бути зрозумілий і не спеціалісту - гранична простота і

мінімум спеціальних термінів.

Робота над цим розділом надзвичайно важлива, оскільки якщо він не зробить сприятливого твору на інвесторів і кредиторів, те далі бізнес-план вони просто не стануть дивитися.

У цілому резюме повинно дати відповіді майбутнім інвесторам або кредиторам фірми (у тому числі і її акціонерах) на 2 питання: “Що вони одержать при успішній реалізації даного плану?” і “Який ризик утрати ними грошей?”.

Цей розділ повинний розроблятися в самому кінці упорядкування бізнес-плану, коли досягнута повна ясність по всіх інших питаннях.

У розділі “Можливості фірми (резюме)” визначаються в пріоритетному порядку всі напрямки діяльності фірми, цільові ринки по кожному напрямку і місце фірми на цих ринках. По кожному напрямку встановлюються цілі, до яких фірма ринеться, стратегії їх досягнень, що включають перелік необхідних заходів. По кожній стратегії визначаються відповідальні особи.

У цьому ж розділі поміщається інформація, що дає уявлення про фірму, а також усі необхідні дані, що характеризують її комерційну діяльність.

Розділ “Види товарів (послуг)”:

У цьому розділі бізнес-плану описуються всі товари і послуги, що робить фірма.

Написанню даного розділу передують значна попередня робота з вибору товарів або послуг, що повинні стати основою бізнесу фірми.

У розділі необхідно дати опис всіх існуючих і нових товарів і послуг, запропонованих фірмою, відповівши на такі питання:

Які товари (послуги) пропонуються фірмою? Опишіть їх.

Наочне зображення товару (фотографія або малюнок).

Назва товару.

Які потреби (дійсні і потенційні) покликані задовольняти запропоновані товари, послуги?

Наскільки змінюється попит на дані товари (послуги)?

Чи дорогі ці товари (послуги)?

Наскільки дані товари (послуги) відповідають вимогам законодавства?

На яких ринках та в якій уяві вони продаються?

Чому споживачі віддають перевагу даним товарам (послугам) фірми? Що складає їхня основна перевага? У чому їхні вади?

Якими патентами або авторськими посвідченнями захищені особливості запропонованих товарів (послуг) або технології їхнього виробництва й уявлення?

Які ціни, по яким продаються товари (послуги)? Які витрати на їхнє виробництво? Який прибуток принесе продаж одиниці кожного товару (послуги)?

Які основні техніко-економічні показники товарів (послуг)?

Чи має даний товар фірмову марку?

Як організоване післяпродажне обслуговування даних товарів, якщо це технічні вироби та інші.

Розділ “Ринки збуту товарів (послуг)”:

Цей розділ спрямований на вивчення ринків і дозволяє підприємцю чітко уявити хто буде купувати його товар і де його ніша на ринку.

Спочатку підприємцю необхідно знайти відповідь на такі питання:

На яких ринках діє або буде діяти фірма? Які типи ринків використовуються фірмою?

Які основні сегменти цих ринків по кожному виду товару (послуги)?

Чи проранжировані ринки (сегменти ринку), на яких діє або буде діяти фірма, по комерційній ефективності й інших ринкових показниках?

Що впливає на попит на товари (послуги) фірми в кожному з цих сегментів?

Які перспективи зміни потреб покупців у кожному із сегментів ринків?

Як передбачається реагувати на ці зміни?

Якою уявою відбувається вивчення потреб і попиту?

Яка загальна й імпортна ємності кожного національного ринку і використовуваного сегмента по всіх товарах (послугам) фірми?

Які прогнози розвитку ємності сегментів на кожному з ринків?

Яка реакція ринку на нові товари (послуги)?

Чи проводяться тестування ринку і спробні продажі?

Після відповіді на ці питання в даному розділі бізнес-плану необхідно уявити:

Оцінку потенційної ємності ринку.

Оцінку потенційного обсягу продажу.

Оцінку реального обсягу продажу.

Розділ “Конкуренція на ринках збуту”:

Тут потрібно провести реалістичну оцінку сильних і слабких сторін конкуруючих товарів (послуг) і назвати випускаючі їх фірми, визначити джерела інформації, що вказують на те які товари є найбільше конкурентноспроможними, порівняти конкуруючі товари (послуги) по базисній ціні, характеристикам, обслуговуванню, гарантійним зобов'язанням і іншим істотним ознакам. Цю інформацію доцільно уявити у виді таблиці. Варто коротко обґрунтувати наявні гідності і вади конкуруючих товарів (послуг). Бажано відобразити, які знання про дії конкурентів можуть допомогти вашій фірмі створити нові або поліпшені товари (послуги).

Варто показати гідності і вади конкуруючих фірм, визначити сферу кожного конкурента на ринку, показати, хто має максимальну і мінімальну ціну, чия продукція найбільше якісна. Бажано провести рангування конкурентних позицій фірми, що дозволить більш точно визначити її положення і виявити можливості для потенційних поліпшень. Для кожного з цільових ринків треба порівняти позиції фірми з позиціями конкурентів. Ранг фірми і головних конкурентів указується по 5- або 10-бальній системі. Для кожного з цільових ринків треба порівняти транспортні витрати з витратами в конкурентів, якість продуктів і упакування, зіставити можливості зниження цін, а також мати уявлення про рекламну кампанію й імідж фірм.

Розділ “План маркетингу”:

Розділ, присвячений маркетингу, є однією з найважливіших частин бізнес-плану, оскільки в ньому безпосередньо розповідається про характер намічаємого бізнесу і засобах, завдяки яким можна розраховувати на успіх.

Підприємець повинен підготувати такий план маркетингу, що спроможний будити думку. Він повинний не просто уявити концепцію, але “продати” бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик із привабливими перспективами.

Крім того, розділ повинен бути написаний у такій манері, що була б зрозуміла широкому колу людей - від менеджерів до членів ради директорів.

Історія свідчить, що маркетинг є одним із важливих умов на шляху фірми до успіху. Багато фірм, що мали привабливий, дійсно потрібний споживачу товар, зазнали невдачі через неправильний маркетинг або узагалі відсутності такого. Тому при оцінці бізнес-плану величезна увага буде виділена цьому розділу. Якщо не визначена реальна потреба в товарах або послугах, то ніякий талант, ніякі капітали не допоможуть фірмі домогтися успіху в даній області.

У залежності від конкретної ситуації, що укладається на ринку з погляду стана попиту, розрізняють декілька типів маркетингу:

Конверсійний маркетинг. Пов'язаний із наявністю негативного попиту, тобто із ситуацією, коли більшість споживачів відхиляють даний товар або послуги. Задача в цьому випадку складається в розробці такого плану маркетингу, який би сприяв зародженню попиту на відповідні товари (послуги).

Стимулюючий маркетинг. Пов'язаний із наявністю товарів, на котрі немає попиту через повну байдужність або не зацікавленості покупців. План маркетингу повинний визначити причини байдужності і намітити шляху по його подоланню.

Маркетинг, що розвиває. Пов'язаний із попитом, що формується, на нові товари. Використовується в ситуаціях, коли є потенційний попит. Задача маркетингу складається в перетворенні потенційного попиту в реальний.

Підтримуючий маркетинг. Використовується при відповідності рівня попиту рівню пропозиції. У цьому випадку необхідно проводити продуману політику цін, цілеспрямовано здійснювати рекламну роботу і т.п.

Демаркетинг. Застосовується при надмірному перевищенні попиту над пропозицією. Щоб у споживачів не створилося негативного уявлення про можливості фірми задовольнити запити покупців, проводиться підвищення цін, згорання рекламної діяльності і т.п. Одночасно приймаються заходи для збільшення випуску продукції яка користується надмірно високим попитом.

Протидіючий маркетинг. Використовується для зниження попиту, що із погляду товариства розцінюється як ірраціональний (тобто на спиртні напої, тютюнові вироби і т.п.)

Деякі види бізнесу потребують маркетингу, а тому ясного і переконливого плану маркетингу. Для інших маркетинг менше важливий і

немає необхідності в настільки ретельній проробці присвяченого йому розділу.

Взагалі, маркетинг застосовується при таких умовах:

Насиченні ринку товарами, тобто при перевищенні пропозиції над попитом (ринок покупця);

Гострої конкуренції, посиленні боротьби за покупця;

Вільних ринкових відносин, тобто можливості безадміністративних обмежень вибирати ринки збуту і постачання, установлювати ціни, звістки комерційну політику і т.д.;

Повної самостійності підприємств у виборі цілей фірми, управлінських структур, окладів, у розподілі засобів по статтях бюджету і т.д.

Проте при будь-якому бізнесі потрібно підтримка обсягу продажу на рівні, спроможному забезпечити його виживання. Тому розумна програма маркетингу грає критично важливу роль і вивчається дуже скрупульозно. От основні проблеми, що повинні бути розглянуті в цьому розділі:

Визначення попиту і можливості ринку. У цій частині розділу варто обґрунтувати попит на товар (послуги). Часто корисно починати аналіз ринку з уявлення загальної картини, що склалася в галузі.

Як нерідко буває при упорядкуванні бізнес-плану, якість відповідної інформації залежить від витраченої на її збір енергії. До числа гарних джерел подібних даних ставляться торгові асоціації, література по торгівлі, галузеві дослідження, думки експертів.

Ступінь детальності і докази, що варто призвести, залежать від частки ринку, що потрібно завоювати для досягнення успіху.

Після визначення загальних параметрів ринку варто встановити об'єкти ринку, їхньої характеристики і значення. Можна описати ринок із погляду бажаних атрибутів виробу, демографії, географії, особливостей психології.

Аналогічною уявою в плані будуть послідовно розглядатися і всі інші об'єкти ринку. На додаток до опису в плані варто дати оцінку порівняльної принадності кожного з об'єктів. Які ринки мають першорядне значення? Чому? Чи буде це відносне значення змінюватися з часом.

Конкуренція й інші зовнішні чинники. Майже напевно на діяльність фірми будуть впливати зовнішні чинники, що здатне контролювати лише в незначній мірі або взагалі не здатне робити це. Найбільше значним із них є конкуренція.

Ступінь конкуренції. Ціллю в даному випадку є розгляд того, що може скласти справжню конкуренцію і відповідну реакцію на неї. Можливо, удадуться конкретні фірми, продукцію або послуги, що складуть конкуренцію. У таких випадках доцільно зазначити профіль кожного конкурента, його сильні і слабкі сторони і можливий вплив, що усе це може вплинути на становлення бізнесу.

Майбутні джерела конкуренції. У той час як деякі (звичайно старі) виробництва перебувають у стані стабільності і розвиваються поступово, є множина динамічних ринків, що знаходяться в стані швидкої і безупинної зміни. Часом можна пророчити такі зміни в структурі ринку. Занепокоєність

із приводу майбутньої конкуренції особливо важлива при розробці нового продукту або послуги, коли велика можливість появи “наслідувачів” у новій галузі.

Стратегія маркетингу. Визначивши відповідний ринок і його можливості, необхідно зупинитися на тому, як планований бізнес буде використовувати ці можливості. Повинна бути подана стратегія маркетингу, що пояснює як бізнес організує проведення своїх планів у життя для досягнення бажаного обсягу продажів. Для цього необхідно приділити увагу кожному з найважливіших інструментів маркетингу, наявних у розпорядженні компанії.

Стратегія збуту і розподілу. Необхідно визначити як бізнес має намір довести свої товари і послуги до споживача. Чи використає власні служби збуту або ж будуть використані ділери, дистриб'ютори, посередники?

У деяких випадках організація мережі по продажі і поширенню товару є порівняно нескладною справою і потрібно освітити лише основні моменти. У інших же дати більш докладний опис.

При власній службі збуту варто зазначити, потрібно чи спеціальне підготування для її робітників. Наприклад, для продажу технічної продукції персонал повинний мати відповідні знання.

Стратегія ціноутворення. Одним із найважливіших елементів плану маркетингу є ціноутворення. Ціна пов'язана з такими чинниками маркетингу, як характеристика й уява товару і фірми й ін. Ціна на товар повинна мати безпосередню зв'язок із його якістю. Важливо, щоб ціни належною уявою відбивали рівень якості й імідж фірми, що вона хоче створити для своєї продукції.

При аналізі використовуваних на фірмі засобів ціноутворення доцільно виходити з таких положень. Можлива ціна товару може визначатися, виходячи з:

- собівартості продукції;
- ціни конкурентів на аналогічний товар або товари-замінники;
- унікальних гідностей товару;
- ціни, обумовленої попитом на товар.

На основі собівартості звичайно оцінюється мінімально можлива ціна товару (послуги), що відповідає найменшим витратам.

На основі аналізу цін конкурентів визначається середній рівень цін
Максимально можлива ціна встановлюється для товарів, що відрізняються високою якістю або унікальними гідностями.

Впливає також роздивитися політику знижок і зміни цін, а також вплив цінової стратегії в цілому на валовий прибуток.

Якщо розроблений детальний прейскурант і він може допомогти рецензенту розібратися в суті, варто призвести його в скороченому виді. Можливо помістити його цілком у додатку.

Реклама, зв'язки з громадськістю, просування товару. Багато починаючі або розвиваючі фірми, що знаходяться на ранній стадії, не мають значні засоби для реклами, якщо взагалі їх мають. Підприємці, наприклад,

можуть установлювати контакти з місцевими засобами інформації, що часто пишуть про новий бізнес в окрузі. У такий спосіб можна одержати безкоштовну рекламу.

При наявності служби зв'язків із громадськістю (public relations) її задачами є:

Систематичне створення сприятливого відношення до фірми широких мас населення;

Здійснення торгових презентацій;

Проведення інституціональної реклами;

Надання консультаційних послуг.

Розділ “План виробництва”:

Цей розділ готується тільки тими підприємцями, що готуються зайнятися виробництвом товарів. При написанні варто відповісти на такі питання:

Де будуть виготовлятися товари - на діючому або знову утворюваному підприємстві?

Наскільки вдало вибрано місце розташування фірми, виходячи з близькості до ринку, постачальникам, доступності робочої сили, транспорту і т.д. ?

Які виробничі потужності будуть потрібні і як вони будуть вводитися рік від року?

Які основні засоби будуть потрібні для організації виробництва? Яка динаміка їхньої зміни на перспективу? Які можливі затруднення при організації виробництва?

Де, у кого і на яких умовах закупається сировина?

Схема виробничих потоків.

Чи передбачена охорона навколишньої середовища?

Які будуть витрати виробництва? Динаміка їхньої зміни?

Розділ “Фінансовий план”:

Цей розділ необхідно присвятити плануванню фінансового забезпечення діяльності фірми з метою найбільш ефективного використання наявних коштів.

У цьому розділі необхідно розробити сукупність таких планово-звітних документів:

Оперативний план (звіт).

План (звіт) прибутків і витрат.

План (звіт) прямування коштів.

Балансовий звіт (план).

Подібний перелік документів не зовсім звичний для українських підприємців, але він відповідає вимогам світової практики, що спирається на декілька іншу систему бухобліку.

Оперативний план (звіт) відбиває за кожний період результати взаємодії фірми і її цільових ринків по кожному товару і ринку. Цей документ повинен розроблятися службою маркетингу.

План (звіт) про прибутки і витрати по виробництву товарів показує, чи

одержить фірма прибуток від продажу кожного з товарів. Цей документ розробляється економічною службою фірми по кожному з товарів.

План (звіт) про прямування коштів показує процес надходжень і витрати грошей у процесі діяльності фірми. Він розробляється фінансовою службою фірми.

Балансовий звіт підводить результати економічної і фінансової діяльності фірми за звітний період. Він звичайно розробляється бухгалтерією.

У зазначених планово-звітних документах відбиваються плановані і фактичні розміри показників за звітний період. Тривалість планово-звітних періодів у залежності від конкретних умов може змінюватися в межах: місяць, квартал, півроку, рік.

Роздивимося зразковий склад показників і форму їхній уявлення в оперативному плані (звіті). Ці показники визначаються по кожному товару або послугі, що дозволяє порівнювати їх між собою по економічній ефективності.

Ця сукупність показників покликана дати уявлення керівництву фірми про ту частку ринку, що завойована фірмою по кожному товару і який передбачається завоювати в майбутньому періоді.

Другим документом був названий план (звіт) про прибутки і витрати. Структура цього звіту досить проста. У нього звичайно включають такі показники (див. табл.):

Таблиця 6.3.

Показники прибутків і витрат.

Показники	Місяць (квартал, рік)		і т.д.	Усього за період	
	План	Факт		План	Факт
Виторг від продажу даного товару					
Виробничі витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією товарів по статтях					
Загальновиробничі витрати по статтях					
Податки і відрахування					
Чистий прибуток					
Прибуток, що залишається в розпорядженні фірми ²					

За даними цього плану (звіту) можна встановити, чи приносить фірмі прибуток даний товар, можна порівняти різноманітні товари по прибутковості з тим, щоб прийняти рішення про доцільність їхнього подальшого виробництва.

Заключним документом є балансовий звіт. У ньому утримується повний перелік активів фірми і пасивів. Цей документ показує чисту вартість і ліквідність фірми. Кредитори, як правило, запитують балансовий звіт. Останній також необхідний при подачі податкової декларації.

6.4. Методи планування в організації

Нині є декілька способів складання планів, або методів планування: балансовий, нормативний і математично-статистичний.

Балансовий метод ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які мають бути в організації, та їх потребою в межах планового періоду. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то доводиться вишукувати додаткові джерела, які б дозволили покрити дефіцит.

Якщо ж ресурсів є в надлишку, то необхідно розв'язувати зворотну проблему - розширювати їх споживання або позбавлятися від надлишку.

Балансовий метод реалізується через складання системи балансів - матеріально-речових, вартісних і трудових. Баланс - це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій - їх розподіл (таблиця 6.1).

Таблиця 6.1.

Бюджетна таблиця

Джерела ресурсів	Розподіл ресурсів
1. Залишок на початок періоду	1. Поточне споживання
2. Внутрішні надходження	2. Реалізація на сторону
3. Внутрішня економія	3. Залишок на кінець періоду
4. Резерви	4. Резерви
Всього	Всього
Баланс	Баланс

В основі такої таблиці лежить балансова рівність, суть якої полягає в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду та їх надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел повинна дорівнювати сумі їх витрат (поточного споживання та продажу на стороні) і залишку на кінець періоду. Важливу роль тут відіграє досягнення їх оптимальної структури, яка б забезпечувала найбільшу ефективність діяльності організації.

Другий метод планування - це **нормативний метод**. Суть його в тому, що в основу планових завдань на певний період закладаються норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошових засобів тощо). Таким чином, нормативний метод

планування використовується як самостійно, так і в ролі допоміжного щодо балансового методу.

Норми та нормативи, які використовуються в плануванні, можуть бути натуральними, вартісними і часовими.

Третю групу методів планування складають **математичні**, які зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. До найпростіших моделей належать **статистичні**, наприклад, кореляційні, які відображають взаємозв'язок двох змінних величин.

Методи **лінійного** програмування дозволяють на основі вирішення системи рівнянь і нерівностей визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати найбільш оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток, зменшити витрати тощо.

Питання для самоконтролю:

1. Сутність, завдання, принципи планування.
2. Види внутріфірмового планування.
3. Складові процесу планування.
4. У чому полягає значення місії?
5. Перерахуйте цілі організації.
6. Оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.
7. Основи бізнес-планування.
8. Основні положення бізнес-плану.



РОЗДІЛ 7 **Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту**

7.1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності

7.2. Повноваження, делегування, відповідальність

7.3. Сутність організаційної структури управління та її роль в досягненні мети

7.4. Проектування організаційної структури управління, суть, принципи, етапи

Мета: поглиблення теоретичних знань з теми і отримання практичних навиків з визначення організаційної структури управління організацією, дослідження повноважень та відповідальності керівників.

Ключові слова: організаційна діяльність, повноваження, обов'язки, відповідальність, ОСУ, суть та роль ОСУ, принципи побудови ОСУ.

7.1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності

Організація — це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів або частин (людей, ідей, речей) у ціле, у результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система. Загальні питання об'єктивної необхідності організації будь-якої системи як взаємодії частин, що утворюють органічне ціле, розкриті А.А. Богдановим у його працях про тектологію як про загальну організаційну науку. Організаційний підхід до дослідження будь-якої системи як об'єкта управління означає вивчення її з погляду її внутрішньої структури і відношень з усіма зовнішніми системами. Необхідність організації визначається наявністю в елементах (частинах) системи (цілого) таких протилежних властивостей, як адаптивність один до одного та опір. "Елементи будь-якого цілого досліджуваного з організаційного погляду зводяться до активності в напрямі приєднання та протидії приєднанню". Ступінь же організованості цілого (систем) визначається поєднанням цих елементів. "Там, де стикаються активність та протидія, реальні результати залежать від способу поєднання тих і інших; для цілого результат

збільшується на тій стороні, на якій з'єднання більш гармонійно і має менше суперечностей. Це означає більш високу організованість".

Організація є основою та внутрішнім моментом виробництва. Якщо ми звернемося до природи, то неодмінно з'ясуємо, що в ній усе належним чином організовано. Організація — початок природи, поза неї немає і людського життя. Виробництво — це теж організація. Не випадково, що будь-яка економічна наука займається організацією виробництва, і передусім цим займається менеджмент. Наприклад, політична економія вивчає соціальну організацію виробництва, розглядає становище людей і соціальних груп, їхні взаємовідносини в процесі виробництва як соціальних суб'єктів, котрі відрізняються один від одного кількістю та якістю привласнюваного багатства і, як наслідок, соціальним станом.

Економічна статистика відображає виробництво з боку його структурно-кількісної організації, створюючи її числовий, математичний образ. Предметом бухгалтерського обліку є особливі рахункові методи організації виробництва. Предметом менеджменту є діяльність щодо організації виробничого процесу.

Що означає бути організованим?

Відповідаючи на це непросте запитання, слід пам'ятати, що, з погляду, будь-яка відповідь — не є сама істина, а лише образ, більшою або меншою мірою до неї наближений. Бути організованим — означає бути роз'єднаним та бути об'єднаним одночасно. Розкрити організацію як процес означає не лише з'ясувати роз'єднаність та об'єднаність виробництва, його структуру, а й показати саму дію роз'єднання-об'єднання, його процес. Проте й цього недостатньо.

Розкрити організацію — означає показати переходи від однієї структури до іншої, тобто описати розвиток виробництва, зміну його образу — перетворення. Організація виробництва завжди здійснюється в просторі (структурність) та часі (процес). Вона передбачає дію щодо організації, тобто організаційну діяльність як самоорганізацію.

Організація як дія передбачає мету. Яка ж мета самоорганізації? Самоорганізація не може мати іншої мети, крім організації, організації самої себе. Підтримка організації самою організацією — основоположна властивість організації, її внутрішня мета, самоціль. Самоорганізація — сама собі причина, сама собі мета.

Найпростіший організаційний процес — роз'єднання-об'єднання — вимагає різної, причому протилежно різної, поведінки його учасників. Щоб роз'єднатися, необхідно виділитися та відштовхнутися. Проте щоб реалізувати організацію, необхідно залишитися в єдності, в межах загального, здатного утримати роз'єднання.

У теорії розрізняють такі діалектично протилежні типи організації: впорядковану та стихійну. Впорядкована організація тяжіє до визначеності, постійності, жорсткості, зворотності. Стихійна — до невизначеності, мінливості, неоднозначності, незворотності, гнучкості. Прикладом найбільш упорядкованої організації в природі може бути камінь, найбільш стихійної —

вітер. Порядок і стихія відносні. Будь-який порядок частково стихійний, а будь-яка стихія в чомусь упорядкована. Порядок підтримується стихією, стихія підтримується порядком. Абсолютний порядок, як і абсолютна стихія — ніщо!

Мікроорганізація і макроорганізація. **Організація** — це взаємовідношення частин і цілого. Поведінка частини визначається поведінкою цілого; поведінка цілого залежить від поведінки частини. Ціле завжди більше від суми складових його частин, це особлива організуюча сила, зі своєю метою і своїм механізмом. Поведінка цілого не зводиться до поведінки частин, а поведінка частин не завжди реалізує поведінку цілого. **Мікроорганізація** — це організація, котра йде, бере початок від частини, здатної до організаційної ініціативи. **Макроорганізація** — це організація, яка йде, бере початок від цілого. Обидві складають єдність протилежностей. Організація як природи, так і суспільного виробництва є одночасно і мікро-, і макроорганізацією.

Централізована і децентралізована організація. Поведінка частин, що входять у ціле, відмінна від поведінки цілого. Є частини, організаційна активність яких здатна робити управлінський вплив на ціле. Такі частини виконують функцію організуючого центру. Організація, котра ґрунтується на дії організуючого центру, є централізованою. Протилежна їй організація, тобто позбавлена організуючого центру, є децентралізованою. Обидві організації реалізуються в поєднанні одна з одною: ієрархічна (владна) і мережна (невладна). Наявність цих типів організації пов'язана з тим, що організація може мати багато рівнів, і центри організаційної ініціативи перебувають на різних один відносно одного рівнях, а організація здійснюється через взаємодію рівнів, а також може бути однорівневою, тобто без рівнів, якщо центри організаційної ініціативи знаходяться на одному рівні й організація перебуває в межах цього рівня.

Якщо багаторівнева організація опосередкована взаємною підлеглистю рівнів — від нижнього до верхнього, тобто відносинами влади, тоді діє організація ієрархічна. Така організація близька до централізованої. Якщо ж багаторівнева організація не опосередкована взаємною підлеглистю рівнів, тобто коли рівні нейтральні один відносно одного і жоден не має пріоритету, а також, якщо однорівнева організація здійснюється рівноправно взаємодіючими центрами, то діє організація мережна, тобто організація, котра здійснюється мережею центрів або через мережу центрів. Така організація близька до децентралізованої. Обидві організації — ієрархічна і мережна, — як правило, співіснують, тобто протистоять одна одній та доповнюють одна одну.

Організація робить об'єкт управління системою, вона веде до системи і реалізується в ній. Хоча система не зводиться до організації як такої, але організація — головне в системі. Найважливіша організаційна характеристика системи — структура. Остання відображає систему з боку її будови, конструкції, просторово-часового розміщення частин, взаємозв'язків між елементами. Система змістовніша від структури.

Організація будь-якої системи вимагає такого підбору і поєднання її елементів, який забезпечував би її гармонійне функціонування. Організація системи управління підприємством в умовах ринку має забезпечити внутрішню гармонію, а також сумісність із тією більшою системою, елементом якої вона є.

Осмислення цих теоретичних положень дає змогу пояснити, чому в СРСР виявилися безуспішними спроби ввести нові елементи в систему управління підприємством у процесі проведення реформ 60-х і 80-х років. Справа в тому, що в систему директивно-планової організації управління включалися несумісні з нею елементи ринкового механізму: самостійне планування, самофінансування підприємств, економічне стимулювання залежно від прибутковості й інші. При цьому ігнорувалися вимоги гармонійного поєднання елементів у системі. Вона апріорі робила нові елементи непрацездатними, продовжуючи рух у фазі самозаперечення.

Будь-яка система, і тим більше система управління підприємством, потребує організації. Організаційні дії визначаються як формувальні, адаптивні та регулювальні. Вони спрямовані на забезпечення такого кількісного і якісного поєднання частин цілого, яке давало б найкращу результативність функціонування цілого. Функцію менеджменту організація можна розглядати як систему заходів, котра забезпечує раціональне використання в часі й просторі всіх елементів процесу виробництва (людей і засобів виробництва). Організувати— означає створити певну виробничу структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб підприємство спроможне було виконувати плани і тим самим досягати своєї мети. Таким, наприклад, є комплекс дій, пов'язаних з роботою з постачання, розподілу, виробництва, обліку, реалізації продукції. Організація роботи була центром руху за наукову організацію праці та управління в основоположників наукового менеджменту. Важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме має виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості завдань, у тому числі і роботу з управління організацією.

Організація взаємодії людей має бути гнучкою, оперативною, надійною, економічною і самоорганізуючою. Ключовим моментом організації є вибір способів об'єднання людей у злагоджену, єдину систему. Цього досягається шляхом встановлення між ними залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності. Якщо взаємодія між працівниками має стійкий характер, це означає, що між ними встановлено правильні організаційні стосунки. Ці відносини можуть формуватися такими способами: шляхом наділення одного із суб'єктів владними повноваженнями щодо інших, на основі єдності матеріальних або майнових інтересів і відповідальності за виконання договірних зобов'язань цих суб'єктів, на основі встановлення і дотримання єдиних соціально-психологічних, моральних, етичних установок або цінностей, шляхом різних комбінацій попередніх способів.

Встановлення організаційно-економічних відносин між персоналом перетворює розрізнених виконавців у високопродуктивну групу, здатну реалізувати єдину для них мету.

Це досягається шляхом послідовного здійснення функції менеджменту організація, зокрема визначення мети і завдань спільної діяльності персоналу; виявлення потреби в ресурсах і забезпечення ними; встановлення послідовності дій виконавців, тривалості й термінів виконання їх; вибору способів здійснення необхідних дій і взаємодії людей для реалізації мети.

З погляду управлінської практики організаційна функція, як і планування, вимагає від менеджера вільного володіння аналітичними навичками. **Організаційна робота** (організація) — це процес розподілу ресурсів для виконання планів. На цій стадії управління менеджер має врахувати всі види діяльності, що виконуються (або мають виконуватися) всіма працівниками, а також усі технічні засоби й обладнання, що використовуються працівниками в своїй діяльності.

Головна проблема на стадії організаційної роботи — це вибір найбільш придатного для мети і завдань підприємства варіанта розподілу праці та комплектування штату відповідно до штатного розкладу, який включає відповідні посади, тобто пошук та підбір людей, які можуть упоратися з конкретними обов'язками. Іншими складовими організаційної роботи є визначення розмірів оплати праці працівників, допомога їм у набутті навичок і оцінювання якості їхньої праці. Як правило, на вищому рівні управління визначається організаційна структура підприємства в цілому та комплектуються штати вищого рівня. Менеджмент середньої ланки виконує ті ж функції, але, як правило, лише в межах свого підрозділу.

Організаційний процес складний, тому що ця галузь постійно змінюється. Вибувають старі працівники, на їхні місця приходять нові. Вибуває з ладу застаріле обладнання, потребує оновлення діюче. Смаки та інтереси споживачів змінюються, тому не можуть залишатися незмінними цілі організації. Нові політичні та економічні тенденції можуть привести до скорочення, реорганізації або розширення виробництва.

Загалом організація як процес включає: визначення раціональних форм поділу праці: розподіл праці між працівниками, групами працівників і підрозділами; розробку структури органів управління; регламентацію функцій, підфункцій, робіт, операцій; встановлення прав та обов'язків органів управління і посадових осіб; підбір та розстановку кадрів.

Організація роботи — це функція, яку повинні здійснювати всі керівники незалежно від їхнього рангу. Завдання менеджерів полягає в тому, щоб вибрати таку організаційну структуру, котра найбільше відповідатиме меті й завданням організації, даватиме їй змогу ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

7.2. Повноваження, делегування, відповідальність

Владні повноваження - це офіційне законне право менеджера приймати рішення, віддавати накази і розподіляти ресурси для досягнення бажаних організаційних результатів. Владні повноваження визначаються трьома характеристиками:

Владні повноваження детермінуються виключно посадою, а не особистими чи діловими якостями співробітника організації. Менеджери наділяються владними повноваженнями з огляду на їх позиції в організаційній ієрархії, і кожен, хто займає аналогічну посаду, повинен отримати ті самі права.

Владні повноваження менеджера приймаються підлеглими. Владні повноваження поширюються з вершини ієрархічної піраміди організації до її основи, але підпорядкованість, або підлеглість працівників ґрунтується насамперед на їх впевненості в легітимності наказів менеджерів. Реальні права керівника визначаються свідомим виконанням підлеглими його команд. Якщо співробітники відмовляються підкорятися розпорядженням, владні повноваження керівника втрачають силу.

Обсяг владних повноважень у вертикальній ієрархії розподіляється зверху донизу. Посади на вершині ієрархії наділяються більшими обсягами формальних прав, ніж посади на інших її рівнях.

Відповідальність — обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання. Тобто, це зворотна сторона "медалі" владних повноважень. Наприклад, призначені співробітнику обов'язки з вирішення робочих завдань або виконання певних видів діяльності. Як правило, владні повноваження менеджерів пропорційні відповідальності, яка на них покладена. Якщо відповідальність менеджера не підкріплюється достатніми повноваженнями, то виконання завдань можливе, але утруднене. В цьому випадку керівник повинен мати здібності до переконання колег і підлеглих. Коли владні повноваження менеджера "перевищують" відповідальність, виникає спокуса зловживань надлишком ресурсів, використання всієї повноти влади заради нічого не вартих результатів.

Підзвітність — це механізм, за допомогою якого досягається баланс владних повноважень менеджера і покладеної на нього відповідальності. Підзвітність означає, що наділені владними повноваженнями і відповідальністю менеджери зобов'язані доповідати і обговорювати результати виконання робочих завдань з керівниками, які займають більш високі позиції в командному ланцюжку. Підлеглі повинні усвідомлювати підзвітність за вирішення поставлених завдань, свою відповідальність і мати необхідні для виконання завдань владні повноваження. Підзвітність може бути вбудована в організаційну структуру.

З теорією владних повноважень безпосередньо пов'язана концепція делегування. **Делегування** — це процес передачі менеджерами владних повноважень і відповідальності співробітникам, які займають позиції на нижчих рівнях ієрархії. Сьогодні деякі організації спонукають менеджерів

делегувати частину прав на самі нижчі рівні владної піраміди, що дозволяє добитися максимального ступеня гнучкості при задоволенні потреб споживачів і адаптації до зовнішнього середовища.

Виділяють лінійні та допоміжні владні повноваження. В організаціях можна спостерігати суттєві відмінності міжлінійними та допоміжними владними повноваженнями, які визначаються місцем менеджера в організаційній структурі (лінійний чи допоміжний відділи). Лінійні відділи виконують завдання, які безпосередньо пов'язані з головною метою та місією організації. Наприклад, відділи по виробництву та реалізації товарів.

Допоміжні відділи враховують тих, хто забезпечує надання спеціалізованих послуг лінійним відділам компанії (відділ стратегічного планування, бухгалтерія, відділ трудових ресурсів).

Сутність делегування полягає в передачі завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Це засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, котрі потрібно виконати для досягнення цілей організації. Якщо істотне завдання не делеговано іншій особі, його змушений виконувати керівник. Це, звичайно, в багатьох випадках неможливо, адже час та здібності керівника обмежені. М.П. Фоллет, один із класиків менеджменту, зазначила, що сутність управління полягає в умінні добиватися виконання роботи іншими.

Тому делегування — це акт, що перетворює людину на керівника.

Основними елементами процесу делегування є відповідальність та організаційні повноваження.

Відповідальність — зобов'язання виконувати завдання та відповідати за їх задовільне вирішення.

Під поняттям зобов'язання ми розуміємо те, що від індивіда очікують виконання конкретних робочих вимог, коли він займає певну посаду в організації. Фактично індивід укладає контракт з організацією на виконання завдань певної посади в обмін на отримання винагороди. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Делегування реалізується тільки у разі прийняття повноважень, і власне відповідальність не може бути делегованою.

Якщо допускається, що певна особа бере на себе відповідальність за задовільне виконання завдання, організація має надати йому потрібні ресурси. Керівництво здійснює це шляхом делегування повноважень разом із завданнями.

Повноваження — обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на здійснення певних завдань.

Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її. Межі повноважень звичайно визначаються політикою, процедурами, правилами та посадовими інструкціями, що викладаються у письмовому вигляді або передаються підлеглому усно. Особи, що виходять за ці межі, перевищують

свої повноваження навіть тоді, коли це необхідно для виконання делегованих завдань.

Межі повноважень розширюються у напрямі вищих рівнів управління організації. Більша частина повноважень керівника визначається традиціями, вдачею, культурними стереотипами та звичаями суспільства, в якому організація функціонує.

Поняття повноваження та владу часто плутають. Повноваження розглядаються як делегування — обмежене, притаманне певній посаді право використовувати ресурси організації. На відміну від цього, влада — це реальна здатність діяти або можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень. Тобто повноваження визначають, що саме особа, яка займає певну посаду, має право робити; влада — що вона справді може зробити.

Повноваження завжди обмежені. У деяких випадках ці межі настільки змінюють характер повноважень, що слід розглядати зв'язки між рівнями повноважень, що виявляються у вигляді двох загальних типів. Розрізняють лінійні й апаратні (штабні) повноваження, причому обидва типи можуть застосовуватися в різних формах.

Типи повноважень:

Лінійні повноваження — це повноваження, що передаються безпосередньо від начальника підлеглому і далі іншим підлеглим. Такі повноваження надають керівникові узаконену владу для спрямування діяльності безпосередніх підлеглих на досягнення поставлених цілей. Керівник, який має лінійні повноваження, також має право приймати певні рішення та діяти в певних ситуаціях без узгодження з іншими керівниками в межах, визначених організацією, законом або звичаями.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом; у результаті створюється скалярний ланцюг, або ланцюг команд.

Ланцюг команд, створений шляхом делегування повноважень, є характерною ознакою всіх формальних організацій, окрім найменших.

Адміністративний апарат виконує багато функцій у сучасних організаціях. Однак штабний апарат можна класифікувати за двома або трьома основними видами, зважаючи на функції, що він виконує: консультативний, обслуговуючий та особистий апарат, який іноді розглядають як варіант обслуговуючого апарату. Однак варто пам'ятати, що на практиці не часто розрізняють ці види.

Консультативний апарат. Якщо в лінійного керівництва виникає проблема, розв'язання якої потребує спеціальної кваліфікації, воно може запросити відповідних спеціалістів на тимчасовій або постійній основі і таким чином сформувати консультативний апарат. До обов'язків цих спеціалістів належить консультування лінійного керівництва в їх галузі знань.

Найчастіше консультативний апарат використовується в галузі права, найновішої або спеціальної технології, навчання та підвищення кваліфікації, а також консультування під час роботи з кадрами.

Обслуговуючий апарат. У будь-якій з галузей, де використовується консультативний апарат, функції апарату можуть поширюватися на виконання певних послуг. Прикладом використання обслуговуючого апарату є: відділ кадрів, наявний у більшості великих компаній, зв'язки з громадськістю, маркетингові дослідження, фінансування, планування, матеріально-технічне постачання, оцінювання впливу певних проектів на оточення та юридичні проблеми. Ці функціональні підрозділи надають керівництву інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень.

Особистий апарат — це різновид обслуговуючого апарату, що формується за умови, якщо керівник наймає секретаря або помічника. До складу обов'язків особистого апарату входить виконання того, що вимагає керівник.

Є широкий діапазон повноважень, делегованих апаратові кожного типу.
Розрізняють такі основні види штабних повноважень:

— рекомендаційні, сутність яких полягає в тому, що коли апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, передбачається, що лінійне керівництво звертатиметься за консультаціями до консультативного апарату за потреби його знань;

— обов'язкові. Оскільки апарат може зазнавати труднощів у спілкуванні з лінійним керівництвом, фірма іноді розширює повноваження апарату до обов'язкових узгоджень із ним певних рішень. Коли узгодження обов'язкові, лінійне керівництво має обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом перед тим, як виконати дію або надати пропозицію керівництву вищої ланки. Однак лінійні керівники насправді не зобов'язані дотримуватися рекомендацій апарату;

— паралельні. Вище керівництво може розширювати обсяг повноважень апарату, надаючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Мета цих повноважень полягає у визначенні системи контролю з метою зрівноваження влади та запобігання грубих помилок. У багатьох компаніях застосовують паралельні повноваження, щоб контролювати фінансові витрати, для чого потрібні два підписи у випадку всіх великих покупок;

— функціональні. Апарат, що володіє функціональними повноваженнями, може як запропонувати, так і заборонити певні дії в межах своєї компетенції. Власне, лінійні повноваження президента організації реалізуються через апарат, надаючи йому право діяти у певних питаннях. Отже, функціональні повноваження усувають відмінності між лінійними та штабними обов'язками для всіх практичних цілей;

- лінійні повноваження усередині апарату. У великих організаціях адміністративний апарат — підрозділ з більше ніж одним рівнем управління. Таким чином, штабний апарат має лінійну організацію та звичайний ланцюг команд усередині. Менеджери в апаратній ієрархії володіють лінійними

повноваженнями стосовно своїх підлеглих, незалежно від характеру повноважень апарату щодо організації в цілому.

7.3. Сутність організаційної структури управління та її роль в досягненні мети

Організаційна структура – це головний інструмент управління, що регламентує склад, величину, розміщення, профіль діяльності, відповідальність, підпорядкованість підрозділів для виконання всіх цільових функцій, зафіксованих у статуті організації.

Організаційна структура управління (ОСУ) – одне з ключових понять менеджменту. У рамках структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації, прийняття управлінських рішень тощо), у якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. Структуру можна порівняти з каркасом будинку управлінської системи, побудованим для того, щоб усі процеси, що протікають у ній, здійснювалися вчасно і якісно.

Структура управління це упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. ОСУ можна визначити також як форму поділу і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління по відповідним функціям, що спрямовані на рішення поставлених задач і досягнення намічених цілей. З цих позицій структура управління представляється у виді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління, які входять до її складу і працюючими в них людьми.

Ключовими поняттями структур управління є елементи, зв'язки (відносини), рівні і повноваження. Елементами ОСУ можуть бути як окремі працівники (керівники, фахівці, службовці), так і підрозділи апарату управління, у яких зайнята та чи інша кількість фахівців, що виконують визначені функціональні обов'язки. Є два напрямки спеціалізації елементів ОСУ: перший - у залежності від складу структурних підрозділів організації виділяють ланки структури управління, що здійснюють маркетинг, менеджмент, виробництво, науково - дослідницьку роботу тощо; другий - виходячи з характеру загальних функцій, виконуваних у процесі управління, формуються органи, що займаються плануванням, що організують виробництво, працю і управління, що контролюють усі процеси в організації.

Відносини між елементами структури управління підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято підрозділяти на горизонтальні і вертикальні. Перші мають характер координації, узгодження і є зв'язками одного рівня. Другі - це відносини влади та підпорядкування. Необхідність у них виникає при ієрархічній побудові системи управління. Так при дворівневій структурі створюються верхні ланки управління (керівництво організацією в цілому) і

низові ланки (менеджери, що безпосередньо керують роботою виконавців). При трьох і більш рівнях в ОСУ формується так названий середній рівень, що у свою чергу може складатися з декількох рівнів.

У структурі управління організацією виділяють лінійні і функціональні зв'язки. Перші пов'язані з прийняттям і реалізацією управлінських рішень і рухом інформації між так названими лінійними керівниками, тобто особами, що цілком відповідають за діяльність організації чи її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки відповідають тим чи іншим функціям менеджменту.

Наступний елемент структури - повноваження: лінійного персоналу, штабного персоналу, або функціональні. Повноваження лінійних керівників дають їм право вирішувати всі питання розвитку організації, видавати накази, які є обов'язковими для інших членів організації. Повноваження штабного персоналу обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити чи допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їхні розпорядження. Якщо тому чи іншому працівнику управлінського апарата надається право приймати рішення і виконувати ті дії, які звичайно виконували лінійні менеджери, то він одержує так названі функціональні повноваження.

Між усіма названими вище елементами ОСУ існують складні відносини взаємозв'язку: зміни в кожному з них викликають необхідність перегляду всіх інших. Якщо виникає необхідність створити новий підрозділ, то слід дати відповідь на такі запитання: які задачі він буде вирішувати? Кому він буде підпорядкований? На яких рівнях його слід створити? Які повноваження надаються його робітникам? Які у нього зв'язки з іншими підрозділами?

До структури управління пред'являється безліч вимог, що відбивають її ключове для менеджменту значення. Вони враховуються в принципах формування ОСУ. Головні з цих принципів можуть бути сформульовані в такий спосіб:

1. Організаційна структура управління повинна насамперед відбивати цілі і задачі організації, а отже, бути підлеглою виробництву і його потребам.
2. Необхідно забезпечити оптимальний поділ праці між органами управління й окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.
3. Формування структури управління слід зв'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника й органа управління, із установами системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.
4. Між функціями й обов'язками, з одного боку, повноваженнями і відповідальністю, з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої приводить до дисфункції системи управління в цілому.
5. Організаційна структура управління покликана бути адекватною соціально-культурному середовищу організації.
6. Організаційна структура повинна забезпечувати оптимальний рівень централізації і децентралізації управління в організації; створення

цілісної системи корпоративного планування, гнучкого фінансування; наявність розвинутої системи маркетингу.

7. Структура управління повинна бути оптимальною, оперативною, надійною, економічною.

Реалізація цих принципів означає необхідність урахування при формуванні (чи перебудові) структури управління безлічі різних факторів впливу на ОСУ, приведених на рисунку 7.1.

У сучасній теорії менеджменту виділяються два типи управління організаціями: бюрократичний (ієрархічний) і органічний (адаптивний). Вони побудовані на принципово різних підставах і мають специфічні риси, що дозволяють виявляти сфери їхнього раціонального використання і перспективи подальшого розвитку. Характеристика цих структур наведена в таблиці 7.1.

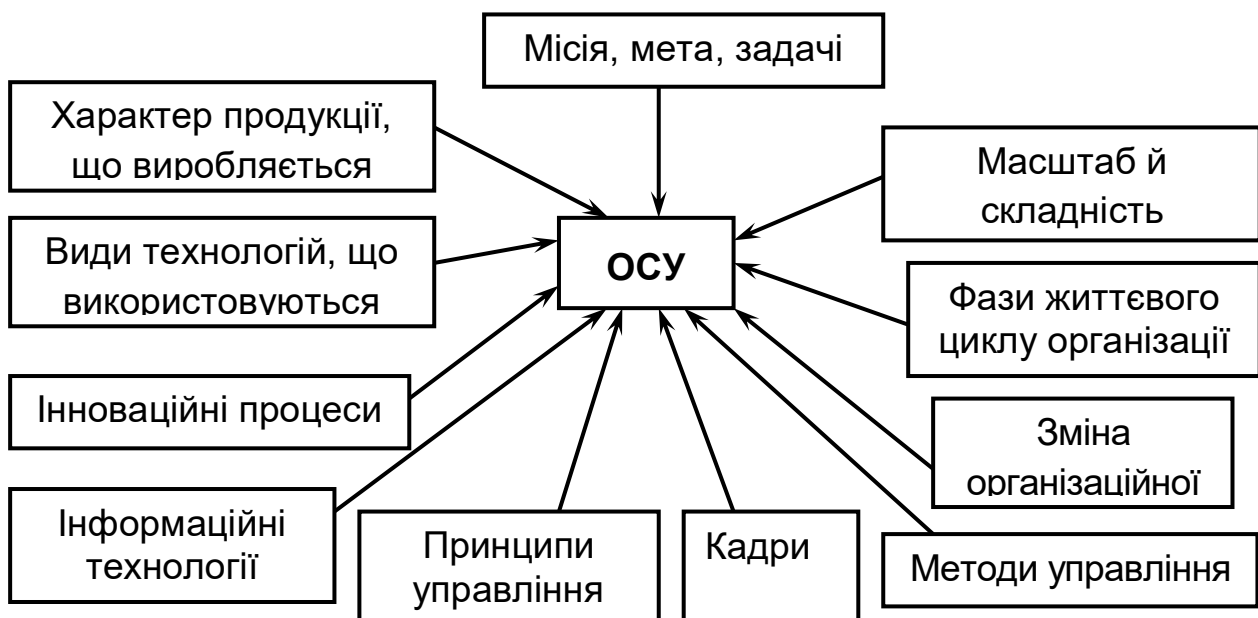


Рис. 7.1. Склад факторів, що впливають на побудову ОСУ

Історично першим сформувався ієрархічний (бюрократичний) тип. Відповідну концепцію підходу до побудови організаційних структур розробив на початку ХХ сторіччя німецький соціолог Макс Вебер. Ключові концептуальні положення нормативної моделі раціональної бюрократії такі: 1) чіткий поділ праці, використання на кожній посаді кваліфікованих фахівців; 2) ієрархічність управління, при якій нижчестоящий рівень підкоряється і контролюється вищестоящим; 3) наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх задач і обов'язків; 4) дух формальної знеособленості, характерної для виконання офіційними особами своїх обов'язків; 5) здійснення наймання на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог до даного посади, а не із суб'єктивних оцінок.

Таблиця 7.1.

Порівняльні характеристики типів структур управління

Бюрократичний тип	Органічний тип
Рішення приймаються	
на авторитеті, правилах	на основі обговорення
Під час обговорення проблем в увагу приймаються	
влада, переконання, інструкції	довіра, робота на єдину мету
Головні інтегруючі фактори –	
відповідальність та ієрархічність	місія, стратегія
Правила роботи формуються	
у виді установок	у виді принципів
Розподіл робіт між співробітниками	
відповідно до посади	відповідно до характеру послуг
Чітко визначена ієрархія	Постійні зміни лідерів (групових чи індивідуальних) у залежності від розв'язуваних проблем
Система обов'язків і прав	Система норм і цінностей, формована в процесі обговорень і погоджень
Поділ кожної задачі на ряд процедур	Процесний підхід до рішення проблем
Знеособленість у взаєминах	Можливість самовираження, саморозвитку
Жорсткий поділ трудових функцій	Тимчасове закріплення роботи за інтегрованими проектними групами

Головні поняття бюрократичного типу структури управління – раціональність, відповідальність і ієрархічність. Склад і зміст управлінських робіт визначаються потребами організації, а не людини. Очевидно насамперед, що бюрократичний тип структури не сприяє росту потенціалу людей, кожний робітник використовує тільки ту частину своїх здібностей, що безпосередньо потрібна при виконанні роботи.

Другий тип структур управління має порівняно недовгу історію і виник як антипод бюрократичної організації, модель якої перестала задовольняти підприємства. В умовах постійних змін, необхідності пристосуватися до реальної дійсності виникає необхідність у більш гнучких і адаптованих структурах. У яких імпровізація цінується вище, ніж планування; які керуються можливостями набагато більше, ніж обмеженнями; воліють знаходити нові дії, а не чіплятися за старі; у яких більше цінуються дискусії, чим заспокоєність, і заохочуються сумніви і протиріччя, а не віра.

Функція структури управління складається з організації, упорядкування, що необхідні для досягнення цілей організації. Такі елементи структури як

командний ланцюг, централізація або децентралізація, власні повноваження, команди та механізм координації формують загальноорганізаційний структурний підхід. Характерні риси, особливості ієрархічної та органічної структури представлені на рисунку 7.2.

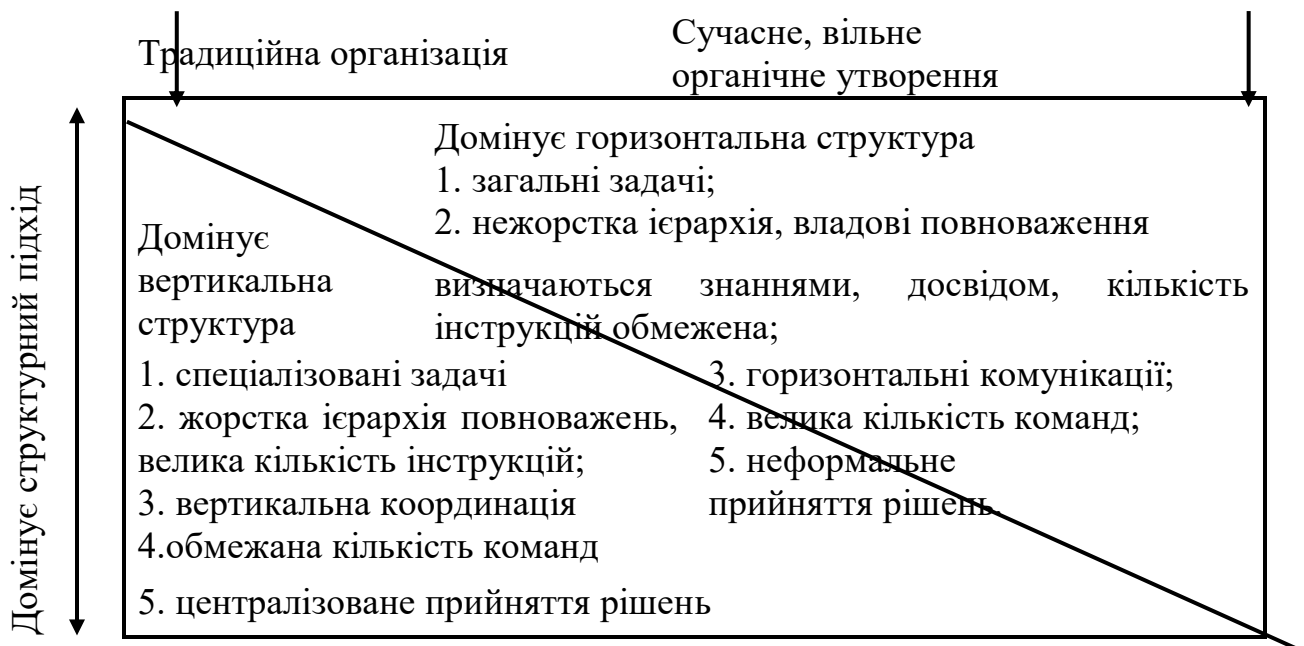


Рис.7.2. Особливості органічної та механістичної структур

Види бюрократичних структур управління:

Розглядаючи шляхи розвитку організаційних структур управління виробництвом, можна установити в історичній послідовності наступні їхні різновиди: лінійну, функціональну, лінійно-штабну (лінійно-функціо-нальну, змішану, комбіновану), програмно-цільову, матричну.

Необхідно розглянути основні риси кожної з перерахованих організаційних структур управління, їх достоїнства і недоліки.

Лінійна структура управління

Головною рисою лінійної структури управління є зосередження усіх функцій в одних руках і прямий вплив на виробництво. У цьому випадку система ланок управління збігається із системою виробництва. На чолі кожного виробничого колективу стоїть керівник – єдиноначальник, якому безпосереднього підлегли всі працівники. Підлегли виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. При лінійній системі управління здійснюється лінією таким чином, що усі функції управління (технічні, економічні, організаційні й інші) належать тільки керівнику. Лінійна структура управління характеризується кількома рівнями управління (рис. 7.3.)

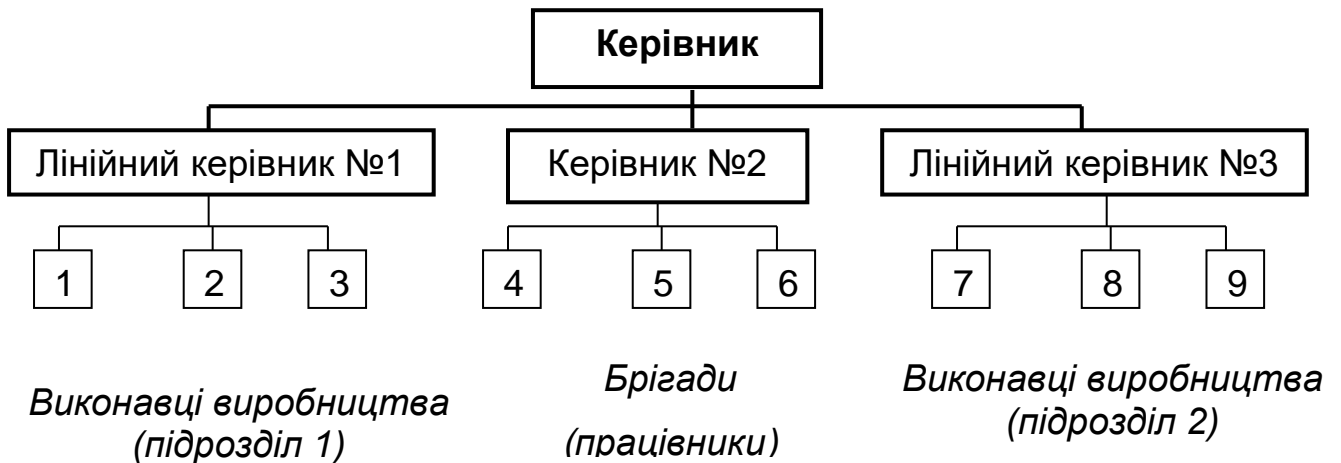


Рис.7.3. Лінійна система управління

Позитивними рисами лінійної системи лінійної структури управління є:

1. Чіткість, ясність і простота взаємозв'язків
2. Забезпечення здійснення принципу єдиноначальності
3. Повна відповідальність керівника за результати роботи
4. Неможливість одержання підлеглими суперечливих і незв'язаних між собою завдань і розпоряджень.

До недоліків лінійної структури управління можна віднести:

1. Відсутність фахівців і повної інформації.
2. Перевантаження керівника великою кількістю різноманітних обов'язків.
3. Утруднення, а в більшості випадків – неможливість підбора керівників, що володіють різнобічними знаннями в обсязі, необхідному для управління спеціалізованими ділянками, при відсутності в управлінні виробництвом фахівців з реалізації окремих функцій управління.
4. Складність розподілу питань по рівнях управління.
5. Виключається спеціалізація виконання визначених робіт у масштабі всього підприємства.

З огляду на всі ці обставини, можна зробити висновок, що лінійна система призначена для простій по змісту управлінської діяльності і, що дуже важливо, при відносно однакових обов'язках у рядових членів організації. У чистому виді лінійна система управління характерна для більш ранньої ступіні виробництва і в для малих підприємств.

Укрупнення промислових підприємств, створення виробничих об'єднань і фірм, ріст рівня технічної оснащеності виробництва обумовили збільшення чисельності працівників керування і створення більш спеціалізованого апарата управління.

Функціональна структура управління

Функціональна структура управління з'явилася неминучим результатом складності управління. Функціональна організація, яка уперше була

запропонована Ф.Тейлором, увела спеціалізацію керівників. Тому неї називають традиційної чи класичний.

Функціональна структура управління будується на основі розмежування функціональних виробничих обов'язків і виконання їх різними спеціалістами. У цій системі більша увага приділяється поділу робіт по функціях, чим на відносинам між начальниками і підлеглими (рис. 7.4.).

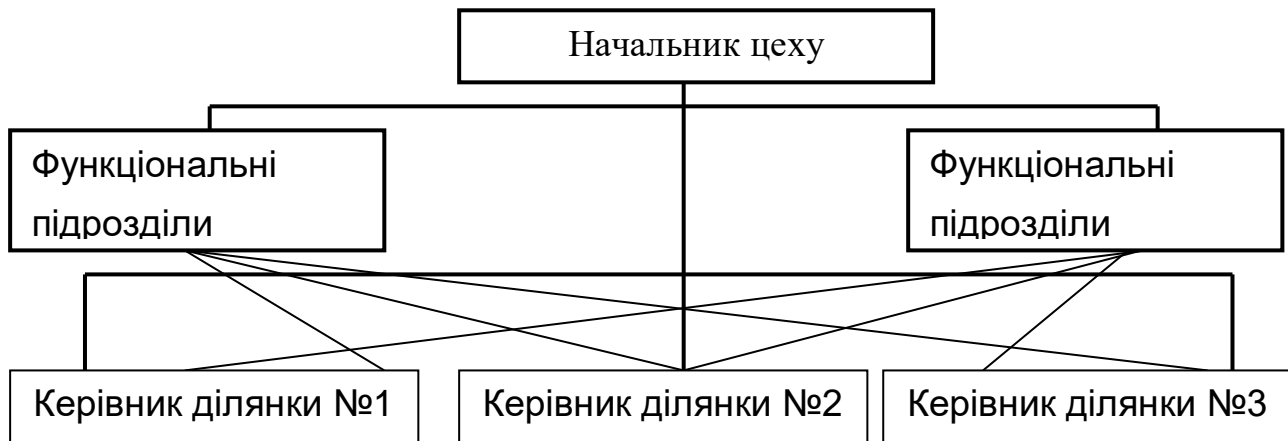


Рис.7.4. Функціональна структура управління

Характерною рисою функціональної системи є те, що на кожній ступіні управління створюється апарат, працівники якого виконують строго спеціалізовані функції. Замість одного керівника, що виконує усі функції управління, з'являється визначена кількість фахівців, що здійснюють окремі види управлінських робіт. Підрозділи управління, створювані в межах функцій, направляють нижчестоящим ступіням чи ланкам виробництва обов'язкові для них рішення. У результаті створюється управління, диференційоване по функціях і здійснюване функціональними ланками управління. Права й обов'язки розподіляються між підрозділами. В умовах функціональної структури управління кожен працівник одержує розпорядження від декількох функціональних підрозділів чи фахівців, що відповідають за визначені вузькі галузі чи елементи роботи.

Перевагами функціональної структури управління є:

1. Залучення до керівництва фахівців і більш компетентне і кваліфіковане рішення питань – виконання функцій управління
2. Можливість розвантажити лінійних керівників і спростити їхню роботу
3. Стимулює цільову і професійну спеціалізацію
4. Поліпшує координацію у функціональних областях
5. Тісний взаємозв'язок зі стратегією, завдяки виділенню ключових підрозділів

До недоліків функціональної структури відносяться:

1. Відсутність єдиноначальності, тому що виробничий персонал

одержує розпорядження від декількох осіб.

2. Порушується єдність розпорядництва і відповідальності за роботу, тому що виконавець у цьому випадку одержує указівки відразу від декількох начальників (фахівців).

3. Ускладнюються взаємини і порядок підпорядкування в процесі виробництва.

4. Утрудняється керівництво діяльністю нижчих рівнів.

5. Дублюються в ряді випадків функції управління.

6. Розпорядження, що віддаються підлеглим можуть бути незв'язаними між собою і навіть суперечливими, тому що виходять від різних осіб.

7. З'являється можливість конфліктів між функціональними кадрами.

Лінійно-штабна структура управління

Лінійно-штабна структура управління виникла в результаті злиття лінійної та функціональної структур. Вона заснована на сполученні єдиноначальності та функціонального поділу обов'язків та прав робітників апарату управління, що дає можливість з найбільшою повнотою використовувати позитивні риси лінійної та функціональної структур управління. Цю систему називають системою концентрованого управління.

Лінійно-штабну структуру управління широко пропагував А. Файоль. Він особливо підкреслював необхідність єдиноначальності, тому що "Тіло з двома головами в соціальному світі, як і у тваринному – чудовисько, йому важко жити".

При лінійно-штабній структурі управління в керівника – єдиноначальника є штаб, що складається з функціональних підрозділів (відділів, бюро, груп, окремих фахівців), що відповідають визначеній функції управління (рис. 75.).

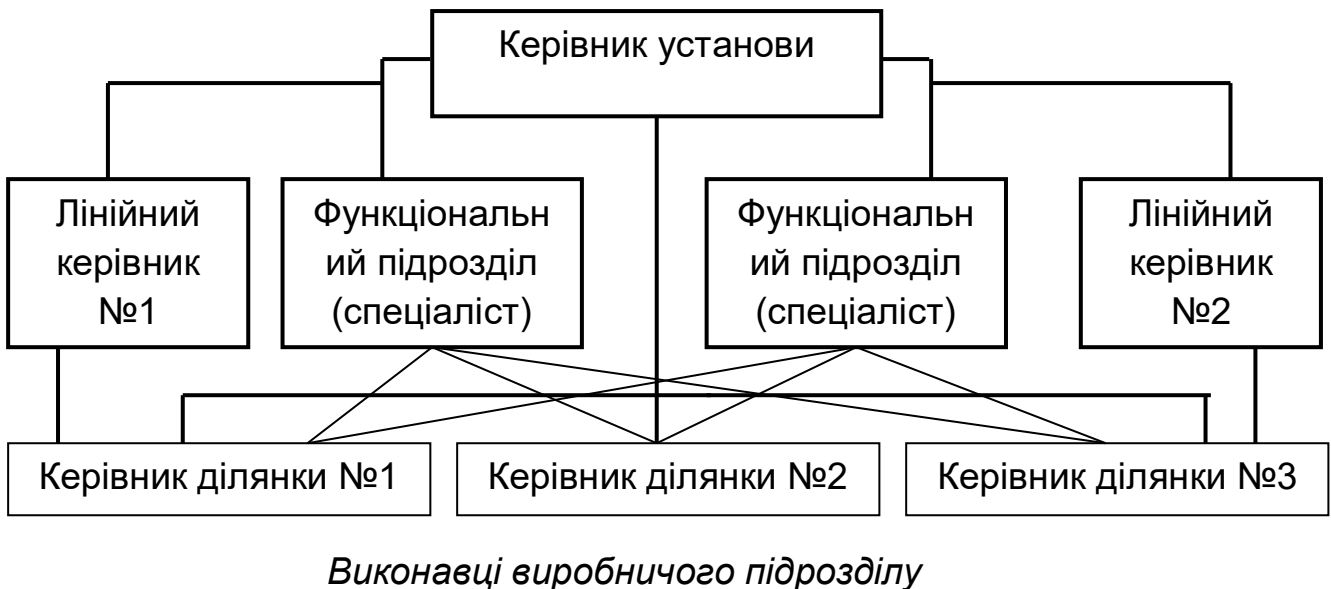


Рис. 7.5. Лінійно – штабна структура управління

Сутність цієї структури управління полягає в тому, що керівництво в цьому випадку здійснюється паралельно «лінійним» апаратом і штабними (функціональними) службами.

Лінійне управління лежить в основі лінійно – штабної структури управління впливає на ефективність функціонування всього механізму управління. Воно засноване на принципах ієрархічності і єдиноначальності. Рациональна організація лінійного управління повинна відповідати ряду вимог:

1. Лінійне управління повинне будуватися виходячи з мінімальної кількості ієрархічно підлеглих ступіней управління.
2. Команди нижчестоящим ланкам лінійної структури управління не повинні видаватися "через голову".
3. Лінійна система управління повинна будуватися виходячи з раціонального співвідношення керівників і підлеглих.

Це керівництво діяльністю органів чи підрозділів нижньої ступіні керування по обмеженому колу питань, що відносяться до компетенції тієї чи іншої функції. Однак функціональне керування є методологічним і консультаційної в межах даної функції. Тому воно не може вступати в протиріччя з принципом її.

Лінійний апарат відповідає за кінцеві результати діяльності кожного виробничого підрозділу, а функціональні служби – за правильність планування, методів і форм роботи, за якість послуг які вони роблять лінійним підрозділам. Надані ними пропозиції повинні бути досить глибокими, продуманими і відпрацьованими.

Функціональним відділам необхідно постійно виявляти свою ініціативу в постановці питань по удосконалюванню всіх сторін виробничо-господарської діяльності керованих підрозділів, по впровадженню досягнень

науково-технічного прогресу, аналізу виробництва, виявленню резервів виробництва і визначенню шляхів їхнього раціонального використання й ін.

При лінійно-штабній системі створюються соціальні ради, колегії де лінійні керівники разом з функціональними керівниками й експертами узгоджують свої рішення.

В умовах лінійно-штабної системи керування зв'язок між структурними підрозділами апарата й окремих виконавців будується у вертикальному і горизонтальному напрямках. Це обумовлює чітке розмежування лінійного керівництва з функціональним керуванням.

Таким чином, при лінійно-штабній структурі управління лінійне керування припускає вплив на процес виробництва по всій сукупності функцій; функціональне керування, доповнюючи лінійне, здійснює методичне керівництво роботами по реалізації даної функції керування. Тим самим забезпечується можливість, з однієї сторони, розвантажити лінійних керівників, а з іншого боку, підвищити якість, оперативність і ефективність керування за рахунок залучення до керування відповідних фахівців, що досконально знають дану галузь діяльності. Лінійно-штабна система керування дозволяє сполучити єдиноначальність з діяльністю компетентних фахівців.

Багаторічний досвід використання лінійно-штабних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарату управління приходить виконувати безліч рутинних, часто повторюваних процедур і операцій при порівняльній стабільності управлінських задач і функцій: за допомогою жорсткої системи зв'язків забезпечується чітка робота кожної підсистеми й організації в цілому. У той же час виявилися й істотні недоліки даної структури, серед яких у першу чергу відзначають наступні: несприйнятливості до змін в самої організації і в зовнішньому середовищі; закостенілість системи відносин між ланками і працівниками апарата керування, зобов'язаними строго слідувати правилам і процедурам; повільну передачу і переробку інформації через безліч узгоджень (як по вертикалі, так і по горизонталі); уповільнення прогресу управлінських рішень.

7.4. Проектування організаційної структури управління, суть, принципи, етапи.

"Структура управління організацією", або "організаційна структура управління" (ОСУ) - одне з ключових понять менеджменту, тісно зв'язане з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. В рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. Структуру можна порівняти з каркасом будинку управлінської системи, побудованим для того, щоб всі що протікають в ній процеси здійснювались вчасно і якісно. Звідси та увага, що керівники організацій приділяють

принципам і засобам побудови структур управління, вибору їхніх типів і виглядів, вивченню тенденцій зміни і оцінкам відповідності завдань організацій.

Під структурою управління розуміється упорядкована сукупність тривко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. ОСУ визначається також як форма розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління по відповідних функціях, направлених на рішення поставлених задач і досягнення наміченої мети. З цих позицій структура управління представляється в вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між її складовими органами, що входять в управління і працюючими в них людьми.

Ключовими поняттями структур управління є елементи, зв'язки (відношення), рівні і повноваження. Елементами ОСУ можуть бути як окремі робітники (керівники, фахівці, що служать), так і служби або органи апарату управління, в яких зай та або інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов'язки. Є два напрямлення спеціалізації елементів ОСУ:

а) в залежності від складу структурних підрозділів організації вичленяються ланки структури управління, які здійснюють маркетинг, менеджмент виробництва, науково-технічного прогресу і т.п.;

б) виходячи з характеру загальних функцій, що виконуються в процесі управління, формуються органи, що займаються плануванням, що організують виробництво, працю і управління, контролюючи всі процеси в організації.

Відношення між елементами структури управління підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні. Перші носять характер погодження і є однорівневими. Другі - це відношення підпорядкування. Необхідність в них виникає при ієрархічності побудови системи управління, та є за наявності різноманітних рівнів управління, на кожному з яких переслідується своя мета.

При дворівневій структурі створюються верхні ланки управління (керівництво організацією в цілому) і нижні ланки (менеджери, безпосередньо керуючі роботою виконавців). При трьох і більше рівнях в ОСУ формується так званий середній шар, що в свою чергу може складатися з декількох рівнів.

В структурі управління організацією розрізняються лінійні і функціональні зв'язки. Перші суть відношення з приводу прийняття і реалізації управлінських рішень і рухи інформації між так званими лінійними керівниками, які являються особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки спрягаються з тими або іншими функціями менеджменту. Відповідно використовується таке поняття, як повноваження: лінійного персоналу, штабного персоналу і функціональні. Повноваження лінійних керівників дадуть право вирішувати всі питання розвитку довірених їм організацій і підрозділів, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами організації (підрозділів). Повноваження штабного персоналу обмежуються правом

планувати, рекомендувати, радити або допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їхні розпорядження. Якщо тому або іншому робітнику управлінського апарату надається право приймати рішення і вчиняти дії, звичайно що виконуються лінійними менеджерами, він одержує так звані функціональні повноваження.

Між всіма названими вище що складають ОСУ існують складні відношення взаємозалежності: зміни в кожній з них (скажемо, числа елементів і рівнів, кількість і характер зв'язків і повноважень робітників) викликають необхідність перегляду всіх інших. Так, якщо керівництвом організації прийняте рішення про вступ в ОСУ нового органу, наприклад, відділу маркетингу (функції якого раніше ніхто не виконував), потрібно водночас дати відповідь на наступні питання: які задачі буде вирішувати новий відділ? Кому він буде безпосередньо підпорядкований? Що органи і підрозділи організації будуть доводити до нього необхідну інформацію? На яких ієрархічних рівнях буде виявлена нова служба? Якими повноваженнями наділяються робітники нового відділу? Що форми зв'язків повинні бути встановлені між новим відділом і іншими відділами?

Збільшення кількості елементів і рівнів в ОСУ неминухо призводить до многократного зростання числа і складності зв'язків, що виникають в процесі прийняття управлінських рішень; слідством цього нерідко є уповільнення процесу управління, що в сучасних умовах тотожно погіршенню якості функціонування менеджменту організації.

До структури управління подається безліч вимог, що відбивають її ключове значення для менеджменту. Вони враховуються в принципах формування ОСУ, розробці яких було присвячено немало робіт вітчизняних авторів в дореформений період. Головні з цих принципів можуть бути сформульовані слідуючим чином:

1. Організаційна структура управління повинна передусім відбивати мету і завдання організації, а отже, бути підлеглий виробництву і його потребам.

2. Слід передбачити оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими робітниками, що забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.

3. Формування структури управління потрібно зв'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного робітника і органу управління, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

4. Між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями і відповідальністю з іншого, необхідно підтримувати відповідальність, порушення якого призводить до дисфункції системи управління в цілому.

5. Організаційна структура управління повинна бути адекватною соціально-культурним умовам організації, що виявляє істотний вплив на рішення відносно рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності і масштабів контролю керівників і менеджерів. Практично це означає, що спроби сліпо копіювати структуру управління, що успішно функціонують в інших соціально-культурних умовах, не гарантують бажаного результату.

Реалізація цих принципів означає необхідність врахування при формуванні (або перебудові) структури управління безлічі різноманітних чинників, які впливають на ОСУ.

Головний чинник, "що задає" можливі контури і параметри структури управління, - сама організація. Відомо, що організації розрізняються по багатьох критеріях. Різноманітність організацій в Україні передбачає велику кількість підходів до побудови управлінських структур. Ці підходи різноманітні в комерційних організаціях і некомерційних, великих, середніх і малих, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, де є різний рівень розподілу і спеціалізації праці, автоматизації, ієрархічних і "плоских", кооперування і так далі. Очевидно, що структура управління великими підприємствами більш складна у порівнянні з тією, що потрібна невеликій фірмі, де всі функції менеджменту зосереджуються в руках одного - двох членів організації (звичайно керівника і бухгалтера), де відповідно немає необхідності проектувати формальні структурні параметри. По мірі зростання організації, а значить, і обсягу управлінських робіт, розвивається розподіл праці і формуються спеціалізовані ланки (наприклад, по управлінню персоналом, виробництвом, фінансами, іноваціями і т.п.), злагоджена робота яких вимагає координації і контролю. Побудова формальної структури управління, в якій чітко визначені ролі, зв'язки, повноваження і рівні, стає імперативом.

Слід звернути увагу на поєднання структури управління з фазами життєвого циклу організації, про що, на жаль, нерідко забувають проєктанти і фахівці, вирішуючи задачу вдосконалення управлінських структур. На стадії зародження організації управління нерідко здійснюється самим підприємцем. На стадії зростання відбувається функціональний розподіл праці менеджерів. На стадії зрілості в структурі управління найчастіше реалізується тенденція до децентралізації. На стадії спаду звичайно розробляються міри по вдосконаленню управлінської структури у відповідності з потребами і тенденціями у зміні виробництва. Нарешті, на стадії припинення існування організації структура управління або повністю руйнується (якщо фірма ліквідується), або відбувається її реорганізація (бо скоро дану фірму приєднає до себе інша компанія, що пристосовує структуру управління до тієї фази життєвого циклу, в якій вона знаходиться).

На формування структури управління впливають зміни організаційних форм, в яких функціонують підприємства. Так, при входженні фірми в склад якогось згуртування, скажемо, асоціації, концерну і т.п., відбувається перерозподіл управлінських функцій (частина функцій, природньо, централізується), тому міняється і структура управління фірми. Але, навіть, якщо підприємство залишається самостійним і незалежним, але стає частиною організаційної мережі, що об'єднує на тимчасовій основі ряд взаємопов'язаних підприємств (найчастіше для використання сприятливої ситуації), йому потрібно вносити в свою управлінську структуру ряд змін. Це зв'язане з необхідністю підсиленням функцій координації і адаптації до систем менеджменту інших компаній, що входять в мережу.

Важливий чинник формування управлінських структур - рівень розвитку на підприємстві інформаційної технології. Загальна тенденція до децентралізації "електронного інтелекту", що веде до зростання числа персональних комп'ютерів при одночасному розширенні використання на рівні підприємства локальних мереж, веде до ліквідації або скорочення обсягу робіт по ряду функцій на середньому і низовому рівнях. Це відноситься передусім до координації роботи підлеглих ланок, передачі інформації, узагальнення результатів діяльності окремих співробітників. Прямим результатом використання локальних мереж може бути розширення сфери контролю керівників при скороченні числа рівнів управління на підприємстві.

В цьому контексті слід відзначити, що сучасний розвиток інформаційних систем призводить до формування нового типу підприємств, що в західній літературі отримали назву "віртуальних" компаній (організацій). Під ними розуміють сукупності незалежних (найчастіше невеликих за розмірами) підприємств, що є немов би вузлами на інформаційній мережі, що забезпечує їх тісну взаємодію. Єдність і ціленаправленість в роботі цих фірм досягаються завдяки гнучкому електронному зв'язку на базі інформаційної технології, що пронизує буквально всі сфери їхньої діяльності. Тому кордони між цими організаціями, стають "прозорими", і кожна з них може розглядатися представником компанії в цілому.

В сучасній теорії менеджменту виділяють два типи управління організаціями: бюрократичний і органічний. Вони побудовані на принципово різноманітних підставах і мають специфічні риси, що дозволяють виявляти сфери їхнього раціонального використання і перспективи подальшого розвитку.

Першим, історично, сформувався бюрократичний тип. Відповідну концепцію підходу до побудови організаційних структур розробив на початку ХХ сторіччя німецький соціолог Макс Вебер. Він запропонував нормативну модель раціональної бюрократії, що кардинальним способом міняла комунікаційні системи, які діяли раніше, звітності, оплати праці, структури роботи, відношень на виробництві. В основі цієї моделі - подання про підприємства як про організації, що організувалися, що подають жорсткі вимоги як до людей, так і до структур, в рамках яких вони діють.

Ключові концептуальні положення нормативної моделі раціональної бюрократії такі:

- 1) чіткий розподіл праці, використання на кожній посаді кваліфікованих фахівців;
- 2) ієрархічність управління, при якій нижчий рівень підкоряється і контролюється вищестоячим;
- 3) наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх завдань і обов'язків;
- 4) дух формальної безособності, характерної для виконання офіційними особами своїх обов'язків;
- 5) здійснення найму на роботу в відповідності з кваліфікаційними вимогами до даної посади, а не з суб'єктивними оцінками.

Головні поняття бюрократичного типу структури управління - раціональність, відповідальність і ієрархічність. Сам Вебер вважав центральним пунктом концепції винятку зміщення "людини" і "посади", бо склад і зміст управлінських робіт повинні визначатися виходячи з потреб організації, а не людей в ній працюючих. Чіткі приписи, що сформулювалися по кожній роботі (що необхідно робити і якими прийомами) не залишає місця для прояву суб'єктивізму і індивідуального підходу. В цьому полягає принципова відмінність бюрократичної структури від історичної, що передувала їй общинної, де головна роль відводилася партнерству і майстерності.

Бюрократичні структури управління показали свою ефективність, особливо в великих і дуже великих організаціях, в яких необхідно забезпечувати злагоджену чітку роботу більших колективів людей, працюючих на єдину мету. Ці структури дозволяють мобілізувати людську енергію і кооперувати працю людей при рішенні складних проєктів, в масовому і крупносерійному виробництві. Однак їм притаманні недоліки, особливо помітні в контексті сучасних умов і завдань економічного розвитку. Очевидно передусім, що бюрократичний тип структури не сприяє зростанню потенціалу людей, кожний з яких використовує тільки ту частину свого хисту, що безпосередньо потрібна по характеру роботи, що виконується. Ясно також: коли питання стратегії і тактики розвитку організації вирішуються лише на вищому рівні, а всі інші рівні зайняті виконанням рішень згори, то втрачається загальний управлінський інтелект (що розглядається сьогодні як найважливіший чинник ефективного управління).

Ще один витяг із структури бюрократичного типу - неможливість з їхньою допомогою управляти процесом змін, направлених на вдосконалення роботи. Функціональна спеціалізація елементів структури призводить до того, що їхній розвиток характеризується нерівномірністю і різноманітною швидкістю. В результаті виникають протиріччя між окремими частинами структури, несогласованністю в їхніх діях і інтересах, що уповільнює прогрес в організації.

Другий згаданий - органічний - тип структур управління має порівняно недовгу історію і виник як антипод бюрократичній організації, модель якої перестала задовольняти більшість підприємств. Новий підхід відвертає подання про ефективність організації як "що організувалася" і працюючої з чіткістю годинного механізму; навпроти, вважається, що ця модель проводить радикальні зміни, що забезпечують приспособленість організації до об'єктивних вимог реальної дійсності. Дослідники цієї проблеми підкреслюють: поступово вимальовується інший тип організації, в якій імпровізація цінується вище, ніж планування; що керується можливостями значно більше, ніж обмеженнями, віддає перевагу знаходити нові дії, а не чіплятися за старі; що більше цінує дискусії, ніж заспокійливість і заохочує сумніви і протиріччя, а не віру.

У вхідному визначенні органічного типу структури підкреслювалися такі її принципові відмінності від традиційної бюрократичної ієрархії, як більш

висока гнучкість, менша зв'язок з правилами і нормами, використання в якості бази групової (бригадної) організації праці. Подальші розробки дозволили істотно доповнити перелік властивостей, що характеризують органічний тип структури управління. Йдеться про наступні риси.

По-перше, рішення приймаються на основі обговорення, а не базуються на авторитеті, правилах або традиціях.

По-друге, обставинами, на які зважають при обговоренні проблем, є довіра, а не влада, переконання, а не команда, робота на єдину мету, а не заради виконання посадової інструкції.

По-третє, головні чинники, що інтегрують - місія і стратегія розвитку організації.

По-четверте, творчий підхід до роботи і кооперації базуються на зв'язку між діяльністю кожного індивіда і місією.

По-п'яте, правила роботи формулюються у вигляді принципів, а не настанов.

По-шосте, розподіл роботи між співробітниками зумовлюється не їхніми посадами, а характером проблем, що вирішуються.

По-сьоме, має місце постійна готовність до проведення в організації прогресивних змін.

Розглянутий тип структури припускає істотні зміни відношень всередині організації: відпадає необхідність в функціональному розподілі праці, підвищується відповідальність кожного працюючого за загальний успіх. Найбільш значні відмінності між двома типами структур управління показані в додатку №1.

Реальний перехід до органічного типу структури управління вимагає серйозної підготовчої роботи. Передусім компанії приймають міри до розширенню участі працюючих в рішенні проблем організації (шляхом навчання, підвищення рівня інформованості, зацікавленості і т.п.), ліквідують функціональну обособленість, розвивають інформаційні технології, радикально переглядають характер взаємовідносин з іншими компаніями (вступаючи з ними в союзи або утворюючи віртуальні компанії, де реалізуються партнерські відношення).

Необхідно відзначити, що органічний тип структури управління знаходиться лише в початковій фазі свого розвитку, і в "чистому" вигляді його використовують деякі організації. Але елементи цього підходу до структури управління отримали досить широке розповсюдження, особливо в тих компаніях, що прагнуть пристосуватися до динамічної середовища, що змінюється.

Слід підкреслити, що експериментування з розробкою і вступом нових структур управління стало характерною рисою останнього десятиріччя ХХст. В ході цих експериментів нерідко використовуються самі різноманітні комбінації відомих виглядів і типів структур, що пристосовуються організаціями до конкретних умов їхнього функціонування. Але все ж головна тенденція полягає в тому, що кожна наступна структура стає більш

простою і гнучкою у порівнянні з тими що діяли раніше. При цьому виділяють наступні десять вимог і характеристик формування ефективних структур управління:

- скорочення розмірів підрозділів і їх укомплектування більш кваліфікованим персоналом;
- зменшення числа рівнів управління;
- групова організація праці як основа нової структури управління;
- орієнтація поточної роботи, в тому числі графіків і процедур, на запити споживачів;
- створення умов для гнучкої комплектації продукції;
- мінімізація запасів;
- швидка реакція на зміни;
- гнучко переналагоджуване обладнання;
- висока продуктивність і низькі витрати;
- бездоганна якість продукції і орієнтація на тривкі зв'язки зі споживачем.

Можна не сумніватися в тому, що в найближчому майбутньому ми зіткнемося з більшою різноманітністю структур, кожна з яких буде відповідати потребам конкретної організації.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте інтерпретацію терміна «організація».
2. Поясніть сутність мікро організації та макроорганізації.
3. Повноваження, делегування, відповідальність.
4. Які ви знаєте типи повноважень?
5. Що таке організаційна структура управління?
6. Принципи формування ОСУ.
7. Види бюрократичних структур управління.
8. Процес проектування ОСУ.



РОЗДІЛ 8 *Мотивування як загальна функція менеджменту*

- 8.1. Загальна характеристика мотивації**
- 8.2. Системний характер мотиваційного механізму**
- 8.3. Змістовні концепції мотивації**
- 8.4. Процесуальні теорії мотивації**
- 8.5. Мотиваційні теорії підкріплення**

Мета: поглиблення теоретичних знань з теми і отримання практичних навиків із впровадження та використання засобів мотивації.

Ключові слова: мотивування, мотив, потреба, спонукування, заохочення, теорії і моделі процесів мотивування, засоби мотиваційного впливу..

8.1. Загальна характеристика мотивації

Шлях до ефективного управління лежить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи що рухає людиною, що спонукує її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати зрозуміти і розробити ефективну систему форм і методів управління працею, що забезпечить активізацію людського фактору.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукують людину, задають границі і форми діяльності і надають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей. Таке прагнення передбачає активність у мінливому середовищі і вимагає ситуаційного і системного підходу, що дозволить оцінити можливість і визначити спосіб досягнення необхідного результату.

Мотивацію необхідно розглядати: по-перше, як внутрішню психологічну установку людини на діяльність або бездіяльність, а по-друге, як функцію управління, що спрямована на забезпечення ефективної роботи персоналу.

Успіх організації з точки зору впливу людського фактору залежить від двох обставин: який персонал і як він працює. *Тому комплексна мотиваційна функція повинна одночасно вирішувати три задачі:*

1. Сприяти залученню кваліфікованих робітників.
2. Утримувати кваліфікований персонал.
3. Настроювати робітників на ефективну працю.

При розгляді мотивації необхідно враховувати фактори, які заставляють людину діяти і підсилюють її діяльність. Основними з них є - потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Потреба – це психологічне чи фізіологічне відчуття недовіди чого-небудь. Це нестаток в тім, що необхідно для існування особистості. Потреби не можна безпосередньо спостерігати чи вимірити, про них можна судити лише по поведженню людей. Виділяють первинні і вторинні потреби. Первинні по природі своєї є фізіологічними потребами: людина не може обійтися без їжі, води, одягу тощо. Вторинні це потреби, які виробляються в ході надбання життєвого досвіду: потреби в поваги, успіху тощо.

Мотиви – це усвідомлене відношення до своїх дій. Це стан схильності чи готовності до визначених дій. Людина може впливати на свої мотиви, приглушаючи їхню дію чи навіть усуваючи їх зі своєї мотиваційної сукупності.

Поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їхньою сукупністю, у якій мотиви можуть знаходитися у визначеному відношенні один до одного в залежності від їхнього впливу на поведження людини. Тому мотиваційна структура людини може розглядатися як основа здійснення визначених дій. Мотиваційна структура людини має визначену стабільність. Однак вона може мінятися в процесі виховання людини, придбання освіти, досвіду.

Мотивування – це процес впливу на людину з метою спонукання її до визначених дій шляхом пробудження в неї певних мотивів. Мотивування - це серцевина й основа управління людиною. В залежності від цілей, які переслідує мотивування, задач, які воно вирішує можна виділити два типи мотивування. Перший тип складається в тому, що шляхом зовнішніх впливів на людину викликаються до дії визначені мотиви, що спонукують людину здійснювати визначені дії, що приводять до бажаного результату. Другий тип мотивування своєю основною задачею має формування визначеної мотиваційної структури людини. Основна увага звертається на те, що б розвинути і підсилити бажані мотиви діяльності людини, і навпаки, послабити ті мотиви, що заважають ефективному управлінню людиною. Цей тип мотивування носить характер виховної й освітньої роботи і не зв'язаний з якимись конкретними діями чи результатами, що очікуються одержати від людини у результаті її діяльності. Другий тип мотивування вимагає набагато більших зусиль, знань і здібностей для здійснення. Його результати в цілому істотно перевершують результати першого типу мотивування. Організації, які засвоїли його і використовують у своїй практиці, можуть набагато результативніше управляють своїми кадрами.

Стимули виконують роль важелів впливу, які викликають дії визначених мотивів. **Стимули** – це сили, які оказують зовнішній вплив на людину з метою спонукати до певного трудового поведження.

Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається процесом стимулювання.

Стимулювання принципове відрізняється від мотивування, тому що це один із засобів, за допомогою якого можна здійснити мотивацію. При цьому, чим вище рівень розвитку відносин в організації, тим рідше використовують цей засіб управління людьми. Це зв'язано з тим, що виховання і навчання, як один з методів мотивування людей, приводять до того що члени організації самі виявляють зацікавленість до участі в справах організації, не чекаючи і узагалі не одержуючи відповідного стимулюючого впливу.

Цінності – це представлення людини про значимість для неї різних явищ, предметів, цілей життя, праці і засобів досягнення цілей. Одною з форм цінностей є ідеали, як вища мета людини.

Ціннісні орієнтації – це стійкі відносини до сукупності матеріальних і духовних благ, цінностей, ідеалів, що викликають прагнення їхнього досягнення і що служать орієнтиром у поведженні й у діях людини.

Взаємодія факторів мотивації може бути представлена у виді моделі процесу мотивації (рис. 8.1).

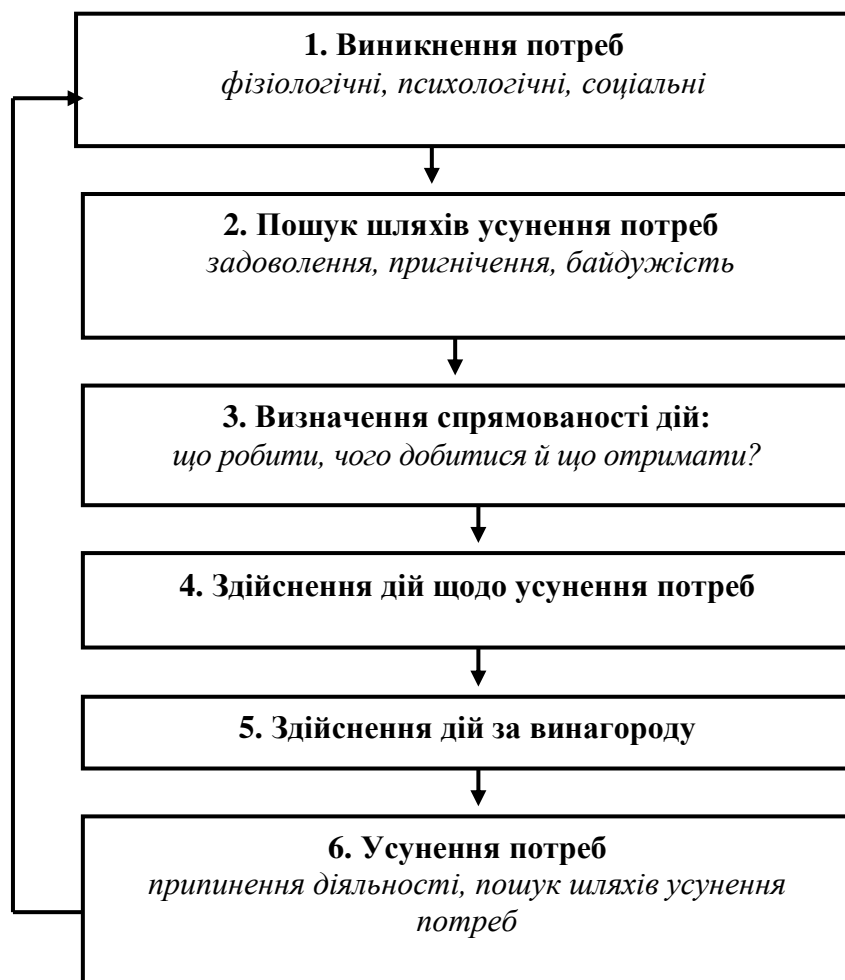


Рис. 8.1. Схема мотиваційного процесу.

Мотивація впливає на такі характеристики діяльності, як зусилля; старання; наполегливість; сумлінність; спрямованість.

У залежності від того, наскільки людина змотивована, вона витрачає більше чи менше зусиль при виконанні роботи: може братися за складну і важку роботу, або працювати не в повну силу.

Людина може по різному старатися виконувати свою роль в організації. Одному може бути байдужна якість його праці, інший може прагнути робити все найкраще, працювати з повною віддачею, прагнути до підвищення кваліфікації, удосконалюванню своїх здібностей працювати і взаємодіяти з організаційним оточенням.

Третя характеристика – це наполегливість продовжувати і розвивати почату справу. Відсутність наполегливості позначається на зменшенні зусиль, старання, і так само негативно впливає на доведенні справи до кінця.

Сумлінність при виконанні роботи означає відповідальне здійснення роботи, з урахуванням усіх необхідних вимог і регулюючих норм. Для багатьох робіт вона є найважливішою умовою їхнього успіху.

Спрямованість указує на те, до чого прагне людина, здійснюючи визначені дії. Людина може виконувати свою роботу тому що вона приносить йому визначене задоволення (моральне чи матеріальне), а може робити її тому, що прагне допомогти своєї організації домогтися її цілей. Для управління дуже важливо знати спрямованість дій людини, однак не менш важливо так само вміти, якщо треба, за допомогою мотивування орієнтувати ці дії в напрямку визначених цілей.

Таким чином вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людину працювати, що впливає на вибір засобу діяльності і чому дотримується його протягом визначеного часу.

8.2. Системний характер мотиваційного механізму

Мотиваційний механізм варто розглядати як упорядковану сукупність мотивів досягнення складної цілі. Структура і складність мотиваційного механізму адекватна структурі і складності цілей організації. *Тому його формування варто здійснювати на основі ряду системних принципів:*

1. Кожної цілі організації повинний відповідати визначений мотиваційний комплекс.

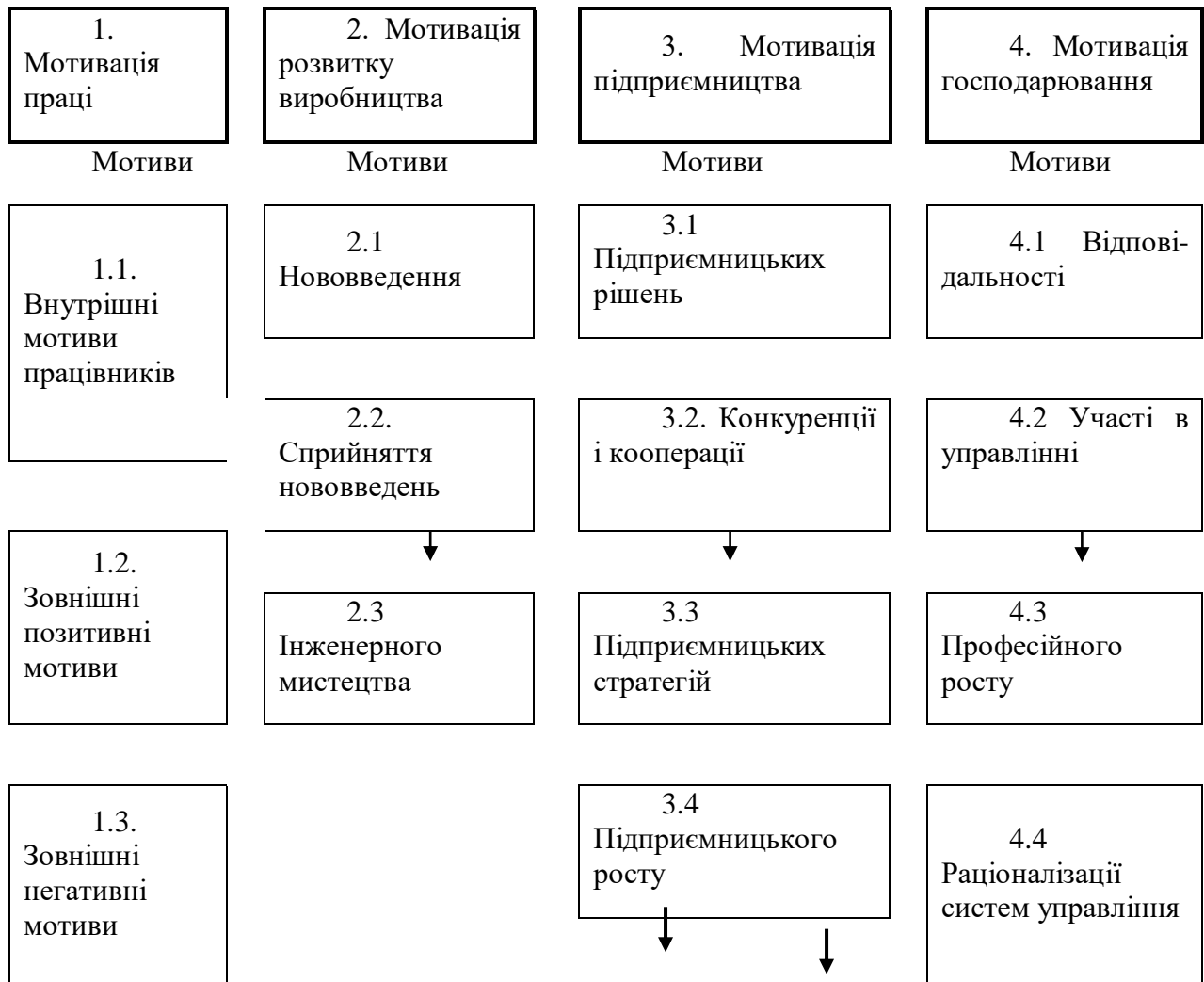
2. Реальна розмаїтість умов діяльності і людей, зайнятих нею, приводить до необхідності створення для рішення будь-якої проблеми специфічного мотиваційного механізму.

3. Мотиваційний механізм, як і будь-яка система, повинний мати властивість раціональної цілосності і відособленості його елементів.

4. Елементи мотиваційного механізму взаємозв'язані між собою і зміна одного з них вимагає зміна інших елементів.

5. Мотиваційний механізм повинний включати елементи з різною тривалістю їхнього життєвого циклу. Такий склад забезпечить стійкість і динамічність розвитку.

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ



Мотиваційний механізм організації можна представити чотирма комплексами мотивів, кожний з яких спрямований на досягнення визначених цілей (рис. 8.2.).

Як видно процес мотивації дуже складний, неоднозначний. Існує велика кількість теорій мотивації, що намагаються дати пояснення цьому явищу.

8.3. Змістовні концепції мотивації

Змістовні концепції мотивації в першу чергу намагаються визначити потреби, що спонукують людей до дії, особливо при встановленні обсягу і змісту роботи. Усвідомлення менеджментом потреб підлеглих дозволяє побудувати систему винагороди праці і направити енергію працівників на досягнення цілей організації. Найбільший інтерес представляють: теорія ієрархії потреб А. Маслоу; теорія ERG , розроблена Альдерфером; теорія

двох факторів Герцберга. Основні положення даних теорій приведені в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1.

Характеристика змістовних концепцій мотивації

Теорія Маслоу:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Люди постійно відчують потреби. 2. Потреби поділяються на первинні і вторинні і представляють п'ятирівневу ієрархічну структуру, в якій вони розташовуються відповідно до пріоритету: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреба в приналежності, потреби в самоповазі, потреби в самовираженні. 3. Поводження людини визначає сама нижня незадоволена потреба в ієрархічній структурі. 4. Після того, як потреба задоволена її мотивуюче вплив припиняється. 5. Потреби, що знаходяться в основі піраміди вимагають першорядного задоволення.
Теорія К.Альдерфера:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Потреби людини об'єднані в три групи: <ul style="list-style-type: none"> - існування, зв'язку і росту, розташованих ієрархічно. 2. Просування може здійснюватися по двох напрямках: <ul style="list-style-type: none"> - знизу нагору. Це процес задоволення потреб. - зверху вниз. Це процес фрустрації, тобто поразка в задоволенні потреб. 3. Розширює можливості мотивування.
Теорія Мак-Клелланда:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Три потреби, що мотивують людину - це потреби влади, успіху і досягнення. 2. Сьогодні особливо важливі ці потреби вищого порядку, оскільки потреби нижніх рівнів як правило, уже задоволені
Теорія Герцберга:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Потреби поділяються на гігієнічні фактори і мотивації. 2. Наявність гігієнічних факторів не дає розвинути незадоволенню роботою - заробітна плата, умови праці, політика компанії. 3. Мотивації, що приблизно відповідають потребам вищих рівнів у Маслоу і Мак-Клелланда, активно впливають на поведінку людини - досягнення, визнання, відповідальність і ріст. 4. Для того щоб ефективно мотивувати підлеглих, керівник повинний сам вникнути в сутність роботи.

Однак ці теорії не позбавлені недоліків, до яких можна віднести:

1. Ігнорування ситуаційних особливостей мотиваційного вибору, зведення усього різноманіття спонукальних сил людини до обмеженого набору потреб.

2. Недооцінка індивідуальності людської діяльності. Намагаючись перебороти обмеженість стимулювання по принципу «батого і пряника» змістовні концепції мотивації попадають у власну пастку: намагаються обмежити поведінку людини жорсткою ієрархією чи набором внутрішніх цінностей.

3. Неможливість установити чітку кореляцію між різними потребами людини через відсутність універсальної теорії людської діяльності.

Ці недоліки, спробували перебороти інші дослідники в даній області, що розробляли мотиваційні моделі, названі процесуальними.

8.4. Процесуальні теорії мотивації

Якщо змістовні теорії мотивації базуються на потребах, що визначають поведінку людей, то процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані, вони покликані пояснити те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. Відповідно до процесуальних теорій поведінки особи є функцією її сприйняття і очікувань, зв'язаних з конкретною ситуацією, і можливих наслідків обраного їй типу поведінки.

Найбільшу популярність одержали три основні процесуальні теорії мотивації: теорія чекань, теорія справедливостей і модель Портеру – Лоулера.

Теорія очікувань.

Теорія очікувань базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної цілі. Людина повинна так само сподіватися, що обраний нею тип поведінки веде до задоволення чи придбання якого блага, яке необхідно в даний момент чи яке має для неї особисту цінність. Поведінку людини постійно зв'язано з вибором альтернатив. Від того, чому вона віддає перевагу, залежить що і як вона робить, як поводить себе і яких результатів домагається. Процес мотивації по теорії чекання складається з взаємодії трьох блоків: зусилля, виконання, результат.

Теорія чекання вивчає й описує взаємодію цих елементів. При цьому зусилля розглядаються як наслідки і навіть результат мотивації. Виконання - як наслідок взаємодії зусиль, особистих можливостей і стану середовища, а результат, як функція, що залежить від виконання і від ступеня бажання одержати результати визначеного типу.

Основні положення теорії чекання полягають у наступному: працівник повинний мати стійке представлення про те, що від його зусиль залежать результати його праці, що з результатів його праці впливають для нього визначені наслідки, а так само те, що результати одержувані їм у кінцевому

рахунку, мають для нього цінність. При відсутності однієї з цих умов процес мотивування стає винятково складним чи навіть нездійсненим.

Роблячи загальний висновок щодо теорії чекання, необхідно відзначити, що вона виходить з того що люди здійснюють свої дії відповідно до можливих наслідків цих дій у майбутньому.

Теорія справедливості.

Теорія справедливості є однією з найбільше відомих теорій мотивації в менеджменті. Її основні постулати:

1. Люди оцінюють свої взаємини шляхом порівняння: що я вкладаю (освіту, досвід, зусилля, здібності) і що одержую (зарплату, визнання, просування по службі). При рівності виникає відчуття справедливості.

2. Нееквівалентність внеску і віддачі є джерелом дискомфорту (провини, образи).

3. Люди не задоволені своїми відносинами, прагнуть відновити справедливість.

До найбільше поширених способів відновлення справедливості відносяться:

1. Якщо людина одержує менше, ніж віддає, вона починає зменшувати свій внесок. Робітники починають спізнюватися на роботу, іти раніш, скорочувати обсяг робіт, збільшувати час перерв тощо.

2. Робітник починає вимагати підвищення зарплати, просування по службі, підвищення премії і інше.

3. Кардинальний спосіб представляє собою розрив відносин.

Для виправлення ситуації, коли відбувається порушення балансу справедливості, менеджер повинний.

Перше - уважно вислухати робітника. Друге, менеджер повинний передавати іншим позитивні чекання, викликати в людях відчуття власної компетентності, значимості, статусу впевненості, вибраності. Третє - дуже добре знати конкретну людину. Необхідно ставити цілі спільно і тоді людина вибирає більш складну ціль, чим йому хочуть доручити.

Справедливість – дуже тонка грань. Її підтримка вимагає неймовірних зусиль, але без неї не можлива продуктивна робота колективу.

Модель Портера-Лоулера.

Дана теорія ґрунтується на тім, що мотивація є функцією потреб, чекань, сприйняття працівниками справедливого винагородження. Результативність працівника залежить від прикладених зусиль, його характерних рис і можливостей, а так само оцінки їм своєї ролі. Обсяг витрачених зусиль залежить від цінності винагороди і впевненості в тім, що вона буде отримана. Згідно моделі Портера-Лоулера результативність праці породжує задоволеність, а не навпаки.

8.5. Мотиваційна теорія підкріплення

Теорія підкріплення привертає увагу менеджменту до аналізу взаємозв'язків між поведінням робітників організації і його наслідків.

Комплекс методів, за допомогою яких на основі даної теорії менеджмент прагне до зміни поведінки робітників називається регулюванням поведінки. Розрізняють позитивне підкріплення тобто винагорода бажаного поведіння (похвала, заохочення); відмовлення від моралей (негативних зауважень); покарання (застосовується в тому випадку, якщо працівник поводить себе небажаним для організації образом); угасання – це повне відмовлення від застосування позитивної винагороди.

Для мотивації працівників розробляються спеціальний графіки позитивного підкріплення, що включаю такі моменти як премія за безпеку, за старанність, за позитивний результат, бажане поведіння, із прибутку. У такий спосіб заслуги працівника не залишаються без уваги. Менеджмент визначає і розподіляє заслужену робітниками за виконання робочих завдань винагороду.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке мотиви?
2. Що таке потреби і які вони існують?
3. представте схему мотиваційних процесів.
4. Системний характер мотиваційних механізмів.
5. змістовні концепції мотивації.
6. Процесуальні теорії мотивації.
7. мотиваційні теорії підкріплення.



РОЗДІЛ 9 **Контролювання як загальна Функція менеджменту**

- 9.1. *Поняття контролю та його місце в системі управління***
- 9.2. *Етапи проведення контролю та його властивості***
- 9.3. *Зворотний зв'язок при контролі***
- 9.4. *Види управлінського контролю***
- 9.5. *Внутрішній та зовнішній контроль***

Мета: опанувати теоретичні основи по даній темі.

Ключові слова: контроль, функція контролю, суб'єкт, об'єкт контролю, завдання контролю, цілі контролю.

9.1. Поняття контролю та його місце в системі управління

Контроль - це процес досягнення організацією цілей.

Процес контролю полягає у визначенні стандартів, фактично досягнутих результатів та здійсненні корегувань, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від визначених стандартів.

З'ясуємо, для чого потрібний контроль.

Керівники здійснюють функцію контролю з того моменту, як вони сформулювали цілі та завдання, створили організацію. Контроль дуже важливий, для успішного функціонування організації. Без контролю починається хаос і об'єднати діяльність будь-яких груп вже неможливо. Важливо й те, що самі по собі цілі, плани та структури організації визначають напрям її діяльності, розподіляючи її зусилля тим чи іншим чином та спрямовуючи виконання робіт. Отже, контроль є невід'ємною складовою сутності будь-якої організації. Це й дало підставу П. Друкеру заявити: "Контроль і визначення напрямку - це синоніми".

Невизначеність. Плани й організаційні структури - лише картини того, яким хотілося б бачити майбутнє керівництву. Різні обставини можуть перешкодити тому, щоб реалізувати задумане. Зміни законів, соціальних цінностей, технологій, умов конкуренції та інших змінних величин навколишнього середовища здатні перетворити плани, досить реальні в момент їх формування, через деякий час у дещо недосяжне.

Ще одним фактором невизначеності, постійно наявним в управлінні, є люди, які виконують більшість робіт у будь-якій організації. Люди - не

комп'ютери, їх не можна запрограмувати на здійснення завдання з абсолютною точністю. Складно спрогнозувати відповідну реакцію працівників на введення нових інструкцій і команд, надання додаткових прав та покладення обов'язків.

Запобігання виникненню кризових ситуацій. Помилки та проблеми, що виникають під час аналізу ситуації всередині організації, переплітаються (якщо їх вчасно не виправити) з помилками в оцінюванні майбутніх умов навколишнього середовища та поведінки людей. Імовірність цього в організації дуже велика у зв'язку з високим ступенем взаємозалежності видів діяльності.

Функція контролю - така характеристика управління, що дає змогу виявити проблеми та відповідно скорегувати діяльність організації до того, як проблеми переростання у кризу.

Одна з найважливіших причин здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація безумовно зобов'язана бути здатною своєчасно фіксувати свої помилки та виправляти їх доти, доки вони перешкоджають досягненням цілей організації.

Підтримка успіху. Важливим є й позитивний бік контролю, що передбачає всебічну підтримку всього того, що є успішним у діяльності організації. Зіставляючи реально досягнуті результати із запланованими, тобто відповідаючи на запитання "Наскільки ми просунулися до поставлених цілей?", керівництво організації може визначити, де організація домоглася успіхів або зазнала поразки. Важливим аспектом контролю є визначення напрямів діяльності організації, які найефективніше сприяють досягненню її загальних цілей.

Обсяг контролю. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку потрібно враховувати, насамперед, полягає в тому, що контроль має бути всеосяжним.

Контроль - фундаментальний елемент процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю окремо від контролю. Справді, майже всі ці процеси вони є невід'ємними частинами загальної системи контролю в певній організації. Види контролю (попередній, поточний, заключний) мають одну й ту саму мету: сприяти тому, щоб фактично одержані результати були якомога подібними до таких, що вимагаються.

9.2. Етапи проведення контролю та його властивості

Процес контролювання складається з етапів:

1. Встановлення стандартів і критеріїв;
2. Оцінка виконання;
3. Зіставлення реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями;
4. Визначення потреб у корективах.

Становлення стандартів і критеріїв вимагають обмеження за часом, конкретизації критеріїв, забезпечення реальності показників і можливості їх прогнозування.

Оцінка виконання вимагає залучення відповідних ресурсів, спеціальних контрольних засобів та приладів.

Процес зіставлення здійснюється за певними етапами:

1. Встановлення масштабу допустимих відхилень і принципів виключення конкретних результатів.

2. Передача і розповсюдження інформації про конкретні результати.

3. Оцінка інформації про отримані результати на їх відповідність стандартам і критеріям.

Потреба у корективах визначається на засадах обґрунтування висновків щодо порівняння результатів та стандартів. Здійснення коректив реалізується через функцію регулювання.

Будь-який контроль повинен мати такі властивості:

1. Базуватись на гнучких та динамічних технологіях.

2. Відображати пріоритети організації відповідно до стратегічного спрямування їх діяльності.

3. Орієнтуватися на досягнення конкретних результатів.

4. Відповідати тому виду діяльності, яка є основою для організації

5. Забезпечувати своєчасність, мобільність та гнучкість застосування контрольних операцій.

6. Відзначитися простотою.

7. Бути економічним, тобто базуватися на зіставленні витрат на контроль з його досягненнями.

8. Враховувати міжнародні особливості контрольних рішень.

У процесі здійснення будь-якого контролю так чи інакше будуть зачіпатися інтереси певних працівників, тому слід пам'ятати про те, що під впливом контролю можливі такі види поведінки людей:

1. Поведінка при якій люди будуть найкраще працювати над тим, що потрапляє під контроль.

2. Поведінка, яка може сприяти передачі працівникам непридатної, неправдивої або неточної інформації.

3. Поведінка, яка спрямована на приховування необхідної для контролю інформації.

4. Поведінка, яка викликає стреси, створює конкретні ситуації.

Для підвищення ефективності контролю необхідно:

- ✓ встановлювати стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей,
- ✓ готувати якісну інформацію щодо контрольованих процесів,
- ✓ забезпечувати двобічне спілкування між працівниками органів контролю та людьми,
- ✓ уникати надто пильного контролю,
- ✓ застосовувати методи розробки стандартів, які забезпечать жорсткий або пильний контроль,

- ✓ надавати особливої уваги контролю виробничих процесів. Об'єктом контролю є результати діяльності.

9.3.Зворотний зв'язок при контролі

Визначення ступеня досягнення цілі здійснюється за допомогою контролю, який є процесом встановлення відхилень від передбачених величин і дій людей у господарській діяльності.

Контроль - одна з функцій управління. Як функція контроль має двоякий характер. З одного боку, це елемент кожної функції управління, а з другого - це самостійна функція управління.

За допомогою контролю виявляються проблеми, що дозволяє скорегувати діяльність організації на запобігання кризового стану. Разом з тим він дає можливість визначити, яка діяльність на шляху досягнення цілі була найбільш ефективна.

Контроль має свої об'єкти, суб'єкти, цілі та завдання.

Об'єктами контролю виступають організації, підприємства. У середині організацій контролю підлягають процеси або окремі елементи системи.

Суб'єктом контролю виступає контролююча ланка. Контроль здійснюють як державні органи, так і відомчі та приватні.

Контроль, який здійснюється до початку роботи, називається попереднім. Він передбачає попередити порушення встановлених правил ведення робіт, законності, неефективного використання засобів та ін. Завдяки цьому контролю ліквідуються диспропорції у фінансуванні.

Контроль, який здійснюється на стадії господарського процесу, називається поточним контролем. Його об'єктом є підлеглі працівники, а здійснюється він керівником. Завдання поточного контролю - оперативне виявлення і своєчасне припинення порушень і відхилень.

Поточний контроль здійснюється на основі зворотного зв'язку, що зображено на рис. 9.1.

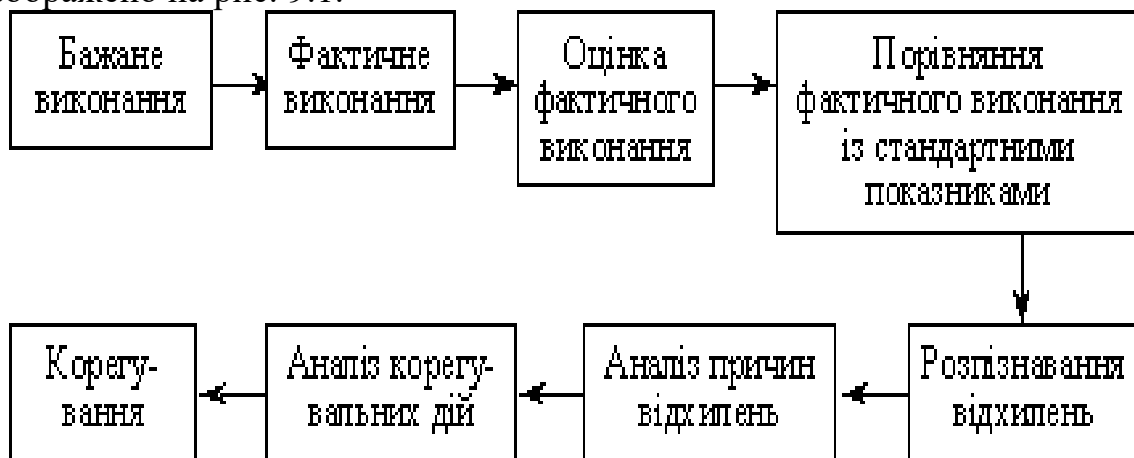


Рис. 9.1. Контроль як зворотний зв'язок

Заключний, або наступний, контроль здійснюється після того, як робота виконана. Цілями цього виду контролю є встановлення правильності, законності й економічної доцільності виконаних робіт, виявлення недоліків і упущень. Інформація використовується для мотивації праці

9.4. Види управлінського контролю

Деякі найважливіші види контролю певної організації можуть приховуватися серед інших функцій управління. Наприклад, хоча планування та створення організаційних структур іноді належать до процедур контролю, вони як такі дають змогу здійснювати попередній контроль над діяльністю організації. Цей вид контролю називається попереднім, адже відбувається до фактичного початку робіт. Він, як правило, реалізується у формі певної політики, процедур і правил. Оскільки правила та лінії поведінки виробляються з метою забезпечення виконання планів, то їх суворе дотримання - спосіб переконатися, що робота розвивається у заданому напрямі. В організаціях попередній контроль застосовується щодо трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Людські ресурси. Попередній контроль у сфері людських ресурсів досягається в організаціях шляхом ретельного аналізу ділових та професійних знань і навичок, необхідних для виконання тих чи інших посадових обов'язків, та відбору найбільш підготовлених і кваліфікованих осіб. Аби переконатися, що працівники, яких приймають, зможуть виконувати покладені на них обов'язки, варто встановити мінімально допустимий рівень освіти або стажу роботи в певній галузі та перевірити документи й рекомендації, що надаються тим, кого наймають.

Матеріальні ресурси. Зрозуміло, що виготовити високоякісну продукцію з поганої сировини неможливо. Тому промислові організації встановлюють обов'язковий попередній контроль використовуваних матеріальних ресурсів. Контроль здійснюється шляхом вироблення стандартів мінімально допустимих рівнів якості та проведення фізичних перевірок відповідності матеріалів, що надходять, до цих вимог. До методів попереднього контролю матеріальних ресурсів належить також забезпечення їх запасів в організації на рівні, достатньому для запобігання дефіциту.

Фінансові ресурси. Важливим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет, що також дає змогу виконувати функцію планування. Бюджети встановлюють граничні значення витрат і не дозволяють таким чином якому-небудь відділу або організації загалом вичерпати всі свої наявні засоби.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо у процесі виконання робіт. Його об'єктом є підлеглі співробітники, а власне контроль традиційно проводять безпосередні начальники. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, і пропозицій з удосконалення роботи дають змогу уникнути відхилення від намічених планів та інструкцій. Якщо

ці відхилення розвиватимуться, вони можуть перетворитися в серйозні труднощі для всієї організації.

Поточний контроль не здійснюється одночасно з виконанням самої роботи. Він ґрунтується на визначенні фактичних результатів, одержаних після проведення роботи, спрямованої на досягнення бажаних цілей. З метою здійснення поточного контролю апаратів управління необхідний зворотний зв'язок - це дані про отримані результати. Найпростішим прикладом зворотного зв'язку є повідомлення начальника підлеглим про те, що їх робота незадовільна, якщо він бачить, що вони допускають помилки.

Системи зворотного зв'язку дають змогу керівництву виявити багато непередбачених моментів і скорегувати свою лінію поведінки так, щоб запобігти відхиленням організації від найефективнішого шляху до поставлених перед нею завдань.

Усі системи зі зворотним зв'язком:

- ✓ мають характер ланцюгів;
- ✓ використовують зовнішні ресурси;
- ✓ перетворюють зовнішні ресурси для внутрішнього використання;
- ✓ стежать за значними відхиленнями від намічених цілей;
- ✓ корегують ці відхилення з метою забезпечення досягнення цілей.

Заключний контроль здійснюється після закінчення роботи або якщо завершився відведений на цю роботу час. За допомогою такого виду контролю керівництво організації отримує інформацію, потрібну для планування у разі, коли аналогічні роботи передбачається проводити в майбутньому.

Порівнюючи фактично отримані результати з тими, що були потрібні, керівництво має змогу краще оцінити, наскільки реальними були складені ним плани. Ця процедура також дозволяє одержати інформацію про проблеми, що виникли, та сформулювати нові плани так, щоб уникнути їх у майбутньому. Друга функція заключного контролю полягає в сприянні мотивації. Якщо керівництво організації пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності, то, очевидно, що фактично досягнуту результативність потрібно визначати точно й об'єктивно.

9.5. Внутрішній та зовнішній контроль

Контроль поділяється на внутрішній та зовнішній. Зовнішній контроль здійснюється керівництвом або спеціальними співробітниками - контролерами. В межах внутрішнього контролю виконавці самі стежать за своєю працею та її результатами і вносять у міру необхідні корективи у власну діяльність.

Ідея зовнішнього контролю базується на тому факті, що люди формально краще виконують свої обов'язки, якщо знають, що за ними спостерігає керівник або його представник.

Успіх зовнішнього контролю залежить від ряду обставин:

- Необхідно передбачити так званий «захист хитруна», тобто від того, хто, нічого не роблячи, намагається створити видимість активної та сумлінної праці, показати керівництву не те, що є насправді, а те, що воно жадало б бачити;

- Цілі, які ставляться перед людьми в системі зовнішнього контролю, повинні бути достатньо складними, щоб виконавці «не засинали на ходу», щоб не залишалось місця для ледарів.

- За результатами зовнішнього контролю обов'язково повинно впливати заохочення або, якщо необхідно покарання.

Для забезпечення виконання цих умов система зовнішнього контролю повинна бути, по суті, тотальною, яка потребує величезних матеріальних і трудових витрат. При діяльності, яка постійно ускладнюється, вона стає економічно і технічно непосильною навіть для значних організацій. Вихід з цієї ситуації полягає у впровадженні, де це можливо, практики внутрішнього контролю або самоконтролю.

Головне завдання останнього полягає в тому, щоб завчасно внаслідковувати проблему і знаходити шляхи її вирішення. А не схопити кого-небудь за руки та покарати. В таких умовах виконавці працюють легко й вільно, беруть активну участь у формулюванні цілей своєї діяльності й самі контролюють їх реалізацію.

Оскільки умовою впровадження самоконтролю є перевага групових форм праці та прийняття рішень, здоровий морально-психологічний клімат, демократичні форми керівництва, що на практиці зустрічається далеко не всюди, внутрішній та зовнішній контроль часто використовують в одній пропорції одночасно. Сама пропорція при цьому залежить від ряду обставин:

- від стилю управління організацією;
- від можливості отримати надійну оцінку результатів діяльності працівників і спитати з них персонально за доручену справу;
- від характеру підлеглих;
- від мікроклімату в колективі;
- від прийнятої системи винагород.

Перш ніж формувати підходи до системи контролю, необхідно отримати точні відповіді на поставленні питання, інакше результати можуть бути жалюгідними.

Питання для самоконтролю:

1. Контроль, як загальна функція менеджменту.
2. Дайте визначення поняттю «контроль».
3. Охарактеризуйте основні завдання та типи управлінського контролю.
4. Дайте характеристику основним видам управлінського контролю.
5. Проаналізуйте основні етапи контролювання.
6. Охарактеризуйте зворотний зв'язок контролю, та його місце в процесі роботи менеджерів.
7. Що являється суб'єктом та об'єктом контролю?
8. Назвіть основні завдання контролю



РОЗДІЛ 10

Поняття регулювання та його місце в системі управління

10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління

10.2. Види регулювання

10.3. Етапи процесу регулювання

Мета: поглиблення теоретичних знань з теми

Ключові слова: функції менеджменту, регулювання, стабілізуюче регулювання, розпорядницьке регулювання, дисциплінарне регулювання, принцип регулювання.

10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління

З функціями планування та організації тісно пов'язані функції координації та регулювання, котрі здійснюються органами управління в процесі виконання планів. Здійснення організаційної функції не виключає на практиці виникнення деякої невідповідності між усіма елементами утвореної системи або механізму досягнення мети, що об'єктивно вимагає уточнення характеру дій виконавців, спрямованих на досягнення узгодженості, оптимальної гармонійності й ефективності.

Регулювання - це діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів. Його завдання - зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Зміни в самому виробництві фіксуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

У практиці менеджменту функція регулювання трактується далеко не однозначно. Термін "регулювання" традиційно знаходить застосування в оперативному управлінні виробництвом, де його роль полягає в усуненні перешкод і відхилень від заданих планових показників. Такий же розгляд

функції регулювання застосовується в кібернетиці. В основі його лежить зворотний зв'язок, що використовується для усунення впливів.

Необхідність у регулюванні системи полягає не тільки у зв'язку з негативними явищами. Найчастіше це пов'язано з потребою природного динамічного розвитку організації, з появою нових завдань управління, з переходом системи в новий стан під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Регулюючий вплив на об'єкт управління робить будь-яке прийняте і реалізоване управлінське рішення. Процес регулювання являє собою заключну стадію ухвалення управлінського рішення - акт спонукально-практичної діяльності керівника, який здійснюється за заздалегідь розробленому і свідомо обраному варіанті.

Регулювання - це вид діяльності, що являє собою вплив керівника на підлеглих таким чином, щоб вони виконували роботу для досягнення цілей організації. У цьому випадку функція регулювання пов'язана із широко використовуваним терміном "управління". Таке поняття керівництва розглядає лише одну сторону процесу управління - вплив однієї особи (керівника) на підлеглих. Інша сторона полягає в тому, що управління - це процес впливу керівника на підлеглих за допомогою різних методів регулювання, а саме вплив, який здійснюється за допомогою влади і лідерських якостей керівника. Таким чином, функція регулювання - це процес управління, який здійснюється за допомогою методів формального впливу і підсиленого (владою і лідерством).

Змістовна сторона функції регулювання виражається в адміністративно-розпорядницькому впливі керівника на людей, що здійснюють процеси виробництва та управління.

Організація може успішно діяти та протистояти зовнішньому середовищу лише тоді, якщо вона може змінювати свій стан з такою швидкістю, як це відбувається у середовищі. Так як організація постійно знаходиться в динамічній рівновазі з факторами зовнішнього середовища, то цей процес необхідно підтримувати постійно. У цій ситуації функція регулювання повинна забезпечувати своєчасну реакцію підприємства, яка спрямована на адаптацію до зовнішнього середовища чи нейтралізацію її впливу.

Реагувати на вплив зовнішнього середовища може лише динамічно стійке підприємство. Тому зусилля керівництва направляється на те, щоб підприємство зберегло свою стійкість, на підтримку й удосконалення стану його упорядкованості, зв'язків між елементами, що змінюються. Своєчасно попередити вплив внутрішніх факторів, усунути їх наслідки допомагає функція регулювання.

Вживання в умовах ринкового середовища, можливість результативно існувати якомога довше - це найголовніше завдання більшості підприємств. Ці складові успішної діяльності забезпечуються ефективною реалізацією добре обґрунтованих і прийнятих управлінських рішень. Між процесом ухвалення рішення і його реалізацією існує безліч перешкод, на подолання

яких спрямована функція регулювання. Виконання реальної роботи реальними людьми - головне призначення функції регулювання.

Всі інші функції (планування, організація, мотивація, контроль) не досягнуть своєї мети, якщо не буде результативно здійснюватися функція регулювання. Вона виконує з'єднуючу роль між менеджером і об'єктом, на який спрямована його діяльність. Тільки через здійснення регулювання можливий вплив менеджера на об'єкт управління для забезпечення його динамічної рівноваги.

Як правило, прийняті управлінські рішення визначають те, що мають робити люди в організації, яка необхідна робота має бути виконана і хто буде її виконувати. Тому прийняття рішення є початком реалізації функції регулювання.

Функція регулювання має також і стимулююче призначення. Якщо інтереси людини співпадають з роботою, то це збільшує ефективність її виконання. Тому від стимулюючої дії на працівника буде залежати його поведінка.

Функція регулювання має об'єктивну основу в процесах менеджменту. Щоденно в практиці управління організацією використовується багато різних способів регулювання, які спрямовані на поведінку об'єктів управління. Тому функція регулювання є обов'язковим проявом влади, лідерства і підпорядкування, що органічно існують у системі управління. Адже влада - це можливість впливати на поведінку інших людей.

Вона належить людині і являє собою реальну волю та можливість діяти й впливати на інших людей, а щоб впливати - необхідно мати основу влади.

Лідерство - це здатність людини впливати на окрему групу й особистість, вносячи зміни в їхню поведінку, відносини, напрямок діяльності, досягаючи визначених результатів.

Підпорядкування - це складова частина повноважень, що виражається в праві даної конкретної особи, що займає посаду керівника в апараті управління, розпоряджатися ресурсами. Підпорядкування розуміють як ієрархічну залежність підлеглих від керівника.

Таким чином, регулювання - це процес впливу на об'єкт, спрямований на усунення або на пристосування до факторів, що впливають на поведінку об'єкта.

В результаті правильної дії функції регулювання організація спроможна усувати всякого роду невизначеності в системі, спроможна зберігати "динамічну рівновагу" стосовно різних впливів.

Тому метою регулювання є збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління.

10.2. Види регулювання

Функція регулювання має три області прояву (стабілізуючу, розпорядницьку та дисциплінарну), що відрізняються своєю роллю в процесі забезпечення стійкості підприємства і конкретним змістом, то це обумовлює наявність інших цілей, властивих кожному з видів регулювання.

1. Стабілізуюче регулювання. Даний вид регулювання в значній мірі спрямований на забезпечення організаційної стійкості підприємства як суб'єкта ринкової економіки. Воно має регламентно-розпорядчу силу. Стабілізуюче регулювання спрямоване на упорядкування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, також внутрішніх відносин між різними його частинами. Як регулюючий вплив використовуються правила, що визначають порядок діяльності підприємства і його частин, а також система обмежень, що встановлює межі і пропорції, що їх має дотримуватися підприємство в процесі цієї діяльності. Це статутні положення, посадові інструкції, розпорядок дня, положення, що визначають порядок взаємин з постачальниками, споживачами, державними органами тощо. Процес регулювання вимагає обов'язкового підпорядкування правилам і обмеженням.

2. Розпорядницьке регулювання.

Розпорядницький вплив - це сукупність способів і прийомів, які спрямовані на регулювання поточної роботи. Це процес безпосередньої впливу на виконавців рішень, прийнятих керівником. Вони реалізуються шляхом прояву повноважень керівником стосовно підлеглих.

Розпорядницьке регулювання призначене для підтримки необхідних заходів упорядкованості діяльності підприємства. Необхідність упорядкування стану визначається двома факторами, що діють відповідно до принципу динамічної рівноваги.

1. Своєчасною нейтралізацією зовнішніх і внутрішніх впливів чи їхньої адаптації до існуючих умов діяльності підприємства. Цими регулюючими впливами досягається зменшення ентропії, і підприємство повертається в стан динамічної рівноваги.

2. Природного розвитку підприємства і переходу його з одного стану в інший: зміна зовнішнього середовища, створення нового потенціалу, коректування системи цілей, постановка нових завдань.

Підтримка динамічної рівноваги забезпечується в значній мірі розпорядницьким регулюванням.

3. Дисциплінарне регулювання.

Цей вид регулювання пов'язаний із процесом делегування повноважень.

Суть дисциплінарного регулювання можна розкрити через процес встановлення відповідальності. Як відомо, за делегування повноважень відповідальність лише перерозподіляється між керівником і особою, якій

делегуються повноваження. Керівник же має право делегувати обов'язки та права, й у цих межах покласти відповідальність на підлеглого. Але при цьому відповідальність у повному обсязі (у т.ч. і перерозподілену) керівник залишає за собою. Тому метою дисциплінарного регулювання є розвиток здібностей і творчих сил у підлеглих, спрямованих на використання делегованих прав самостійно приймати управлінські рішення.

Дисциплінарне регулювання виявляється в праві керівника вимагати від підлеглих:

- а) конкретних результатів з визначених ключових моментів, що їм делеговані;
- б) періодичних звітів про хід виконання завдань;
- в) докладного виконання своїх інструкцій і дозвіл свободи дій лише у випадках крайньої необхідності;
- г) буквального виконання інструкцій і наказів, негайного повідомлення за появи яких-небудь утруднень.

За дисциплінарного регулювання менеджер повинен виходити з того, що члени його колективу зобов'язані дотримуватися трудової і виробничої дисципліни, трудового законодавства, положенням і вимогам з організації праці й виробництва, технології, експлуатації машин і устаткування, правил користування інструментом, техніці безпеки й інших спеціальних інструкцій.

Таким чином, у системі цілей функції регулювання можна відмітити:

- регулюючий вплив таких форм суспільної свідомості, як право і відповідальність, які базуються, насамперед, на визначених соціальних нормах, але разом з тим велика роль елементів ненормативного характеру;
- розглянуті види регулювання, взяті разом, гарантують необхідну стійкість і динамічний розвиток підприємства.

Ефективність реалізації функції регулювання можна забезпечити лише за дотримання принципів, що обумовлюють цей процес.

Професор Мартиненко Н.М. виділяє ряд принципів функції регулювання.

1. Принцип директивності визначає прийоми і способи здійснення регулюючих впливів на керований об'єкт. Це найбільш тверда форма регулювання, що вимагає обов'язкового і своєчасного виконання прийнятого рішення. Це активна форма регулювання процесів, що протікають на підприємстві, що спонукає до дії виконавців того чи іншого рішення.

Основною вимогою цього принципу є своєчасність регулюючого впливу. Цю вимогу потрібно розглядати з двох сторін: по-перше, своєчасність регулюючого впливу, тобто ухвалення рішення ситуації за ситуацією, яка виникла; по-друге, своєчасність реакції керованого об'єкта на регулюючий вплив, тобто виконання рішення. Директивність також визначає невідворотність настання санкцій у випадку несвоєчасного виконання регулюючого впливу чи його неадекватного виконання.

2. Принцип дотримання регламентів визначає дотримання встановленого заздалегідь порядку виконання управлінської і виробничо-

господарської діяльності на підприємстві. Це спосіб непрямого регулюючого впливу на діяльність людини (в тому числі керівника), що має розпорядницьку силу.

3. Принцип нормативності. Поняття "норми" характеризує залежність між різними елементами підприємства. Дотримання принципу нормативності регулювання спрямовано на установлення визначених меж у діяльності людей. Це сприяє стабільності даного процесу, протікання якого засноване на обов'язковому дотриманні людьми загальних умов діяльності.

Принцип нормативності обумовлює правила регулювання умов здійснення процесів за допомогою організаційно-методичних, технічних, техніко-економічних, економічних, соціальних норм і нормативів (стандартів). Вони забезпечують дотримання визначених меж управлінських дій і меж їхніх можливих відхилень. Функція регулювання відіграє активну роль сполучної ланки між суб'єктом і об'єктом управління. Тільки за допомогою функції регулювання керівник має можливість впливати на поведінку підлеглого.

10.3. Етапи процесу регулювання

Загальні функції менеджменту мають певну послідовність, що починається з визначення цілей або планування, а закінчується контролем. Без оперативної діяльності управління цей ланцюжок розривається.

Отже, оперативне регулювання - це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Виробничо-господарські процеси всередині організації надзвичайно динамічні, тому що на них впливають різноманітні фактори. За цих умов досягти мети організації можна, лише постійно регулюючи функціонування об'єкта управління. Необхідність в оперативному регулюванні діяльності організації виникає за відхилення її від стратегічної лінії розвитку, тобто за порушення стійкості організації сьогодні і в перспективі.

Оперативне регулювання передбачає розробку оперативних планів і завдань, організацію виконання оперативних планів та завдань, організацію поточного контролю та регулювання ходу робіт.

Оперативне регулювання здійснює керуюча система організації, спрямовуючи його на діяльність керованої. Регулюючий вплив керуючої системи повинен бути плановим і містити конкретні способи регулювання і контролю робіт.

Виконання оперативних планів і завдань розпочинається з конкретизації оперативних планів у формі завдань, доведення їх до виконавців. Конкретизують плани з урахуванням об'єктів управління, термінів, операцій, відповідальних осіб. Як правило, цю роботу менеджер здійснює на оперативних нарадах працівників управління, оскільки на ефективність виконання оперативних завдань впливає тривалість проміжку від моменту формулювання завдання до доведення його виконавцю.

Доведення завдання супроводжують інструктивно-роз'яснювальною роботою з виконавцями, яка передбачає ознайомлення виконавця із загальною ситуацією та особливостями конкретного завдання, орієнтує на успішне його виконання, уточнення посадових обов'язків і прав. Одночасно менеджер повинен забезпечити умови для виконання оперативного завдання - поєднати його з попередніми завданнями чи скасувати ті, які неможливо виконувати паралельно, забезпечити виконавця матеріальними засобами.

Після одержання виконавцем оперативного завдання настає етап поточного контролю за його виконанням, покликаний забезпечити негайну реакцію менеджера на відхилення в господарському процесі. Засобами оперативного контролю найчастіше є особиста доповідь підлеглого, документальний контроль або інспекційна перевірка керівником.

Оперативне регулювання дає змогу динамічно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприяє стабільності функціонування організації.

Процес здійснення регулюючих впливів складається з цілого ряду логічно взаємозалежних етапів і процедур.

У процедурі регулювання виділяють три етапи: добір стандартів, що стабілізують діяльність працівників підприємства, вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців і усунення виниклих відхилень чи проблем.

На *першому етапі* процесу регулювання можна побачити, наскільки організоване стабілізуюче регулювання, а також його зв'язок із функцією планування (розробка стандартів для контролю і регулювання), організації (регламентація розподілу і делегування повноважень, організація виконання рішень) і контролю (оцінка ступеня відхилення результату від установленого стандарту). На даному етапі ще не чітко прослідковується процес прямого впливу, і найбільш важливі його елементи об'єднані з іншими функціями управління. Наприклад, розподіл повноважень і розробка посадових інструкцій не відносяться до функції регулювання, однак вони в якості типових забезпечують стабілізуюче регулювання. Цей вид регулювання має вплив на поведінку людини, тому що здійснюється до фактичного початку робіт.

Стабілізуючі регламенти (стандарти, норми, інструкції) є не тільки способом регулювання, але й своєрідною основою для здійснення процесу контролю. Саме в процесі контролю відбувається порівняння результатів діяльності зі стандартами і виявлення величини відхилення фактичного результату від бажаного.

На *другому етапі* процесу регулювання порівнюється величина відхилення з припустимими нормами.

Потім визначають необхідність розробки регулюючого впливу на об'єкт управління. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки виникла ситуація чи величина відхилення від бажаного результату загрожує життєдіяльності підприємства. Якщо відхилення допустимі чи відносно безпечні, то менеджер може не починати регулюючої дії. Якщо дані

контролю вказують на порушення масштабу допустимих відхилень чи ситуація стає загрозливою, менеджер повинен розробити адекватний регулюючий вплив. Регулювання повинно здійснюватися за принципом виключення, суть якого полягає в тому, що система регулювання повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від регламентів, норм, стандартів.

Третій етап - розробка адекватного регулюючого впливу

Основна мета цього етапу регулювання полягає в тому, щоб домогтися такого положення, за якого процес управління підприємством дійсно змушував людей працювати відповідно до плану. Регулювання, що не може усунути серйозні відхилення перш ніж вони переростуть у серйозні проблеми, не потрібне. Регулюючий вплив повинний усувати не саме відхилення, а причину, що викликала це відхилення. Оскільки більша частина робіт на підприємстві вимагає зусилля групи людей, менеджер повинний прийняти рішення щодо вибору методу впливу на них.

Тому менеджер не може вибрати якийсь один метод і один регулюючий вплив лише тому, що вони здатні усунути відхилення, яке виникло. Потрібно враховувати, що інтереси кожного члена групи - індивідуальні, а мотиви можуть бути різними. Крім цього, перш ніж вибрати регулюючий вплив, менеджер повинен зважити всі внутрішні перемінні та їхній взаємовплив, що мають відношення до даної проблеми. Прийняте безсистемне рішення може усунути виникле відхилення, але при цьому породити цілий ряд інших.

Вибрати адекватний регулюючий вплив на об'єкт управління - це значить застосовувати такі методи, які будуть спонукати людей добровільно й ефективно діяти в напрямку запобігання відхилень від плану чи у випадку їхнього виникнення - своєчасного усунення.

Четвертий етап - усунення відхилень

Цей етап, насамперед, включає доведення завдань до виконавців. Особливістю даного етапу є зміст робіт, виконуваних різними посадовими особами. По-перше, керівник повинен самостійно прийняти рішення про доведення завдання, спрямованого на усунення виниклих проблем. По-друге, виконавці, сприйнявши регулюючий вплив, своїми діями повинні усунути причини відхилення і привести процес до бажаного стану. При цьому виконавці, виходячи з однозначності рішень, не мають права вибору своїх дій.

Чітке доведення регулюючого впливу до виконавців має велике значення для своєчасного і якісного його виконання. При цьому воно повинно не допускати різних тлумачень його змісту. Варто враховувати, що виконавці будуть розуміти цей вплив у силу власного сприйняття.

Тому для злагодженої роботи виконавців неабияке значення відіграє інструктаж, що дозволяє більш чітко пояснити суть регулюючого впливу, шляхи і засоби його виконання. Для досягнення необхідних результатів у виконанні регулюючого впливу виконавці повинні мати двостороннє спілкування (зворотний зв'язок) з керівником. Подібне спілкування повинне

збільшити імовірність того, що виконавці точно зрозуміють мету регулюючого впливу і зі знанням справи будуть виконувати вказівки.

В інтересах досягнення цілей підприємства для підвищення результативності усунення відхилень дуже важливо мотивувати виконавців на повну самовіддачу. Керівництво повинне справедливо стимулювати виконавців на досягнення результатів, визначених установленими стандартами і своєчасно, результативно усувати причини виниклих відхилень.

П'ятий етап - перегляд стандартів

Нічого не буває вічним. Стандарти, що задовольняють процес управління, можуть виявитися непридатними завтра. Стандарти розробляються на стадіях планування, проектування оргструктури управління і створення структури апарату управління. Стандарти існують тривалий час. Однак діяльність підприємства динамічна і залежить від багатьох факторів. Це призводить до застаріння стандартів і регламентів. Отже, вони повинні переглядатися.

Буває, що встановлені стандарти занижені чи завищені, тобто нереальні. Тому їх теж потрібно переглядати.

Інколи виникають ситуації, коли вимоги стандартів виконати дуже важко. Це робить марним прагнення виконавців і менеджерів досягти поставлених перед ними цілей і зводить нанівець мотивуючі впливи. В таких ситуаціях керівництво повинно прийняти рішення про перегляд стандартів, регламентів, норм, інструкцій тощо.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «регулювання».
2. Охарактеризуйте функцію регулювання та її місце в системі управління.
3. Назвіть основні види регулювання та дайте їм характеристику.
4. Які існують відмінності між даними видами регулювання?
5. На основі яких принципів можна забезпечити ефективну реалізацію функції регулювання?
6. Що являє собою принцип «нормативності»?
7. Скільки етапів виділяє процес регулювання?
8. Дайте характеристику кожному з даних етапів.
9. Який з етапів являється найважливішим? Чому?
10. Як впливає на організацію правильне використання етапів процесу регулювання?



РОЗДІЛ 11 **Методи менеджменту**

11.1. Сутність та класифікація методів менеджменту

11.2. Економічні та адміністративні методи менеджменту

11.3. Механізм взаємодії методів менеджменту

Мета: *Набути навички з аналізу ситуацій в умовах оперативного прийняття рішень, в умовах неповної інформації; набути вміння визначити необхідність використання різноманітних методів менеджменту в різних управлінських ситуаціях.*

Ключові слова: *метод, методи менеджменту, економічні методи, адміністративні методи.*

11.1. Сутність та класифікація методів менеджменту

Щоб виконувати свої нелегкі та відповідальні функції, менеджери повинні мати спеціальні знання і вміння використовувати їх у повсякденній праці з управління підприємством. Менеджер, який працює професійно, обов'язково використовує ті досягнення науки, які підвищують ефективність господарювання.

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту.

У загальноприйнятому розумінні методи - це способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети. Усі методи управління використовуються в практичній діяльності керівником не як окремі, розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісна система взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів.

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

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

взаємопов'язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджеру важливо слідкувати за відповідністю мети методам своєї діяльності.

Методи менеджменту класифікують за наступними ознаками:

1. За напрямом впливу на керований об'єкт методи менеджменту можна розподілити на:

- **методи прямого впливу**, які безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи, тощо);
- **методи непрямого впливу**, які створюють умови для впливу на керовану систему (Плани, стимули, методи формування колективів).

2. За способом урахування інтересів працівників методи менеджменту поділяються на такі групи:

- **методи матеріального впливу**, які враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули;
- **методи владного впливу**, які націлені на упорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та регулювання їх діяльності;
- **методи морального впливу**, які спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають соціальні норми, моральні стимули, методи установалення хороших взаємовідносин між керівником і підлеглим.

2. За формою впливу методи менеджменту можна умовно поділити на:

- **кількісні методи** (калькуляції, кошториси, бюджет, матеріальні стимули тощо).
- **якісні методи** (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічних факторами).

3. За характером впливу методи менеджменту поділяються на:

- **економічні методи менеджменту**, які обумовлюються економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях;
- **технологічні методи менеджменту**, які впливають на працівників через документи, що визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів;
- **соціально-психологічні методи менеджменту**, які використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності;
- **адміністративні методи менеджменту**, завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому та на окремих її працівників.

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

11.2. Економічні та адміністративні методи менеджменту

Економічні методи менеджменту - це способи впливу на економічні процеси і явища через інтереси працівників, що досягається шляхом створення економічних умов (стимулів), які спонукають працівників і підприємства діяти в потрібному напрямі для досягнення поставлених цілей. Фактори стимулювання, що лежать в основі економічних методів, діляться на: а) зовнішні — реалізаційна ціна на продукцію, ціни на предмети матеріально-технічного постачання, кредити, податки, митні платежі, кошти держави на соціальну інфраструктуру, державні субсидії, державні премії, іноземні субсидії, тарифи за послуги, штрафи; б) внутрішні — аванс, основна зарплата, додаткова оплата, премії, привілеї, майновий і земельний пай, дивіденди, внутрішньогосподарські ціни і тарифи, спецоद्यг тощо.

Суть економічних методів полягає у здійсненні непрямого впливу на виконавців і створенні таких економічних передумов, за яких вибір напрямку своєї діяльності здійснює саме підприємство, його господарські підрозділи і окремі виконавці під впливом економічних стимулів, що діють як перспективи матеріальної вигоди або втрати. До числа умов успішного застосування економічних методів управління слід внести дотримання господарсько-оперативної самостійності підприємств і господарських підрозділів, надання їм достатніх прав у виборі шляхів та засобів досягнення поставлених цілей.

Адміністративні методи становлять систему прямого адміністративного впливу на підлеглих. Цей вплив використовується для виконання нормативних та індивідуальних актів управління. Нормативні акти управління (Статут підприємства, положення про структурні підрозділи, інструкції тощо) визначають мету, завдання, функції, права та відповідальність підприємства, його підрозділів і службових осіб апарат) управління. Індивідуальні акти управління на підприємстві (накази, розпорядження, вказівки тощо) адресують певним об'єктам управління, визначають їм чергові завдання.

Адміністративні методи в свою чергу поділяються на:

1. **Обов'язкові приписи:**
 - правила;
 - накази;
 - розпорядження;
 - запити.
2. **Узгоджувальні:**
 - консультація;
 - експертиза;
 - компроміс;
 - вирішення конфліктів.
3. **Рекомендації:**
 - порада;
 - дозвіл;

- обіцянка.
- 4. Примусові:
 - покарання;
 - попередження;
 - штраф.
- 5. Методи стимулювання:
 - винагорода;
 - підвищення посади;
 - захід заохочення.

11.3. Механізм взаємодії методів менеджменту

Основні принципи застосування методів управління в умовах ринкових відносин такі: забезпечення рентабельності, самоокупності, господарської самостійності, моральної та матеріальної зацікавленості, конкурентоздатності продукції, зменшення витрат тощо. Взагалі методи управління як виробництвом, так і господарським механізмом являють собою сукупність способів, що відповідають вимогам і наявності об'єкта управління і забезпечують реалізацію їхніх цілей і завдань. Головне призначення методів управління в умовах ринкових відносин полягає в тому, щоб забезпечити високу ефективність діяльності трудових колективів, їхню чітку, рівномірну роботу, всебічну зацікавленість кожного працівника у досягненні найвищих результатів виробництва.

Як основа економічного механізму управління економічні методики в умовах ринкового виробництва проникають в усі системи виробничих відносин, стимулюючи повний їх розвиток у загальнодержавному масштабі на всіх рівнях управління.

Економічне забезпечення як метод управління ринковим виробництвом являє собою сукупність планомірно розроблених і здійснюваних заходів, спрямованих на збільшення зацікавленості колективів і кожного працівника у виконанні як власних, так і народногосподарських планів, у подальшому розвитку суспільного виробництва і підвищенні його ефективності.

Господарський розрахунок як метод управління господарським механізмом та виробництвом забезпечує планомірний розвиток усіх галузей у системі народного господарства і створює умови для всебічного розвитку ініціативи і господарської самостійності.

Організаційно-розпорядчі методи - це спосіб впливу, що ґрунтується на використанні об'єктивних організаційних стосунків між людьми, на їхніх вимогах до організації. Організаційні, розподільчі та дисциплінарні впливи між собою тісно пов'язані. Взаємозв'язок цих форм діяльності визначає одну з найважливіших сторін роботи керівників і апарату управління.

При використанні організаційно-розпорядчих методів управління в ринкових умовах необхідно враховувати насамперед економічні інтереси,

соціальні потреби і психологічні особливості керівників і підлеглих, виробників і споживачів.

Трудовий колектив є основним каналом задоволення соціальних потреб людини і являє собою сукупність людей, об'єднаних спільною виробничою метою, спільною діяльністю на користь суспільства, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, стосунками товариського співробітництва і взаємодопомоги.

Соціально-психологічні методи управління посідають важливе місце в процесі управління, яке визначається роллю колективу в задоволенні соціальних потреб людини. Це конкретні способи і прийоми впливу на процеси, які відбуваються всередині нього .

Мета соціально-психологічних методів - забезпечити всезростаючі соціальні потреби людини, її всебічний гармонійний розвиток і підвищення на цій основі трудової активності та ефективної діяльності колективів.

Методи соціальною нормування дають змогу впорядкувати соціальні відносини між колективами і певними працівниками шляхом уведення різних соціальних, моральних, етичних норм, які включають правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, кодекс робочої честі, правила виробничого етикету, форми дисциплінарних дій.

Соціально-політичні методи являють собою сукупність методів і способів формування ідейної впевненості, гуманістичної моралі, патріотичної активності мас. До соціально-політичних методів відносяться політична пропаганда і агітація, політичне виховання трудящих, контроль за діяльністю адміністрації.

Методи соціального регулювання використовують для впорядкування" і гармонізації соціальних відносин шляхом виявлення і регулювання інтересів і цілей різних колективів, груп та осіб. Це статuti громадських організацій, угоди, взаємні зобов'язання, системи добору, розподілу і по черговості задоволення соціальних потреб та інтересів.

Методи соціального почину, новаторства призначені для формування і підтримки в колективі найбільш прогресивних соціальних норм, інтересів, потреб, тенденцій соціального розвитку. Це економічне змагання, обмін досвідом, почин і новаторство, критика і самокритика, посвячення в робітники, організація різноманітних святкових зборів тощо.

Психологічні методи управління спрямовані на регулювання стосунків між людьми шляхом створення оптимального психологічного клімату в колективі. До психологічних належать методи комплектування малих груп і колективів, гуманізація праці, психологічного впливу, професійного добору і навчання.

Конкретні соціально-психологічні методи управління використовують на основі збирання соціальної інформації шляхом інтерв'ювання, анкетування, вивчення документів, структурних карт, спостереження і самоспостереження тощо та аналізу цієї інформації.

У зв'язку з тим, що зміна соціальних параметрів колективів відбувається під впливом факторів, тривалого характеру дії, особливого значення в цьому процесі набуває соціальне прогнозування і планування.

До методів соціального прогнозування належать прогнозування за передісторією, функціонально-динамічне прогнозування, методи хронологічних спектрів схожості та аналогії, експертних оцінок, науково-художнього опису.

Соціальне планування включає методи планування за історико-логічним критерієм, агрегування показників, диференційоване планування.

Механізм використання економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів повинен бути побудований таким чином, щоб у процесі управління забезпечувалася можливість обліку інтересів суспільства, колективу та окремих осіб, його мотивація.

Методи управління в практиці повинні бути тісно ув'язані з методами планування. Ефективність кожного методу великою мірою залежить від комплексності використання їх та володіння технологією і технікою управління. Застосування методів менеджменту тісно пов'язане з організацією процесу управління в організації та на організаційному рівні.

Організація процесу управління - це всебічне впорядкування, яке визначає чіткість, послідовність і припустимі границі його здійснення. Вона передбачає побудову процесу управління в часі і просторі відповідно до потреб узгодження спільної праці та підвищення її ефективності. У конкретному своєму вираженні організація процесу управління проявляється в розподілі робіт за етапами, встановленні послідовності виконання робіт, обов'язкових вимог їхньої часової тривалості, забезпечення тих чи інших ланок системи управління у виконанні цих робіт. На сьогоднішній день роль організації процесу управління підвищується.

Організація процесу управління повинна будуватися на науковій основі, а тому завдання удосконалення організації процесу управління включають:

- 1) інтенсифікацію прискорення процесу управління;
- 2) посилення його цільової орієнтації;
- 3) скорочення циклів розробки управлінських рішень шляхом удосконалення методології, використання сучасної техніки управління та спрощення процедурної частини затвердження рішень;
- 4) забезпечення процесу управління необхідною і достатньо цінною Інформацією.

Організація управління базується на певних принципах. Ці принципи сприяють науково обґрунтованій побудові процесу управління, обліку основних факторів, які впливають на його організацію. Вона повинна будуватися на основі його попереднього проектування, яке ґрунтується на глибокому і всебічному аналізі умов і особливостей управління. До проектування організації процесу управління входять:

- 1) визначення логічно обґрунтованої та найбільш раціональної послідовності виконання робіт;

- 2) визначення необхідних процедур оформлення робіт;
- 3) порядок використання часу по окремих видах робіт;
- 4) просторове проектування процесу управління;
- 5) проектування зв'язків між ланками при спільному виконанні робіт певного виду.

Взаємозв'язки між регіонами України в умовах ринкових відносин повинні регулюватися угодами, які забезпечуватимуть рівноправ'я, взаємну зацікавленість. Самостійність підприємств і організацій, наприклад, області щодо розвитку співробітництва з підприємствами інших регіонів країни і за кордоном передбачає, що органи управління стимулюють і координують ці зв'язки. Продукція і послуги, які перевищують державне замовлення і задовольняють потреби області, теж залучають у відносини ринкового обігу з іншими регіонами та зарубіжними країнами.

Перехід регіону до ринку і економічної самостійності передбачає розповсюдження ринкових відносин на рівні об'єднань і підприємств, розширення приватизованого сектора. Свою виробничу і соціальну діяльність трудовий колектив здійснює за рахунок зароблених коштів, забезпечуючи соціальний розвиток колективу, формування сучасної матеріально-технічної бази і соціальної сфери, утворення сприятливих можливостей для високопродуктивної праці, послідовне здійснення принципу розподілу по праці, соціальну справедливість, охорону і поліпшення навколишнього середовища. При цьому розвиток форм самоуправління трудового колективу, які утворюють глибоко особисту зацікавленість у результатах виробничо-господарської діяльності, стає умовою дієвості госпрозрахунку. На практиці це означає пріоритет інтересів соціального розвитку.

Таким чином, перехід до ринкових відносин і економічної самостійності регіонів потребує докорінної зміни існуючої організації управління, планування, форм і методів планомірного регулювання процесів соціального розвитку території та її структурних елементів.

Нами пропонується схема реалізації програми забезпечення умов переходу до ринку всіх відносин і ліквідації збитковості господарювання.

Досвід розробки і реалізації планів соціального розвитку області і трудових колективів виявив неспроможність існуючої практики, її невідповідність сучасним вимогам.

Зміни в структурі управління і системі планування повинні відображати зростання самостійності регіонів та підприємств, цілеспрямованість впливу на них засобами економічних методів, розвиток форм і сфер самоуправління трудових колективів і приватного сектора.

Як показує практика, розгляд такої складної проблеми необхідно здійснювати комплексно. Сам по собі ринок (ринкові відносини) проявляються:

- у сфері товарообміну, діяльність якої спрямована на забезпечення насамперед населення товарами народного споживання;

- у сфері обміну засобами виробництва, призначення якої - сприяти формуванню раціональних напрямів розвитку галузей народного господарства;

- у сфері обміну цінних паперів, яка покликана сформуванню системи раціонального грошового обігу, всіх грошових ресурсів;

- у координації та регулюванні в сфері трудових ресурсів, яка забезпечить раціональне використання висококваліфікованих кадрів, соціальний захист трудящих тощо. Однак у перехідний період вважаємо за необхідне: - визначити по кожній галузі регіону конкретні цілі із взаємним урахуванням специфіки життєдіяльності регіону і галузі;

- інвентаризувати основні виробничі та інші фонди, визначитися у майнових фондах регіону тощо;

- розробити конкретні напрями та дати методичні поради щодо розвитку малого бізнесу, міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків;

- продовжити роздержавлення власності і приватизацію, впровадження прогресивних форм організації праці;

- удосконалити систему ціноутворення;

Однією з ефективних форм організації процесу управління в умовах ринкових відносин повинна стати його стандартизація. Вона являє собою сукупність регламентів і нормативів поетапної взаємодії ланок в процесі управління, встановлює міру й характер такої взаємодії, чим звільняє лінійних керівників від поточного узгодження при розв'язанні багатьох типових проблем управління. Стандарти можуть мати вигляд технологічних або процедурних карт, які мають статус організаційного регламенту чи нормативу.

Це - основні, стратегічні напрями підготовчої роботи. Питання тактики в кожній галузі народного господарства, в кожній сфері діяльності мають свою специфіку. Зокрема, особливою складністю відзначаються проблеми соціального захисту населення при переході до ринкових відносин. На їхнє розв'язання спрямовані державні програми.. Ми пропонуємо лише окремі елементи цієї системи. Вона передбачає переважно способи захисту та джерела їх покриття (фінансування).

У цілому соціальний розвиток здійснюється відповідно до спеціально розроблених планів.

Питання для самоконтролю:

1. Що являє собою поняття «метод», «методи менеджменту»?
2. В чому проявляється сутність методів менеджменту?
3. Що основне виражається в даних методах, та як це впливає на роботу менеджерів?
4. Назвіть основні ознаки за якими класифікують методи менеджменту?
5. Дайте характеристику економічним методам менеджменту.
6. В чому полягає сутність економічних методів?
7. Дайте характеристику адміністративним методам менеджменту.

8. В чому полягає сутність адміністративних методів?
9. Охарактеризуйте поділ адміністративних методів.
10. Яким чином відбувається взаємодія методів менеджменту?



РОЗДІЛ 12 **Управлінські рішення**

- 12.1. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності**
- 12.2. Класифікація управлінських рішень та етапи прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень**
- 12.3. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень**
- 12.4. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень**

Мета: Опанувати процесом розробки управлінських рішень; набутти навички колективного опрацювання рішення; розвинути навички аргументації пропозицій та сприйняття нової інформації під час вирішення складних проблем управління..

Ключові слова: управлінське рішення, якісне управлінське рішення, моделі прийняття управлінських рішень.

12.1. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності

Прийняття управлінських рішень - це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення.

Управлінське рішення - результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керована система організації безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Методи менеджменту, трансформувались в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керованої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

12.2. Класифікація управлінських рішень та етапи прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками.

1. За сферою охоплення:

- загальні рішення - стосуються всієї організації;
- часткові рішення - стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.

2. За тривалістю дії:

- перспективні рішення - реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
- поточні рішення - реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

3. За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління;
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

4. За особливостями вирішуваних організацією завдань:

- організаційні запрограмовані рішення - характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;
- організаційні незапрограмовані рішення - спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;
- компромісні рішення - покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.

5. За способом обґрунтування:

- інтуїтивні рішення - ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;
- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;
- раціональні рішення - мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

6. За способом прийняття:

- одноособові рішення;
- колегіальні рішення - готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;
- колективні рішення - приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

7. За характером:

- економічні рішення;
- технологічні рішення;
- соціально-психологічні рішення;
- адміністративні рішення.

8. За роллю в досягненні цілі організації:

- стратегічні;
- тактичні.

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Так, американський вчений С. Янг стверджує, що процес вироблення раціональних рішень охоплює десять етапів:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.
3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.

6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.
10. Перевірка ефективності рішення.

Такий підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень тощо. Однак, він має суттєві недоліки. Зокрема, перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення. Крім того, він недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює декілька етапів.

Етапи прийняття управлінських рішень :

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).

2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.

3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.

4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).

5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).

6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

4. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);

5. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);

6. Середовище прийняття рішення:

- визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);

- ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);

- невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).

4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).

5. Взаємозалежність рішень.

6. Очікування можливих негативних наслідків.

7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.

8. Наявність ефективних комунікацій.

9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

12.3. Методи і моделі прийняття управлінських рішень

Методи прийняття рішень

За всієї потенційної важливості рішення залишаються лише побажаннями, і для їх утілення в життя потрібні певні дії, засіб здійснення яких називається методом.

Приймаючи рішення, застосовують будь-який метод як різновид моделювання і прогнозування. Наведемо деякі з них.

Платіжна матриця

Платіжна матриця — один з методів статистичної теорії рішень. Він особливо корисний:

- а) коли менеджер повинен чітко знати, яку стратегію обрати, щоб скоріше досягти мети;
- б) коли маємо розумно обмежену кількість альтернатив або варіантів;
- в) все, що може статися, з повною імовірністю не передбачити;
- г) результати прийнятого рішення залежать від того, яка саме чітка альтернатива і які події насправді мають місце.

Керівник повинен володіти можливістю об'єктивної оцінки ймовірності релевантних подій і розрахунком очікуваного значення такої ймовірності. Визначивши очікуване значення кожної альтернативи і розмістивши у вигляді матриці, менеджер взмозі легко обрати найбільш вигідний варіант рішення.

Дерево рішень

Дерево рішень — схематичне уявлення проблеми прийняття рішень. Це ще один популярний метод науки управління.

Як і платіжна матриця, дерево рішень дає керівникові можливість враховувати різні напрями дій, зіставляти з ними фінансові результати, скоригувати їх відповідно до заданої діяльності, а потім порівнювати альтернативи.

Методи прогнозування

Більшість припущень, які робить керівник, відносяться до майнових умов. Зрозуміло, що чим краще керівник зможе передати зовнішні і

внутрішні умови стосовно майбутнього, тим вищі шанси прийняти здійснювані рішення, скласти реальні дії.

До методів прогнозування відносяться :

1) неформальні методи— вербальна інформація (інфор-, радіо- і телепередач, від споживачів, постачальників, рентів, торговельних нарад, консультантів і т. ін.), письмова інформація, а іноді й промислове шпигунство;

2) кількісні методи; їх застосовують тоді, коли є підстави вважати, що діяльність у минулому мала певну тенденцію розвитку, яку можна продовжити в майбутньому. Два типові методи кількісного прогнозування — це аналіз тимчасових рядів і квазіальне моделювання;

якісні методи; їх впроваджують тоді, коли кількість інформації недостатня або керівництво не розуміє складності методу, або коли кількісна модель коштує дуже дорого. До таких методів відносять: думку журі, сукупний погляд маркетологів, модель очікування споживача, метод експертних оцінок.

Суть першого методу прогнозування полягає в поєднанні і зіставленні думок експертів. Неформальним різновидом цього методу є "мозкова атака", під час якої учасники спочатку пробують генерувати ідеї, а потім їх оцінюють.

Досвідчені торгові агенти часто добре передбачають майбутній попит. Тому їхня думка може бути врахована в якісному методі прогнозування, інколи такі прогнози є більш точними, ніж кількісні методи.

Модель очікування споживача є прогнозом, який будується на основі опитувань клієнтів організації, під час яких і визначають сукупний попит.

Метод експертних оцінок являє собою процедуру, яка дозволяє групі експертів приходити до взаємної згоди.

В теорії управління існують три основні моделі прийняття рішень:

1. Класична модель.
2. Поведінкова модель.
3. Ірраціональна модель.

Класична модель спирається на поняття "раціональності" в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути об'єктивною і логічною, мати чітку ціль, і усі дії в процесі прийняття рішень направлені на вибір найкращої альтернативи.

Отже, основні характеристики класичної моделі наступні:

- приймаючий рішення має чітку ціль прийняття рішення;
- має чітку ціль прийняття рішення;
- приймаючий рішення має повну інформацію відносно ситуації, що склалася;
- приймаючий рішення має повну інформацію відносно можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- приймаючий рішення має раціональну систему впорядкування переваг в ієрархії важливості;

- ціль приймаючого рішення завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який робить максимальним економічний зиск організації.

Діяти згідно з поданою моделлю можливо в умовах наявності повного масиву інформації, що достатньо проблематично на практиці. Крім того, значний вплив на прийняття рішень чинять суб'єктивні фактори, які в повному обсязі враховуються у поведінковій моделі.

Поведінкова модель має наступні основні характеристики:

- приймаючий рішення має неповну інформацію відносно ситуації прийняття рішення;

- приймаючий рішення має неповну інформацію відносно можливих альтернатив;

- приймаючий рішення не має можливості передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Виходячи з цих характеристик, Г. Саймон визначив два ключових поняття поведінкової моделі:

1. “Обмеженої раціональності”, що означає здатність людей тільки намагатися приймати раціональні рішення, проте їх раціональність завжди буде обмеженою;

2. “Досягнення задоволеності”, тобто менеджери прагнуть, щоб їх вибір при прийнятті рішення був оптимальним, пересилуючи можливий ризик.

Вищеназвані параметри грають важливу роль в процесі прийняття рішень.

Ірраціональна модель базується на припущенні, що особи, приймаючі рішення в більшості ірраціональні в цьому процесі. Цей підхід стверджує, що рішення приймається ще до того, як досліджуються альтернативи.

Використовується така модель частіше всього у випадках, які стосуються принципово нових, складно вирішуваних і надзвичайних рішень, а також тоді, коли менеджер або група менеджерів має достатньо влади для прийняття рішення. Ірраціональними частіше всього є політичні рішення.

12.4. Підходи до прийняття управлінських рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень

Можна не вчитися менеджменту і взагалі не вчитися і ухвалювати рішення, але важко ухвалити хороше рішення. Прийняття рішень психологічний процес. Тому способи, що використовуються керівником для прийняття рішень варіюють від спонтанних до високологічних. Але головне, що допомагає менеджеру в прийнятті рішень знання і досвід.

Загалом, можна затверджувати, що процес прийняття рішень має інтуїтивний, заснований на думках або раціональний характер.

Інтуїтивні рішення. Чисто інтуїтивне рішення - це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Те, що ми називаємо «осаянням» або «шостим почуттям», і є інтуїтивні рішення. У складній організаційній ситуації можливі тисячі варіантів вибору. У Менеджера, який

покладається виключно на інтуїцію, з точки зору статистики шанси на правильний вибір без якого-небудь додатку логіки невисокі.

Рішення, засновані на думках. Це вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Людина використовує знання про те, що трапилося в схожих ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд він вибирає альтернативу, яка принесла успіх в минулому.

Думка, як основа організаційного рішення корисно, оскільки багато які ситуації в організаціях мають тенденцію до частого повторення. У цьому випадку раніше прийняте рішення може спрацювати знов не гірше, чим раніше (ця основна перевага запрограмованих рішень).

Оскільки рішення на основі думки приймається в голові керівника, вона володіє таким значним достоїнством, як швидкість і дешевизна його прийняття. Ймовірно, більш важливо, що однієї лише думки буде недостатньо для прийняття рішень, коли ситуація унікальна або дуже складна. Думку не можна співвіднести з ситуацією, яка дійсно нова, оскільки у керівника відсутній досвід, на якому він міг би заснувати логічний вибір. У складній ситуації думка може виявитися поганою, оскільки чинників, які необхідно врахувати, дуже багато для «неозброєного» людського розуму і він не в змозі їх все охопити і зіставити.

Оскільки думка завжди спирається на досвід, надмірна орієнтація на останній зміщає рішення в напрямках, знайомих керівникам по їх колишніх діях. Через таке зміщення керівник може упустити нову альтернативу, яка повинна була б стати більш ефективною, ніж знайомі варіанти вибору. Ще один важливий момент, що керівник, понадміру привержений думці і накопиченому досвіду, може свідомо і несвідомо уникати використання можливостей вторгнення в нові області, а така боязнь нових сфер діяльності може закінчитися катастрофою.

Адаптація до нового і складного, очевидно ніколи не буде простою справою. Не можна виключити небезпеку невдачі через прийняття поганого рішення. Однак в багатьох випадках керівник може істотно підвищити імовірність правильного вибору, підходячи до рішення раціонально.

Раціональне рішення. Головна відмінність між рішеннями раціональними і заснованими на думках в тому, що перші не залежать від минулого досвіду. Раціональне рішення влаштовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу.

Технології прийняття управлінських рішень, їх особливості та їх практичне використання

Вже неодноразово згадувалося, що процес ухвалення рішення – це нескінченна послідовність взаємопов'язаних кроків. І сукупність цих кроків буде різною для кожного виду проблем. Кожен вид проблеми вимагає свого шляху (напрямку) рішення. Однак повсякденний обсяг роботи керівника будь-якого рівня не дозволяє йому відводити окремий час для вироблення нових напрямків дій для кожної проблеми. Саме тут криється важливість і необхідність використання визначеної технології. Технологія

дозволяє раціонально використовувати час і ресурси. Отже, потреба в технологіях з'являється тоді, коли виникає необхідність у раціональних (з погляду ефективності) діях у керуванні соціальними процесами. Зовсім очевидним стає те, що об'єктивно кращою технологією ухвалення рішення бути не може. Тому проблема існування оптимальної, універсальної технології по прийняттю рішень вирішується виходячи з того, що кожна організація (фірма або підприємство) функціонує у визначеній сфері і зустрічається з проблемами, виникнення яких характерно для діяльності в цій сфері. Технології, що дозволяють вирішувати ці проблеми найбільше ефективно, будуть оптимальні для цієї організації. В психології управління існують такі види технологій розробки та реалізації управлінських рішень:

1. Технологія „Управління за результатами”;
2. Технологія „Управління на базі потреб та інтересів”;
3. Технологія „Управління шляхом постійних перевірок і вказівок”;
4. Технологія „Управління у виняткових випадках”;
5. Технологія „Управління на базі штучного інтелекту”;
6. Технологія „Управління на базі активізації діяльності персоналу”.

Технологія „Управління за результатами ” заснована на пріоритеті кінцевих результатів над плануванням і прогнозуванням. Основною функцією, яка реалізовується керівниками, є координація (коректування) дій і рішень у залежності від отриманого результату. Ця технологія реалізується в середніх і малих компаніях або в їхніх підрозділах, в яких:

- проміжок між прийняттям рішень і результатом виконання мінімальний (година, кілька днів);
- відсутні нездоланні труднощі швидкого придбання необхідних ресурсів або повернення не використаних;
- професіоналізм керівника організації або керівника проекту досить високий;
- виробництво переважно механізоване.

У залежності від ситуації і кінцевого результату керівник повинен постійно коректувати розміщення і навчання кадрів, технологію й організацію праці, номенклатуру і якість застосовуваних матеріалів, реалізацію продукції і прибутковість організації. Дія технології завершується по досягненні поставленої мети. Технологія „Управління на базі потреб та інтересів заснована на пріоритеті міжособистісних відносин. Взаємодія між керівником і підлеглим при реалізації даної технології може виникнути тільки за умови, що у виконанні завдання зацікавлені як сам керівник, так і підлеглий.

Умови застосування технології:

- великий часовий інтервал між прийняттям або коректуванням рішення й отриманням результату;
- переважно колективний характер роботи;
- наявність тісних сімейних, побутових і виробничих зв'язків з більшістю організацій, розташованих у тому ж самому адміністративному регіоні: селі, селищі і т.д.
- наявність ринку фахівців.

Дана технологія дозволяє керівнику безпосередньо, а не опосередковано впливати на потреби й інтереси працівників.

Технологія „Управління шляхом постійних перевірок і вказівок” заснована на пріоритеті контролю і керування персоналом. При такій технології керування людина краще реалізує свої потреби в самовираженні, самопрояві, стабільності і порядку. Тверде керування нічого спільного не має з жорстоким і волюнтаристичним керуванням. Дана технологія ефективно реалізується в невеликих організаціях, де авторитет і професіоналізм керівника поза сумнівами – у нових наукомістких організаціях, навчальних закладах. Технологія „Управління у виняткових випадках” заснована на пріоритеті професіоналізму виконавців або відпрацьованої виробничої технології. Винятковий випадок – це набір ситуацій, що заважає виконавцю належним чином і у визначений строк виконати доручене завдання. Винятковий випадок не відноситься до форс-мажорних ситуацій. Дана технологія ефективно реалізується в невеликих організаціях або з жорстко регламентованою технологією, або з довірчою (функціональною) структурою керування. Технологія „Управління на базі штучного інтелекту” заснована на пріоритеті відпрацьованої практики, статистики і сучасних економіко-математичних методів, реалізованих у виді баз знань або баз даних в середовищі сучасних комп’ютерних технологій. Штучний інтелект – це система сучасних інформаційних технологій, що моделюють деякі сторони розумової діяльності людини при підготовці і реалізації рішень. Технологія заснована на тому, що переважна більшість відхилень у роботі організації є штатними, тобто повторюваними з відомим набором рішень по їх усуненню. Позаштатні відхилення звичайно виникають на базі штатних, тому набір рішень по їхньому усуненню може бути отриманий шляхом кореляції штатних методів рішень за допомогою інформаційної системи. Дана технологія особливо ефективна для організацій, що часто змінюють номенклатуру продукції, що випускається, і для організацій, що мають великий обсяг складних типових процедур. Технологія „Управління на базі активізації діяльності персоналу” заснована на пріоритеті стимулів та заохочень працівника. Вона ефективна, коли продуктивність праці і якість продукції, що випускається, в основному визначаються настроєм, психологією та станом здоров’я працівника, а також соціально-психологічним кліматом у колективі. Штат співробітників не обмежений. Технологія вимагає наявності системи спостереження за впливом стимулів і заохочень на діяльність кожного працівника і колективу в цілому. У світовій практиці активізації діяльності персоналу успішно застосовується ряд теорій мотивації (спонукання) до ефективної праці. До них відносяться : теорія Х, теорія Y, теорія очікувань, теорія справедливості.

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

1. Багатоаспектний характер оцінок якості альтернатив. У більшості випадків оцінки якості альтернатив можна приблизно розділити на оцінки ефективності й оцінки вартості. Пройшли ті часи, коли оцінку ефективності кожної з альтернатив можна було здійснювати за єдиним грошовим критерієм. Як правило, для раціонального рішення необхідно зосереджувати увагу на прямих і непрямих оцінках ефективності, оцінках з погляду зовнішнього середовища і побічних явищ. Грошові оцінки ефективності є лише одними з багатьох. Те ж відноситься і до оцінок втрат, тому що багато втрат при

реалізації альтернатив важко виразити в грошовому вимірі. Прийняті рішення можуть істотно впливати на різні групи людей, що збільшує кількість можливих оцінок. У багатьох випадках необхідно враховувати зміни оцінок у часі.

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

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

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

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

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

Якість управлінських рішень

Як і будь-який інший продукт людської праці, управлінське рішення може бути «хорошим» або «поганим». Формалізацією життєвих оцінок «хороший – поганий» є, як відомо, поняття «якість». Під якістю розуміють сукупність споживчих властивостей продукту, що характеризують його відповідність призначенню даного продукту. Відповідно до приведеного тлумачення даного поняття **якість управлінського рішення** – це міра

забезпечення управлінським вирішенням досяжності тих результатів, задля яких це рішення розробляється. Кажучи про дане рішення як про якісне, ми даємо йому позитивну інтегральну оцінку (що відображає цілий набір характеристик рішення), яка свідчить про значний ступінь досягнення бажаного результату.

Якісне рішення – це рішення, що забезпечує прийнятний (розумний, раціональний) компроміс як в досягнутих результатах, так і в ресурсах, що витрачаються.

Треба відзначити ще один істотний момент, пов'язаний з оцінкою якості прийняття управлінського рішення. Миттєва оцінка рішення, що дається безпосередньо при його ухваленні, і оцінка цього ж рішення через якийсь час або після його повного здійснення можуть розрізнитися, бути навіть діаметрально протилежними. Така розбіжність оцінок якості може бути результатом «добросовісної помилки» при первинному оцінюванні, але може бути і результатом яких-небудь принципових змін, скажімо, результатом зміни системи цінностей.

Таким чином, само поняття «якісне рішення» є складним комплексним поняттям, в якому відбиваються багато аспектів і яке навряд чи може мати єдине формалізоване тлумачення.

Умови і чинники, що впливають на якість управлінського рішення – різноманітні, багатопланові, знаходяться в дуже складному взаємозв'язку, взаємозалежні. Через це їх неможливо строго, просто і однозначно класифікувати, а тим більше провести аналіз причинно-наслідкових зв'язків за принципом: «величина даного чинника – результат».

Безумовно, певні залежності між умовами і чинниками, з одного боку, і результатами, з іншого боку, є. Але треба мати на увазі важливу обставину: управлінське рішення прямо або дотично пов'язане з діяльністю людей і організацій.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттям “рішення” та “управлінське рішення”.
2. Які існують управлінські рішення і яка різниця між ними?
3. Дайте характеристику видів управлінських рішень.
4. З яких елементів складається аналітичний процес прийняття раціонального рішення.
5. Охарактеризуйте обов'язкові дії менеджера, що приймає управлінські рішення.
6. Назвіть основні методи прийняття рішень.
7. Які фактори і як впливають на процес прийняття управлінських рішень?
8. Які основні операції менеджменту повинні виконуватися для організації виконання управлінських рішень?

9. Охарактеризуйте основні підходи до прийняття управлінських рішень.

10. Дайте визначення поняттю “якісне управлінське рішення”.



РОЗДІЛ 13 **Інформація та комунікації в менеджменті**

13.1. Інформація, її види та роль у менеджменті

13.2. Поняття та характеристика комунікації

13.3. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки

13.4. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу

13.5. Організація комунікаційного процесу

Мета: розширити власні знання, та засвоїти матеріал який стосується інформації та комунікацій у менеджменті.

Ключові слова: інформація, корисна інформація, вхідна і вихідна, умовно-перемінна, умовно-постійна, первинна і похідна, цифрова, буквена і кодована інформація, текстова, графічна.

13.1. Інформація, її види і роль у менеджменті

Отримання великих обсягів інформації виливається для спеціалістів з інформатики та менеджерів у серйозну проблему. Для того, щоб ідентифікувати тільки необхідну для вирішення якоїсь проблеми інформацію, необхідно "перебирати" велику кількість даних. Дані - це "сирі" факти та цифри, в яких немає нічого особливого і які самі по собі не можуть бути корисні для менеджерів. Для того, щоб витягти "крупинки потрібного", "сировину" необхідно обробити, отримати законний інформаційний продукт, що має безпосереднє відношення до управлінської задачі. Проблема

ефективної ідентифікації корисної інформації та забезпечення доступу до неї менеджерів і співробітників набуває все більшої гостроти. Інформація - це перетворені в певному контексті дані, що є змістовними та корисними для конкретних користувачів.

Про значення даної проблеми говорить той факт, що в багатьох організаціях впроваджується посада головного спеціаліста з інформації, який несе відповідальність за управління організаційними базами даних і впровадження нових інформаційних технологій. Як правило, спеціалісти з інформації стають перед проблемою вибору одного з безмежної кількості варіантів придбання апаратного та програмного забезпечення, мережного та телекомунікаційного обладнання. Обсяг даних, які здатні давати комбінації цих технологічних засобів, дуже великий. Прийняття рішень, які пов'язані із застосуванням нових технологічних засобів та управління їх ресурсами, часто покладається, передусім, на плечі головного спеціаліста з інформації. Йому потрібно інтегрувати поточні та нові технології підтримки прийняття організаційних рішень, забезпечення операційних процесів і комунікацій так, щоб співробітники організації отримували необхідну інформацію в потрібному місті та в потрібний час.

Характеристика корисної інформації

Розробка організаціями стратегічних планів, забезпечення підтримки діяльності співробітників, ідентифікація проблем, що виникають, та взаємодія з іншими організаціями багато в чому визначаються рівнем якості інформації. Один із способів огляду якості інформації полягає в оцінці її характеристик з точки зору їх значення для організації. В число значимих відмінних властивостей інформації входять час, зміст та форма (рисунок 13.1).

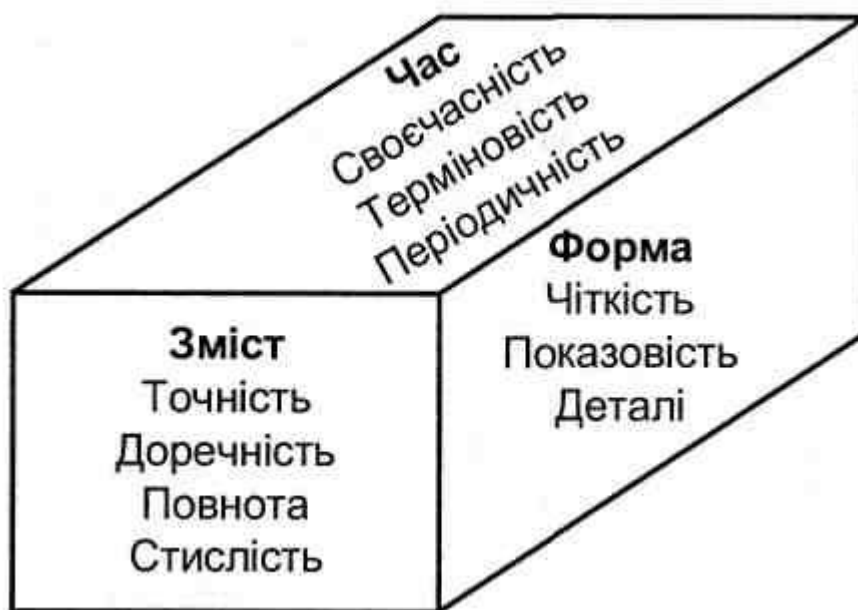


Рис. 13.1. Характеристики високоякісної інформації

У загальному розумінні інформація - це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві,

державі та навколишньому природному середовищі. При цьому інформація відображає стан та його зміни в певній системі.

Стрижнем науково обґрунтованого управління є своєчасна і повна інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи його реалізації, про цілі управління і можливі наслідки.

В умовах сучасного складного комплексного виробництва, високих темпів науково-технічного розвитку та інтенсивних потоків інформації керувати по-старому просто неможливо. Ось чому управління стало наукою, а переробка інформації - галуззю індустрії, що базується на сучасній обчислювальній техніці.

Слід сказати, що на інформаційну роботу витрачається близько третини часу вченого. Більша частина цього часу йде на знаходження необхідних відомостей. Якщо взяти до уваги, що на невиробничі витрати припадає 50 % всього часу, то можливі втрати тільки внаслідок погано поставленої інформації будуть складати багато мільйонів гривень щорічно.

Істотним каналом втрат, який слід перекрити, залишається нерациональне комплектування інформаційних фондів, надлишок інформації. Підраховано, що не менше половини цих фондів взагалі не використовуються.

Нині найвужчим місцем, яке стримує прогрес, є не відсутність наукових досягнень, а незадовільна їх реалізація. До впровадження доходить не більш як 30-50 % розробок. Решта або зовсім не використовуються, або впроваджуються дуже повільно. Однією з причин цього є затримка інформації. Покращання інформаційного обслуговування прискорить реалізацію нових ідей. А це тільки в Україні дасть можливість зберегти десятки мільйонів гривень щорічно.

Інформація - це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять у системі й навколишньому її середовищі. Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем.

Інформація виступає як основа процесу управління. За допомогою інформації реалізується зв'язок між суб'єктом і об'єктом або між керуючою і керованою частинами системи управління.

Управління має справу з величезними масштабами інформації, розмір якої безперервно збільшується в міру росту обсягів виробництва продукції. В цілому обсяг інформації зростає майже пропорційно квадрату росту обсягу виробництва.

Організаційно-практична діяльність керівника і управління також багато в чому носить інформаційний характер, бо враховує одержання інформації для прийняття рішень і передачу інформації про прийняті рішення.

Інколи роль інформації в процесі управління абсолютизують, а сам процес управління руху інформації представляють як процес її перетворення з вихідної в командну, результативну.

Процес управління не можна повністю зводити до перетворення інформації. Його зміст значно більший. Дія на людину - це не стільки акт

передачі їй інформації, скільки складний соціально-психологічний процес взаємодії людей, який містить такі фактори, як обов'язок, воля, авторитет, мораль та ін.

Одна і та ж інформація по-різному діє на різних людей. І це через те, що не тільки інформація діє в процесі управління, а людина діє на людину, по-різному використовуючи при цьому інформацію як основу і засіб дії в залежності від того, хто або що є об'єктом дії.

Роль інформації неоднакова для різних етапів або стадій процесу управління. На одних стадіях управління важливий обсяг інформації, її види, можливості одержання нової, додаткової інформації, на других - її рух, на третіх - можливості її обробки.

Так, при визначенні мети управління важливий обсяг інформації, її новизна, цінність, повнота тощо. Чим більше відомостей про сучасні наукові дослідження використано під час розробки мети управління, тим об'єктивніше формулюється ціль, тим значніша вона для процесу управління.

В оцінці ситуації найбільше значення мають види інформації, що визначають можливість комплексного і системного підходу до цієї оцінки, а в подальшому - до розробки управлінських рішень. На стадії розробки управлінських рішень і аналітичної діяльності велику роль відіграють можливості обробки відібраної для одержаного рішення інформації, що залежать від форми її подачі.

Явища реального світу і процеси, що відбуваються у суспільному виробництві, об'єктивно відображуються за допомогою інформації, потоки якої реально існують поряд з потоками робочої сили, матеріалів і знарядь праці. Подібно до речовини й енергії, інформацію можна зробити, обробляти, зберігати, передавати, використовувати.

Інформація означає тлумачення, повідомлення, роз'яснення, викладання. В теорії управління до неї відносять такі сигнали (відомості, повідомлення), які несуть знання, зменшують невизначеність.

Якщо повідомлення або його частина для даного одержувача не є інформацією, то воно називається пізнавальним шумом, або якщо в таких відомостях немає потреби - кібернетичним шумом. В економічній літературі використовують також поняття "мета-інформація", під якою розуміють інформацію, похідну від тієї, яку одержують безпосередньо.

Інформацію у формі повідомлень, відомостей не можна віднести ні до матерії, ні до свідомості. Вона властива як живій, так і неживій природі. Якісна різноманітність об'єктивного світу зумовлює якісну багатозначність інформації. На відміну від неживої природи, яка може бути тільки джерелом інформації, жива природа, крім того, сприймає і переробляє її. Людина, як істота соціальна, одержує, збирає, зберігає, свідомо переробляє і використовує інформацію у своїй цілеспрямованій діяльності. На практиці всі технологічні, організаційні, економічні та соціальні процеси породжуються, супроводжуються і спрямовуються інформаційними процесами, які відображають різні взаємовідносини між об'єктами живого світу і становлять суть і форми зв'язку між управлінськими системами.

Інформацію у сфері менеджменту часто образно порівнюють з нервовою системою, що забезпечує функціонування живого організму. Завдяки обміну інформацією між цими системами, якою управляють, інформацію про стан заданих параметрів виробляє команда управління і знову передає їх до системи, якою управляють, для виконання (прямий зв'язок). Надходження інформації про результати управління прийнято називати зворотним зв'язком.

До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту.

Будь-яка за змістом інформація існує у формі різних її матеріальних носіїв (у вигляді електричних імпульсів, усної мови, магнітного запису, показань лічильників, письмових документів, перфокарт та ін.) Для управління найбільше значення має інформація, зафіксована на постійних носіях, насамперед у вигляді різних паперових документів, магнітних стрічок, барабанів, перфокарт і перфострічок.

Інформацію передають організовано (формально) і стихійно (неформально). Так, періодичні звіти за визначеною формою становлять організований зворотний зв'язок, а стихійне поширення чуток - неформальні канали зв'язку між людьми.

Теорія інформації, основи якої були сформовані К. Шеноном, застосовується для визначення швидкості, з якою можна передавати інформацію каналами зв'язку. На швидкість передачі інформації впливають джерело сигналу (дискретний або безперервний сигнал), характеристики каналу зв'язку (його пропускна здатність) і шуму.

Практика свідчить, що в сучасних умовах ефективність управління значною мірою залежить від інформаційного забезпечення, від повноти інформації.

Підвищення вимог до організації служби інформації в системі менеджменту обумовлено високим динамізмом сучасного виробництва, частковою зміною параметрів основних факторів виробництва і вимог до одержуваної продукції (послуг). Тільки систематизована інформація дає змогу менеджеру визначати ефективність організаційно-економічних, агротехнічних, соціальних та екологічних заходів і залежно від умов, що складаються, змінювати намічену програму. Чим краще інформований менеджер, тим оперативніші, вищі за своєю якістю його рішення.

Для того щоб прийняти правильне рішення, необхідно мати певну кількість інформації. Проте обсяг інформації не може визначатися тільки кількістю документів, сторінок, показників. Можна збирати і обробляти величезні масиви відомостей, які або будуть не потрібні для прийняття рішень, або їх не можна буде засвоїти і використати. Інколи короткі документи можуть бути більш змістовними, ніж великі доповіді й довідки.

Правильне визначення кількості інформації дає змогу уникнути перевантаження керівників і спеціалістів, оскільки існує показник межі інформації, яку може переробити людина за певний період. На практиці

здебільшого спостерігається перевантаження інформацією виробничого персоналу приблизно у 3-4 рази порівняно з нормами.

Класифікація інформації

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками:

1) за формою відображення - візуальна (графіки, таблиці, табло та ін.), аудіо інформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку);

2) за формою подання - цифрова, буквена і кодована;

3) за порядком виникнення - первинна і похідна;

4) за характером носіїв інформації - документована і недокументована

5) за призначенням - директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна;

6) за напрямом руху - вхідна і вихідна;

7) за стабільністю - умовно-перемінна, умовно-постійна;

8) за способом відображення - текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);

9) за способом обробки - що піддається і що не піддається механізованій обробці.

Залежно від функції, яку виконує інформація в управлінському циклі, вона буває розпорядчою, зворотного зв'язку, запам'ятовуючою та ін.

У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Наукову інформацію, у свою чергу, поділяють на економічну, соціально-політичну, ідеологічну та ін. Найбільшу питому вагу у загальній кількості інформації мають економічні дані.

Економічна інформація - це сукупність цифр, фактів, відомостей та інших даних, які переважно кількісно відображають суспільно-економічні явища і процеси. Вона містить дані соціально-економічного планування і прогнозування, фінансових планів, первинного, оперативного й бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу тощо.

Інформацію, яку використовують у народному господарстві, поділяють на відомчу (інформація підприємств, об'єднань, організацій, міністерств і відомств) і народногосподарську (інформація районних, обласних і центральних загальнодержавних органів управління).

Економічну інформацію класифікують за фазами, стадіями і циклами відтворення, сферами економіки, ресурсами, що використовуються, факторами виробництва та ін.

За призначенням інформацію поділяють на планову, обліково-бухгалтерську, звітну, статистичну, виробничо-оперативну, розпорядчу, довідкову, нормативну; за способом передачі - на ту, що передається усно, поштою, телефоном, телетайпом, факсом; за періодичністю - на систематизовану (змінну, добову, декадну, квартальну та ін.) і ймовірну,

обумовлену зовнішніми і внутрішніми виробничими подіями (вихід з ладу техніки, затримка з поставкою пального, насіння та ін.); за характером носіїв - на документизовану і недокументизовану щодо процесу обробки - на оброблювану, необроблювану й аналітичну.

Крім того, інформація може поділятися на достовірну і недостовірну, достатню, недостатню і надлишкову, активну і пасивну, цифрову, алфавітно-цифрову й алфавітну.

За місцем виникнення розрізняють зовнішню інформацію, що надходить від вищих органів, а також підприємств, організацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки, і внутрішню - виникає на підприємстві (в об'єднанні). Так, на основі планового завдання приймаються управлінські рішення, які потім відображають у матеріально-технічній підготовці виробництва, техніко-економічному й оперативному плануванні, оперативному управлінні технологічними та економічними процесами, обліку і контролі за фінансовою діяльністю підприємства, звіті, аналізі результатів виробничо-господарської діяльності тощо.

Інформація, яка використовується в господарському управлінні, існує у вигляді масивів, потоків, а також у розсіяному, незібраному вигляді.

Масиви - це інформаційні фонди, матеріали статистичних управлінь, архівів, бібліотек тощо.

Сукупність повідомлень (з однаковими або близькими властивостями), що розподілені у даній системі з метою здійснення управління, утворюють інформаційні потоки на підприємстві.

Потоки інформації різноманітні: потоки висхідної інформації - основа для розробки рішень; потоки низхідної інформації - це постанови, рішення, вказівки вищих організацій; потоки регулюючої інформації - зазначені вище документи і деякі спеціальні нормативні положення.

Залежно від того, яку функцію обслуговує економічна інформація, її поділяють на облікову і звітну, що відображає події, які відбулися; планову, що відображає події, які намічаються; нормативну й аналітико-прогнозовану, що відображає події або явища сучасного і майбутнього; регулюючу, що відображає процес досягнення пропорційності у виробничому й управлінському процесах.

У свою чергу, облікову інформацію поділяють на бухгалтерську, статистичну й оперативно-технічну. Характерною особливістю бухгалтерської інформації є її висока точність. Вона відображає детерміновані події, про які точно відомо, що вони відбулися. Водночас бухгалтерська інформація відображає події, що відбулися із запізненням. Тому якість її визначається тим, наскільки вдається зменшити розрив між строками подій і відображенням їх у бухгалтерських документах. Оперативно-технічна інформація становить систему показників, що відображають діяльність об'єкта на певну (дату). На відміну від бухгалтерської, ця інформація не обов'язково має документований вигляд. Вона може бути одержана із телефонних повідомлень або усних доповідей спеціалістів і керівників середньої ланки.

У підприємницькій діяльності використовують планову інформацію у вигляді нормативів матеріальних витрат і затрат праці. Від якості нормативної інформації залежать ефективність управління, дієвість рішень, що приймаються, успішність здійснення контрольних та інших функцій.

Різні види економічної інформації виконують неоднакову роль у системі управління. Так, планова і нормативна інформації прямо пов'язані з виробництвом, а бухгалтерська, статистична і оперативно-технічна інформація є засобом зворотного зв'язку. В загальному обсязі економічної інформації питома вага інформації, що виконує функції прямого зв'язку, становить близько 24%, і зворотного зв'язку - 76%.

Інформація має ряд характерних особливостей, таких як корисність, вірогідність, однозначність, періодичність, несуперечливість, надмірність.

Корисність інформації прийнято оцінювати за тим ефектом, який ця інформація здійснює на результати управління.

На практиці інформація може бути зовсім не потрібною (не змінює ймовірності досягнення цілі і розв'язання поставлених завдань) і надзвичайно цінною, дає змогу підвищити ймовірність досягнення цілі.

В інших випадках одержана інформація може призвести до прийняття рішення, що змінює положення об'єкта управління в гірший бік, тобто зменшує ймовірність досягнення цілі, тобто ця інформація називається дезінформацією.

Важливою якісною характеристикою інформації є її вірогідність. Вірогідною вважають інформацію, яка не перевищує припустимий рівень перекручення дійсного явища або процесу і відображає те, що вона повинна відображати. На вірогідність інформації, яка надходить, впливають інформаційні бар'єри, тобто перешкоди, що заважають збереженню кількості та якості інформації та призводять до її неповноти (географічні, відомчі, економічні, технічні, психологічні бар'єри).

Надмірність інформації (повторюваність, дублювання) може бути корисною, якщо вона підвищує надійність системи даних, і непотрібною - якщо вона містить дані, які повторюються і не використовуються для прийняття рішень. Кожний менеджер за будь-яких обставин повинен забезпечувати надійну цінність інформації, що передається. Критерієм в оцінці цієї вимоги є глибина, змістовність і ступінь відповідності інформації поставленим цілям.

Для ефективного функціонування системи управління важливе значення має своєчасність надходження інформації. Часткова інформація, одержана своєчасно, значно корисніша для управління, ніж повна інформація за всією формою, яка одержана із запізненням. Досвід показує, що багато простоїв техніки і людей трапляються через недостатнє оперативне забезпечення управлінського апарату потрібною вірогідною інформацією.

Рух інформації від відправника до одержувача складається з декількох етапів.

1.Відбір інформації. Він може бути випадковим або цілеспрямованим, вибірковим або суцільним, передбаченим, довільним або таким, який ґрунтується на певних критеріях.

2.Відібрана інформація кодується, тобто приймає ту форму, в якій буде доступна і зрозуміла одержувачу, наприклад, письмову, табличну, графічну, звукову, символічну тощо, та відповідний спосіб її передачі: усний, письмовий, за допомогою різного роду природних сигналів або умовних знаків.

3.Передача інформації. Якщо вона дуже важлива, то не варто обмежуватися одним каналом, а за можливістю дублювати цей процес по декількох каналах.

4. Одержувач сприймає, розшифровує і обдумує інформацію. Відправник інформації завжди чекає, щоб одержувач якимось чином на неї відреагував і доніс до нього цю реакцію.

В ідеалі зворотний зв'язок повинен бути усвідомленим, завчасно запланованим. Сигналами усвідомленого зворотного зв'язку в усній передачі інформації є уточнення, перефрази, вираз почуттів.

Стійкий зворотний зв'язок дозволяє суттєво підвищити надійність обміну інформацією і хоча б частково уникнути її втрат, різних перешкод, які перекручували б її зміст.

Після обміну інформацією необхідно пересвідчитися в тому, наскільки вона зрозуміла для партнера.

Перешкодами в обміні інформацією може бути:

- відсутність інтересу до неї;
- "технічні негаразди", до яких можна віднести, наприклад, різне розуміння символів, за допомогою яких інформація передається;
- чисто фізичні або психологічні моменти: втомленість, слабка пам'ять, імпульсивність, розсіяність, надлишкова емоційність.

Все це не дає можливості одному з учасників обміну інформацією в повному обсязі донести її до іншого, а другому - відповідним чином її сприйняти, що в кінцевому підсумку відображається на якості управлінських рішень.

Елементи системи обміну інформацією

Процес обміну інформацією в організаціях умовно поділяють на дві категорії: формальну (або таку, що планують) і неформальну (або таку, що не планують).

Формальна передача інформації

У великих організаціях адміністративні інструкції обумовлюють, хто кому може офіційно писати папери, хто кому повинен доповідати і в яких випадках, хто переглядає записки, хто видає інформацію тощо.

Якщо робота організації полягає в обробці письмових заяв або вимог, правила, процедури до подробиць обумовлюють шлях проходження заяви: яка інформація повинна бути зібрана і на якому етапі, що конкретно потрібно зробити. Таким же чином майже завжди формально визначаються форма, зміст і відповідальність за підготовку фінансових звітів.

Одним з найважливіших засобів формалізації передачі відомостей є використання стандартних форм (бланків), в які заноситься інформація. В багатьох організаціях доповненням до форм звітності є різні види бланків, форми особистих анкет, бланки заяв і офіційних листів. Стандартні форми дають переваги ініціатору інформації, що передається, якщо людина знову пише текст, який повторюється, то введення в оборот відповідного бланка значно економить час. Бланки вигідні також одержувачу інформації: використовуючи форму, він може уточнити, які саме дані йому необхідні в роботі.

Головний недолік будь-якої стандартної форми полягає у відсутності в ній гнучкості. Оскільки в ній точно визначено, яку інформацію і яким чином необхідно передати, то вона повідомляє і неправдиву інформацію, якщо матеріал не відповідає формі. Будь-яка людина, яка коли-небудь заповнювала стандартну форму, часто задумувалась, не маючи відповіді на запитання, які не відповідають конкретній ситуації. Хоча розробка і використання форм важливі для побудови системи обміну інформацією, але вони не вирішують усіх проблем обміну в межах однієї організації або у взаємовідносинах з її клієнтами.

Формальна система обміну інформацією має обмеження. Вона не задовольняє повністю потреб організації - неможливо формалізувати все, що проходить в організації. Встановлені канали не можуть вмістити багаточисленні потреби в обміні інформацією. Крім того, передача інформації по каналах, як правило, не доносить усіх змістових тонкощів того, що необхідно повідомити. Формальний обмін інформацією часто не може виразити реальні потреби організації через свою повільність і негнучкість.

Щоб бути ефективним, обмін інформацією повинен бути ширшим, ніж офіційна схема.

Неформальна передача інформації

Перераховані труднощі призводять до зростання неформальної системи передачі інформації, яка доповнює формальну систему.

Існує багато шляхів неформального поширення інформації.

Але неформальна передача інформації - це в деякій мірі незаконні всередині організації розмови та чутки. Вони охоплюють будь-яку інформацію поза офіційними каналами. В багатьох організаціях більша частина інформації, яка використовується в прийнятті директивних рішень, передається неофіційно.

Неформальна передача інформації будує свої головні канали на основі соціальних груп, які визначаються структурою організації. Часте спілкування і ототожнення себе з організацією є одночасно причиною і наслідком структури соціальних груп, які забезпечують засоби для ефективної передачі інформації. Отже, неформальна передача інформації знаходиться в такому ж співвідношенні з повноваженнями ототожнюючих себе груп і осіб, як і офіційна передача інформації в співвідношенні з ієрархічною структурою повноважень.

Наслідки неформальної передачі інформації

Система неформальної передачі інформації є одночасно необхідною, неминучою та інколи роздратовуючою. Досить часто неофіційно передана інформація буває викривленою і неправдивою, оскільки вона не належить офіційному контролю.

Один з найбільш дієвих засобів посилити свій вплив в організації полягає в інтенсивному розвитку каналів неформальних зв'язків. Люди, які використовують неофіційні канали інформації, стають особливо впливовими, коли формальна система передачі перестає відповідати вимогам організації.

Розвинута система неформальної передачі інформації, яка доповнює формальну, часто дає можливість організації виконувати свої завдання швидко й оперативно.

Наскільки можна покладатися на неформальну систему передачі інформації, в основному залежить від розміру організації і сприйняття її цілей. На формальну передачу інформації великі організації повинні покладатися більше, ніж малі. До того ж у багатьох великих організаціях у порівнянні з малими складність завдань, які перед ними стоять, та багаточисельність соціальних груп з різними інтересами вимагають більше спиратися на формальну передачу інформації.

Внутрішні та зовнішні канали обміну інформацією

Урядові установи повинні підтримувати постійний потік інформації не тільки між своїми штатними співробітниками, а й іншими установами, організаціями і населенням.

При використанні внутрішніх і зовнішніх каналів обміну інформація інколи накладається одна на другу, що викликає ряд адміністративно-управлінських проблем.

13.2. Поняття та характеристика комунікації

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою якої організація включається у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Вона має досить широке тлумачення. Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

Комунікації - це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів тощо.

Дослідження показують, що керівник 50-90% усього часу витрачає на комунікації. Це здається дуже багато, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим постійно, щоб реалізувати свої ролі у міжособистих відносинах, інформаційному обміні в процесах прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації і контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, комунікацію називають зв'язуючим процесом, який пов'язує частини організації в єдине ціле. Тому якщо усунути комунікацію, то організація перестає бути керованою, її діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру.

Комунікабельність (комунікативність) - це схильність, здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Теорія комунікацій - комплексна галузь знань. Її розробкою займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види інформації і способи її передачі з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. За теорією комунікацій, їх бажана поведінка досягається тільки через розуміння й узгодження із прийнятою інформацією. Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якість повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів і т.п., потрібно врахувати різні фактори: підбір слів у формуванні повідомлень, настроїв, самопочуття, потреби адресатів тощо. Тому потреба підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смысловий; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний.

Встановлення належної комунікації пов'язано з розв'язанням багатьох питань. Це готовність партнерів встановлювати комунікацію, виявлення та усунення перешкод, вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. Комунікацію прийнято вивчати не тільки в її теоретичних аспектах, але й як мистецтво і практику. Саме так розглядається здатність до комунікації (вміння говорити, слухати, писати, читати) і, зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіо- і телемовлення тощо.

Комунікації - це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

Комунікаційна мережа - це сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.

Обмін інформацією пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядаються як *сполучний процес у менеджменті*. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівні команди, міжособистісні стосунки можуть деформуватися. Західні спеціалісти стверджують, що керівники від 50 до 90% свого робочого часу витрачають на комунікації. Це

стає зрозумілим, коли врахувати, що керівники обмінюються інформацією для реалізації своєї ролі в міжособистісних стосунках, у процесі прийняття управлінських рішень, а також для виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю.

Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, - це одна із найскладніших проблем в організаціях. Тому цілком зрозуміло, що ефективно працюючий керівник - це керівник ефективний у комунікаціях.

Комунікації - складний процес, який включає ряд взаємозв'язаних кроків, кожен з яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і сприйняття інформації іншою особою. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація - це обмін, в якому кожному належить активна роль. У процесі комунікації відправник складає повідомлення і передає його адресату (отримувачу).

Види і форми комунікацій

У підприємницькій діяльності використовуються різні засоби, види і форми комунікації. Завдання полягає в тому, щоб насамперед вміло використати різноманітні види комунікації, серед яких можна назвати такі: а) передача інформації, утримання, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радію тощо); б) експресивна - виразна, що характеризується експресією - силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки); в) переконуюча - прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників; г) соціально-ритуальна - використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї гостинності); д) паралінгвістична комунікація - спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також позі рухів (передача різних відтінків повідомлення, його скритого змісту).

Можливості несловесних повідомлень, які становлять істотну частину людського спілкування, не слід применшувати. Справа в тім, що дуже часто одними словами не можна передати наші емоції, душевний стан, занепокоєння тощо, якщо не скористатися мімікою, певними рухами, виразом обличчя, тональністю голосу та ін.

Різноманітні види і способи комунікації можна розбити на три групи: усну, письмову і візуальну. На думку психологів, у багатьох ситуаціях найбільш ефективним є безпосередній усний контакт, за допомогою якого можна передавати всі деталі, уточнити неясні питання і цим виключити неправильне розуміння завдання тощо. Якщо людина може задавати запитання, то, на думку американських дослідників, ймовірність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, підвищується на 20%, а якщо вона може робити зауваження, то це розуміння підвищується ще на 15%.

За цільовою спрямованістю комунікації бувають інструктуючі, мотивуючі та інформуючі, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень організації і контроль за їх виконанням. Для досягнення цілей організації та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, низхідні та горизонтальні комунікації. Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є оповіщення вищого ешелону влади (вищого керівництва) про те, що робиться на більш низьких рівнях ієрархічної системи. В Японії, США та інших країнах створюються спеціальні групи працюючих (осередки якості), завданням яких є розробка і регулярне інформування керівництва про виникаючі проблеми і шляхи їх розв'язання.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій: а) правильний, ввічливий стиль мови; б) достатня гласність, що унеможливує домисли, плітки; в) недопущення дріб'язкової опіки над підлеглими; г) не допускати передачу інструкцій, вказівок від вищого керівника безпосередньо до останнього адресата, що веде до втрати відповідальності, порушення встановленої ієрархії.

Перед низхідними комунікаціями ставиться задача довести до відома і свідомості вищих рівнів, стратегічні напрямки майбутньої діяльності.

Яскравим прикладом горизонтальної комунікації є обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація і узгодження діяльності для досягнення загальних цілей організації. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем здійснюються у низхідному і висхідному напрямках. Тут використовуються різноманітні засоби. Із наявними і потенційними споживачами організації спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів на ринок.

У відносинах із громадськістю першочергове значення надається створенню сприятливого образу, "іміджу" організації на місцевому загальнонаціональному та міжнародному рівні.

Із урядом організація спілкується, заповнюючи багаточисельні звіти про фінанси, маркетинг, про можливість кар'єри, щодо пільг і т.п.

Використовуючи лоббізм і роблячи внески на користь різних політичних груп, комітетів, організація намагається впливати на зміст майбутніх законів, постанов. Організації треба також підтримувати ділові зв'язки із профспілками.

Велику питому вагу займає особиста комунікація, або безпосередні контакти між працівниками, під якою розуміються всі види обміну інформацією, що має місце між людьми. Вона набуває таких форм: комунікація між двома людьми, комунікація між індивідом і групою, комунікація всередині групи.

Характер комунікаційної системи будь-якої організації у великій мірі залежить від типу структурних систем, що використовуються для побудови управлінської системи. Структуру прийнято зображувати позиціями (окремі особи, організації, структурні підрозділи, технічне обладнання та ін.) і зв'язками між ними. Основні типи структурних схем наступні: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, типу "колесо", ієрархічна, зіркова тощо.

За лінійної схеми, кожна позиція (окрім крайніх) пов'язана із двома сусідніми, інформація, що передається з одного кінця на інший, стає відомою всім. Тут немає відносин підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується, і така організація стає малокерованою, оскільки контакт між окремими частинами системи втрачається. Але простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного прийняття рішень.

Кільцева схема являє собою замкнуту структуру із однаковими зв'язками. За цієї схеми підвищується швидкість передачі інформації і стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну.

Сотова схема являє собою більш складну структуру із розвинутими багатьма шляхами проходження інформації. Багатозв'язна схема реалізує принцип: кожен і зв'язаний із кожним. Тут зв'язки рівноцінні, і жоден з них не має переваг перед іншим.

Висока швидкість проходження інформації досягається прямими зв'язками, коли не має потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багатозв'язної схеми є схема типу "колесо" і зіркова схема. Перша з них не передбачає встановлення зв'язку із двома сусідами і з центром.

За зіркової схеми кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.

Найбільш поширеною в менеджменті є ієрархічна схема, яка уособлює командні функції одних позицій у відношенні до інших. Позиції, розташовані у верхній частині схеми, є чисто підлеглими. Позиції, розташовані над ними, є одночасно підлеглими і командними. І нарешті, позиції, розташовані у верхній частині схеми, виконують лише командні функції. Ієрархічна схема передбачає більш високу централізацію у порівнянні з кільцевою. Але найбільш високий рівень централізації командних функцій має місце за зіркової схеми, де поведінка кожного елемента у повній мірі залежить від центральної позиції.

Крім офіційних (формальних) комунікацій, у менеджменті важливу роль відіграють неформальні (неофіційні) комунікації. У підприємницькій діяльності неформальні комунікації неминучі та мають різноманітний характер. На практиці офіційні структури та офіційні комунікації - це лише частина айсберга, що видніється над водою. Чимало питань розглядаються і вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які створені на базі дружніх відносин, старих шкільних зв'язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших загальних інтересів.

Керівники всіх рівнів часто підтримують ділові зв'язки з однією або декількома неофіційними групами всередині або за межами організації, іноді ділять свою владу з неофіційним "кухонним кабінетом"

Природнім джерелом неофіційних відносин є поліархія, що характеризує взаємовідносини між різними партіями або групами, а також різні чутки: про скорочення штатів, переміщення кадрів випровадження на пенсію, чвари між керівником та заступниками тощо.

Для розвитку неформальних комунікацій можуть з успіхом використовуватися неофіційні правила і ритуали, система ящиків для пропозицій, яка сприяє вільному потоку новаторських різних рівнів. У цьому руслі можуть діяти спеціальні комісії для розгляду скарг, "дні відкритих дверей", різні збори і наради.

При дослідженні комунікацій у залежності від рольової участі окремих осіб часто виділяють "сторожів", "зв'язкових" (їх ще називають "містками"), "лідерів думки" (це, скоріш усього, неформальні, ніж формальні лідери), "космополітів" (індивіди, що частіше за інших взаємодіють із зовнішнім середовищем).

За всіх умов неформальні комунікації забезпечують певну надмірність у всіх елементах інформації для досягнення гнучкості цієї системи. І все-таки ефективний менеджмент передбачає ситуацію, за якої основна частина задач організації повинна вирішуватися в результаті використання офіційних зв'язків і відносин. Переважання неофіційних комунікацій у системі управління призводить до високого ступеня невизначеності і часто свідчить про її недосконалість.

Для менеджера доступними є два типи комунікацій: формальні та неформальні.

Формальні комунікації - передбачені організаційною структурою. Схема організаційної структури є ілюстрацією "проходження інформації каналами". Формальні комунікації поділяються на *вертикальні*, *горизонтальні* та *діагональні*.

До *вертикальних комунікацій* належать комунікації зверху вниз і знизу вгору.

Комунікації зверху вниз вирішують п'ять основних завдань:

- ознайомлення працівників з цілями організації для усвідомлення ними важливості виконуваної роботи;
- викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт,
- забезпечення розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями організації;
- надання інформації про процедури і методи виконання роботи;
- забезпечення підлеглих інформацією зворотного зв'язку про результати діяльності організації.

Отже, комунікації зверху вниз допомагають пов'язувати різні рівні організації, координувати їх діяльність. Поряд з тим комунікації зверху вниз мають певні недоліки:

- створення передумов для формування авторитарної системи;
- значне завантаження підлеглих;
- постійні втрати інформації внаслідок викривлень, помилкової інтерпретації.

Один з методів подолання цих проблем - організація потоків інформації знизу вгору, тобто налагодження ефективного зворотного зв'язку. Цими каналами передається інформація від підлеглих до керівників, хоча не всі менеджери приділяють достатньо уваги організації такого типу інформаційних потоків. Результати спеціального дослідження ефективності комунікацій знизу вгору показали, що до керівників фірми доходить не більше як 10% інформації, надісланої робітниками.

Горизонтальні комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва). Як показують дослідження, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90% і пояснюється значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег і проблем, що виникають у функціонуванні суміжних підрозділів.

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції.

Неформальні комунікації - не передбачені організаційною структурою. Практика свідчить, що значна частина комунікацій здійснюється неформально, за допомогою незапланованих керівництвом способів. У теорії та практиці менеджменту зарубіжних країн часто використовується термін "*grape-vipe*" - система розповсюдження чуток, неофіційних даних. Особливо слід підкреслити, що неформальними каналами комунікацій передається значна частина достовірної інформації. Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації. Ця інформація є цінною для керівника, однак не можна допускати, щоб система розповсюдження чуток виступала заміном формальних каналів комунікації. Кожен працівник апарату управління повинен пам'ятати, що він теж частково бере участь у розповсюдженні чуток (наприклад, мовчання у відповідь на запитання підлеглого - це теж реакція, яка відповідно інтерпретується підлеглими).

Неформальні канали, як і формальні, передають інформацію у чотирьох напрямках: *вгору, вниз, горизонтально, по діагоналі*. Особливістю неформального каналу є швидкість виникнення та швидкість зникнення.

Крім того, неформальний канал комунікації відрізняється змінюваністю суб'єктів на відміну від формальних каналів.

Для вироблення оптимальних управлінських рішень менеджери повинні використовувати не лише формальні, а й неформальні канали комунікацій, хоча останні не завжди піддаються впливу та контролю. Слід пам'ятати, що неформальні канали комунікацій - невід'ємна частина організації, і їх необхідно використовувати для досягнення формальних цілей.

Система неформальних комунікацій характеризується:

- швидкістю передавання інформації;
- потенційною можливістю доповнювати формальні канали комунікацій;
- передбачливий характер неформальних комунікацій;
- оперуванням останніми новинами тощо.

Американські автори Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. виділяють два великих класи комунікацій з подальшою їх деталізацією:

- комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем;
- комунікації між: рівнями і підрозділами організації.

Повідомлення найчастіше передаються за допомогою мови, зображень, дій. Найпростішим, найдоступнішим засобом комунікацій є мова, яка реалізує усні та письмові комунікації. Зображення використовуються як доповнення до мовних комунікацій (наприклад, графіки, плакати). Дії підтверджують словесні висновки керівника.

Комунікації поділяються на два великих класи: *письмові* та *усні*.

Письмові комунікації виступають у формі планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо. Переваги таких комунікацій:

- добре збереження інформації;
- можливість вивчення, багаторазове перечитування інформації;
- ґрунтовність підготовки;
- можливість доведення до багатьох працівників. Недоліки письмових комунікацій:
 - складність поновлення;
 - об'ємність інформації (особливо знизу вгору).

Усні комунікації - телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо). Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

Менеджер повинен знати переваги та недоліки кожної форми комунікацій, уміти відшукати оптимальні шляхи їх забезпечення та уникати можливих проблем.

Перешкоди в комунікаціях

Деформація комунікаційного процесу, викликана різними причинами, може призводити до неадекватних дій адресата. В окремих випадках комунікації розриваються.

На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації, у процесі передачі її, зберігання має місце неухважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та інше.

Серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій у ділових організаціях є авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо.

Для суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками, слід віднести той факт, що люди, які обмінюються інформацією, по-різному витлумачують одні і ті ж поняття, мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані та інше. Тому в процесі спілкування та передачі інформації виникають перешкоди, спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які суперечать уявленням, які у них склалися.

До комунікаційних перешкод належать:

1. Конкуренція між повідомленнями. У ситуаціях, коли на отримувача одночасно діє кілька джерел інформації, адресат надає перевагу тому повідомленню, яке в даний момент є для нього найбільш важливим. Тому відправник інформації повинен пам'ятати про необхідність забезпечення уваги адресата та використовувати найефективніші канали і засоби комунікацій.

2. Сприйняття повідомлення адресатом. Сприйняття в теорії комунікації розглядається як погляд індивідуума на реальність. Управлінська практика свідчить, що проблеми комунікації найчастіше пов'язані із сприйняттям. Немає двох однакових людей, які б сприймали речі ідентично. Те, що надсилається відправником, і те, як інформація інтерпретується адресатом, не збігається за окремими позиціями і не повинно збігатися. Відправник повинен досягти розуміння адресатом *суті повідомлення*; з точки зору відправника розуміння повідомлення адресатом повинно бути достатнім. Для деяких менеджерів це значить, що підлеглі повинні "приблизно орієнтуватися", інші вважають, що вони повинні "діяти так, як би діяв я в даній ситуації".

При тлумаченні терміну "*сприйняття*" розглядають *сенсорну (фізичну)* та *нормативну (інтерпретаційну) реальність*. Коли менеджер і підлеглі обмінюються інформацією про фізичну реальність, між ними, як правило, не виникають комунікаційні проблеми (сторони знають і розуміють, що таке загально визнані, зрозумілі речі та предмети: книга, зошит, аудиторія тощо).

Нормативна реальність - це термін, який використовується, коли значення повідомлення не є таким очевидним, як за фізичної реальності. Цілком зрозуміло, що в міру просування від сенсорної до нормативної реальності інтерпретації стають все більше відносними, і в такій ситуації не існує єдиної правильної відповіді, оскільки кожний адресат по-своєму сприймає одну і ту ж інформацію. На практиці часто маємо ситуації, коли повідомлення, що надсилаються підлеглим менеджерами, сприймаються не так, як передбачалося керівником. Це можна пояснити припущенням менеджера, що повідомлення зрозумілі, хоча дійсність підтверджує зворотне.

3. Мова, логіка, абстракція. Мова є основою для більшості комунікацій. Практика управління підтверджує, що менеджер повинен пристосовувати свої повідомлення до рівня аудиторії, вміло добирати словник, конструкцію своїх повідомлень і пропозицій.

У ситуаціях, де окремі аспекти повідомлення залишаються нерозкритими, виникає проблема абстрагування, яка часто є основою комунікаційних бар'єрів. Формування максимально деталізованих повідомлень, повністю зрозумілих усім без винятку підлеглим, є складним і практично нереальним завданням. Однак за належного формулювання повідомлень підлегли можуть їх інтерпретувати адекватно до намірів менеджера. Однак таке, на перший погляд зрозуміле припущення, не завжди виконується, що підтверджує висновок про різні висновки, зроблені на основі однієї і тієї ж інформації.

Висновок - це припущення, зроблене слухачем або читачем. Воно може бути точним або ж навпаки, однак виникає кожного разу, коли повідомлення вимагає інтерпретації фактів: той, хто говорить, припускає, а слухач (адресат) робить свій висновок. Формування висновків з отриманих повідомлень часто є перешкодою для ефективних комунікацій через неправильну інтерпретацію навіть таких повідомлень, які не мають за мету заплутати отримувача інформації.

4. Статус особи, яка надсилає повідомлення. *Статус* - це сукупність ознак, які ранжують і співвідносять членів організації. Управлінська практика підтверджує, що статус особи - відправника інформації впливає на сприйняття повідомлення адресатом. Багаторічний досвід діяльності менеджерів різних рівнів свідчить, що особа, яка має вищий статус порівняно з адресатом, оцінюється останнім як така, що заслуговує довіри. З іншого боку, повідомлення осіб з нижчим статусом вважається менш достовірним.

5. Опір змінам. Практикою доведено, що люди, як правило, чинять опір змінам. Персонал організації може різними шляхами протидіяти змінам, боячись реорганізації, звільнення (ухилення та відмова від виконання вказівок, свідоме перекручення повідомлення тощо). Менеджери повинні знати, що опір змінам неминучий, і завданням кожного керівника є його подолання шляхом пояснення працівникам організації доцільності запланованих змін. Розриви комунікацій посилюються при просуванні інформації (повідомлення) зверху вниз по ієрархії: проблеми комунікацій існують між керівництвом фірми та керівниками середньої ланки, але ще

більш серйозні проблеми виникають між керівництвом середньої ланки та робітниками. Тому одна з найбільш поширених рекомендацій менеджерам передбачає завчасність підготовки змін в організації. Чим більша, масштабніша зміна передбачається в організації, тим завчаснішими повинні бути підготовчі дії керівника.

Властива людям нездатність порозумітися один з одним викликає непорозумінням. Про плани, які не збулися, і сподівання люди часто згадують з гіркотою: "Якби це можна було пояснити" або "Якби я сказала це по-іншому, він може й зрозумів би".

Перешкоди в системі комунікацій є однією з найбільш серйозних проблем в адміністративному управлінні. Вони можуть виникати на будь-якому з етапів процесу передачі інформації. Ті, хто володіє інформацією, можуть бути не в змозі це зробити, ті, хто одержує інформацію, може не побажати або просто не засвоїти її.

Мовний бар'єр

Найбільш серйозним бар'єром на шляху ефективних комунікацій є використання мови не зрозумілої одержувачу. В суспільстві з такою великою кількістю спеціальностей, як у нас, існують сотні різних спеціалізованих мов: те, що зрозуміло будь-якому лікарю, може бути зовсім незрозумілим водію і навпаки. Запас слів, які вживають люди, невеликий, часто слова, якими користуються всі, означають різні поняття.

Визначення міри мовних труднощів. Нині існують способи виміру рівня труднощів розуміння письмової інформації і визначення того, на яку аудиторію вона розрахована.

Абракадабра. Багато юридичних матеріалів мають цікаве юридичне обрамлення і пронизані словами "при цьому", "вищесказане" та інші. Абракадабра створюється частково як результат переносу в нове середовище застарілих юридичних формулювань і неправильного намагання виражатися точно. При складанні документа, який буде використаний судами, необхідна скрупульозна точність тексту. А при складанні адміністративного наказу можна пожертвувати абсолютною точністю заради зручності читання.

"Власні" мови. Свідомо чи несвідомо в більшості організацій розвиваються "власні" мовні стилі. Більше того, в спеціалізованих підрозділах організацій розробляються нові слова і нові значення старих слів. Дуже часто це заходить занадто далеко, так що доводиться тримати штатних перекладачів для спілкування зі сторонніми.

Одна з таких найбільш складних, які зупинилися в часі, "власних" мов - мова юристів.

У багатьох організаціях юристів використовують майже на всіх службових рівнях, щоб розуміти мову внутрішніх документів.

Це постійне тлумачення не тільки уповільнює передачу інформації, але й в багатьох випадках перешкоджає її ефективності.

1. Сфера компетенції

Дуже часто процес комунікацій гальмується, оскільки ті, хто надає, передає або приймає інформацію, мають певний психологічний склад

розуму, який заважає точному розумінню проблеми. Подразники, які впливають на очі та вуха, просіюються, фільтруються і модифікуються нервовою системою ще до того, як досягнуть свідомості, а пам'ять робить подальший відбір понять, які вона зберегла і які не забуде. Такий же процес відбору формує і наші судження про людей, що так часто помилкові. Якщо у нас складається сприятливе враження про людину, то ми, скоріше за все, запам'ятовуємо про неї все добре, на що звернули увагу, і забуваємо, відкидаємо погане. Тільки ряд неприємних вражень може змінити попередню оцінку.

Упередженість. Коли людина або установа вже провели "оцінку ситуації", то окремі факти, що розходяться з цією оцінкою, скоріше за все будуть відкинуті, які б вражаючими вони не були. Це пояснює багато збоїв у військовій розвідці, і це, вочевидь, було одним з основних факторів раптового наступу, який привів союзників до поразки в Арденнах у грудні 1944 р. Розвідка передбачила наступ за декілька днів наперед. А розвідка на вищих рівнях змінила цей висновок і доповіла, що німці, скоріш за все, лише посилюють свої оборонні позиції.

Відмова звертати увагу на факти особливо вірогідна тоді, коли упереджена думка керівника вже склалася, а факти неприємні. Один з поширених симптомів - розчарування, яке з'являється, коли люди стикаються з відмовою дивитися фактам в обличчя, - це бажання продовжити стан ілюзії (фрустрація).

Ефект спеціалізації. Спеціалізація службовця конкретній меті організації, з якою вона себе ототожнює, визначає сферу компетенції, у межах якої він тлумачить інформацію. Спеціалізація часто веде до викривлення перспективи, нездатності точно уявити собі інші аспекти якої-небудь конкретної проблеми. Такі викривлення часто не дозволяють спеціалістам правильно визначити, що необхідно повідомити і чому

Сукупна дія передачі інформації на сферу компетенції. Всяка конкретна інформація одержує у спеціаліста специфічне тлумачення. І, навпаки, інформація, яку він буде одержувати протягом якогось часу, змінить сферу його компетенції. Таким шляхом часто можна розширити сферу компетенції, повідомляючи одержувачу інформації те, що не є суттєво важливим для його дій.

2. Дистанція між працівниками в залежності від їх статусу.

У багатьох організаціях безпосередні контакти проходять між людьми, які близькі за статусом. Спілкування між тими, хто віддалений один від одного шкалою статусу, частіше проходить через посередника. Коли в контакт вступають люди різного службового становища, зв'язок вищого начальника з підлеглим здійснюється легше, ніж зв'язок підлеглого з начальником. Якби зв'язки між різними за службовим статусом людьми не були ускладнені, то в організаціях не було б необхідності вивішувати ящики для пропозицій. Досвід показує, що цей засіб часто буває недостатнім, щоб зняти бар'єр у спілкуванні між людьми, які займають різні посади.

Багато керівників надійно ізольовані від функціональних рівнів своєї організації. Через ряд причин приємні новини швидше повідомляються наверх, ніж інформація про помилки. Підлеглі не бажають привертати до них увагу і видатися безпорадними у вирішенні важких питань. Вони бажають говорити керівнику те, що він хотів би чути. Тому нагорі стан справ звичайно виглядає більш благополучно, ніж він є насправді.

У вищих керівників часто складається зовсім нереальна картина про моральний стан і справжні погляди робітників. Через те, що майже всі службовці будуть приємними, ввічливими і поважати в особистому спілкуванні керівника, він легко забуває, що така поведінка відображає лише співвідношення посад за статусом і не обов'язково реальні почуття працівників щодо нього або до організації. Поза спиною вони можуть називати його "нікчема".

Існування бар'єра в комунікаціях, який виникає на основі статусу, має і свої позитивні сторони. Час керівника захищений від усіх, хто може віднімати його даремно: статус керівника зберігає за ним ініціативу у виборі спілкування. Йому надається свобода у виборі спеціалістів, але його рішення залежить як від його впевненості в людях та їх порадах, так і від його власного аналізу і роздумів.

13.3.Засоби комунікацій,їх переваги та недоліки

Передача будь-якої інформації можлива лише за допомогою знакових систем. Існує кілька таких систем, які використовуються в комунікативному процесі і відповідно до яких можна класифікувати засоби комунікації на вербальні та невербальні.

Вербальна комунікація використовує як знакову системну мову, і походить її назва від латинського слова (вербум - слово, словесний, усний).

Мова може бути при вербальній комунікації монологічною, тобто мовою однієї особи і діалогічною, тобто мовою двох і більше осіб.

Невербальна комунікація має різні знакові системи. Зокрема оптикокінетичну систему, паралінгвістичну систему, екстралінгвістичну систему, просторово-часову систему, візуальний контакт. Кожна з цих систем має свої особливості.

Оптикокінетична система знаків використовує жести, міміку, пантоміміку.

Велике значення у невербальній комунікації мають вираз обличчя, погляд. Вираз обличчя найбільше підкреслюють кути губ, нахмурювання і піднімання брів, зморщування чола. Ці елементи міміки передають гаму емоцій почуттів людини. Поглядом людина може висловлювати інтерес до розмови. Хоча пильний погляд в очі співбесідника може сприйматися як

ознака деякої агресивності. Певне значення мають і жести. Такі як похитування головою, нахил плеча в бік партнера є ознакою також інтересу.

Паралінгвістична система знаків – це система вокалізації мовлення, яка характеризується якістю голосом, його діапазоном, тональністю і виражає почуття і стани людини. Тому голос людини може бути спокійним, збудженим, роздратованим.

Екстралінгвістична знакова система являє собою включення в мову пауз та інших паралінгвістичних компонентів (покашлювання, сміх а також темп мовлення).

Просторово-часова знакова система виступає особливою знаковою системою, бо розміщення партнерів обличчям один до одного сприяє виникненню контакту, символізує увагу до того хто говорить. Тому в різних культурах розроблені свої нормативи часових характеристик спілкування.

Наприклад, своєчасний прихід до початку переговорів символізує ввічливість партнера.

Ще однією специфічною знаковою системою є контакт очі в очі, який має місце у візуальному спілкуванні. Особливе значення має візуальне спілкування для дитини, бо їй властиве фіксування уваги передусім на людському обличчі. Таке спілкування відносять до інтимального спілкування, тобто близького спілкування.

У представників деяких культур засобом невербальної комунікації є дотик. Наприклад це поширено в Африці, на Середньому Сході, в Країнах Латинської Америки.

Отже вербальна і невербальна комунікація тісно пов'язана між собою.

Невербальна комунікація є суттєвим доповненням до вербальної комунікації і підсилює її.

13.4. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома і більше особами. При цьому ставиться мета забезпечити розуміння отримувачем інформації, яка є предметом обміну.

У сучасній теорії менеджменту виділяють такі *елементи процесу обміну інформацією*:

1. *Відправник (особа, яка генерує ідею або збирає, опрацьовує інформацію та передає її).*
2. *Повідомлення (інформація, закодована певним чином за допомогою символів).*
3. *Канал (засіб передачі інформації).*
4. *Отримувач (адресат, особа, якій призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її).*

5. *Зворотний зв'язок (реакція)*. Цей елемент часто залишається поза увагою, а одностороннє спілкування є, як правило, малоефективним, хоча загально визнано, що будь-яка система функціонує ефективно за умови існування налагодженого зворотного зв'язку.

Для пояснення процесу комунікації пропонувалося багато моделей. На жаль, значна кількість теоретиків та практиків менеджменту недооцінили значення етапів розуміння, сприйняття повідомлення в комунікаційному процесі, поділяючи, таким чином, підхід так званої "конвеєрної" теорії комунікацій. При цьому не беруть до уваги, чи зрозумів отримувач суть повідомлення, тобто, з поля зору випадає надзвичайно важливий аспект комунікаційного процесу, а саме: деформація інформації у процесі передачі. Практика свідчить, що такий однобічний тип комунікації є неефективним.

Найпростіші теорії комунікації передбачають взаємодію трьох елементів (складників): *відправника* (того, хто надсилає повідомлення), самого *повідомлення* та *адресата* (того, хто його сприймає). Один з найперших теоретиків у галузі комунікацій С.Е. Осгуд доповнив основну модель *концепцією зворотного зв'язку*. Він довів, що повідомлення ніколи не сприймається в чистій формі, а завжди по-різному інтерпретується його отримувачами.

Однією з найбільш простих, доступних і розповсюджених моделей комунікаційного процесу є модель, запропонована теоретиком комунікацій Раймондом Россом. Вона ілюструє цей процес за допомогою вичерпного та зрозумілого набору термінів і охоплює основні елементи комунікаційного процесу.

Обмінюючись інформацією, відправник та адресат здійснюють свої дії реалізацією кількох взаємозв'язаних етапів, що є складним процесом: кожний з етапів є точкою, в якій суть повідомлення може бути викривлена або повністю втрачена. Ці етапи в теорії менеджменту формулюються так:

- *зародження ідеї;*
- *кодування та вибір каналу;*
- *передача інформації;*
- *декодування (переведення символів відправника у думки отримувача).*

Отже, при проектуванні та експлуатації комунікаційних систем необхідно враховувати наявність багатьох джерел деформації інформаційних потоків (мова, сприйняття, статус керівника та підлеглого тощо). У теорії передачі інформації це явище називається *шумами*, до яких належить все те, що спотворює суть повідомлення. Менеджери повинні пам'ятати, що шуми присутні завжди, і на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається певне викривлення суті повідомлення. Тому необхідною умовою ефективних комунікацій в організації є забезпечення надійного зворотного зв'язку, адже будь-яка система, в тому числі і комунікаційна, може ефективно функціонувати лише за умови наявності ефективного зворотного зв'язку. При цьому відправник та адресат міняються ролями, і відправник має можливість впевнитися у правильності інтерпретації свого повідомлення.

13.5. Організація комунікаційного процесу

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більше людьми. Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей, які беруть участь в обміні. Кожен з нас мав справу з випадками малоефективного обміну інформацією. Щоб краще зрозуміти процес обміну інформацією і умови його ефективності, потрібно мати уявлення про стадії процесу, в якому беруть участь двоє або більше людей.

У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи:

1. Відправник, особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію і передає її.
2. Повідомлення, власне інформація, закодована з допомогою символів.
3. Канал, засіб передавання інформації.
4. Одержувач, особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів комунікативного процесу, їх завдання – скласти повідомлення і використати канал для його передавання таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли вихідну ідею. Це складно, оскільки кожний етап є одночасно точкою, в якій зміст може бути спотвореним або повністю втраченим. До взаємопов'язаних етапів належать:

- зародження ідеї;
- кодування і вибір каналу;
- передавання;
- декодування.

Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення потрібно зробити предметом обміну. На жаль, багато спроб обміну інформацією зривається на цьому першому етапі, оскільки відправник не витрачає часу на обдумування ідеї. Важливо пам'ятати, що ідея ще не набула такої форми, в якій застосовується для обміну інформацією. Відправник вирішив тільки, яку концепцію він, хоче зробити предметом обміну інформацією. Щоб здійснити обмін ефективно, він повинен врахувати багато факторів. Наприклад, керівник, який бажає обмінятися інформацією про оцінку підсумків роботи, повинен чітко розуміти, що ідея полягає у тому, аби повідомити підлеглим конкретну інформацію про їх сильні та слабкі риси і про те, як можна підвищити результати їхньої праці. Ідея не може полягати в нечітких загальних похвалах або в такій самій критиці поведінки підлеглих.

Кодування і вибір каналу. Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації і жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення.

Відправник повинен також обрати канал, що поєднується з типом символів, використовуваних для комунікації. До загальновідомих каналів належать передавання мови та письмових матеріалів, а також електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронну пошту, відеострічки тощо. Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передавання неможливе. Картина художника інколи заслуговує тисячі слів схвалення, але вона непридатна для передавання по телефону. Подібним чином може бути нездійсненним одночасне спілкування зі всіма співробітниками разом.

Якщо канал не дуже відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективним. Наприклад, коли керівник, бажаючи попередити підлеглого про неприпустимість серйозних порушень техніки безпеки останнім, робить це за чашкою кави. Очевидно, що при цьому не вдається передати ідею серйозності порушень так само ефективно, як в офіційному листі чи виступі на нараді. Зрозуміло, що відправлення підлеглому записки про винятковість його досягнень не передасть ідею про те, наскільки важливий внесок у загальну справу, а отже, й зроблене ним, не буде тією ж мірою ефективним, як пряма розмова з наступним офіційним листом, у якому висловлена подяка, а також премія.

Вибір засобу повідомлення не повинен обмежуватися єдиним каналом. Часто бажано використовувати два засоби комунікації в їх поєднанні або й навіть більше. Процес ускладнюється, оскільки відправникові доводиться встановлювати послідовність використання цих засобів і визначити часові інтервали у послідовному передаванні інформації.

Незважаючи на це, дослідження показують, що одночасне використання засобів обміну усною і письмовою інформацією, як правило, більш ефективно, ніж обмін тільки письмовою інформацією. Орієнтація на обидва канали примушує більш прискіпливо готуватися і письмово реєструвати ситуації. Однак це не означає, що кожний інформаційний обмін обов'язково повинен бути письмовий. У цьому випадку потік паперів стає некерованим.

Передавання. На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке багато людей сприймають за процес комунікації.

Декодування. Після передавання повідомлення відправником одержувач декодує його. Декодування – це переклад символів відправника в думки одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають точно таке саме значення для одержувача, останній буде знати, що саме мав на увазі відправник, коли формулювалася його ідея. Якщо реакція на ідею не є обов'язковою, процес обміну інформацією на цьому завершується.

Аналізуючи комунікативні процеси в організації, здебільшого мають на увазі людей, які розмовляють у процесі особистого спілкування або в групах на зборах, засіданнях, розмовляють по телефону або читають і пишуть записки, листи та звіти. Хоч на ці випадки припадає основна частина

комунікацій в організації, комунікації взагалі являють собою складний процес.

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність інформації?
2. Яку роль має інформація у менеджменті?
3. Назвіть та охарактеризуйте види інформації.
4. Опишіть канали обміну інформацією.
5. Дайте характеристику комунікаціям.
6. Назвіть перешкоди які виникають у комунікаціях.
7. Назвіть засоби комунікацій, вкажіть їх переваги та недоліки.
8. Як відбувається комунікаційний процес?
9. Назвіть елементи та етапи комунікаційного процесу.
10. Яка роль неформальних комунікацій в діяльності організації?

РОЗДІЛ 14

Керівництво та лідерство

14.1. Поняття та загальна характеристика керівництва

14.2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада

14.3. Характеристи та класифікація стилів управління

14.4. Системи керівництва та їх класифікація

14.5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера

Мета: засвоїти поняття керівництва та лідерства, визначитись із основами керівництва, класифікацією стилів управління, ознайомитись із системою керівництва .



Ключові слова: керівництво, лідерство, вплив, влада, влада примусу, влада винагороди, еталонна влада, експертна влада.

14.1. Поняття та загальна характеристика керівництва

Одна з найважливіших проблем сучасного бізнесу - питання керівництва. Концепція лідерства включає і розглядає питання організації змін. У всіх дослідженнях, що торкаються цієї теми, виділяють три аспекти: люди, вплив і мета. Керівник завжди чи так чи інакше має справу з людьми, із співробітниками компанії й членами інших організацій, прагне здійснити на них вплив, для того щоб спонукати їх до визначених вчинків. І все це спрямовано на досягнення організаційної мети. Вплив означає, що взаємовідносини між людьми не є пасивними. Більше того, вони здійснюються заради визначеної мети.

Отже, **керівництво** - це процес впливу на підлеглих, який є способом заставити їх працювати на досягнення єдиної мети. Керівництво (в бізнесі) - це здатність заставити весь колектив прагнути до виконання завдань, які стоять перед організацією.

Насамперед керівництво варто розглядати як процес, який, у свою чергу, може бути розбитий на окремі дії і кроки керівника, які направлені на досягнення проміжних, оперативних цілей. Керувати можна навчитися, в потенціалі це дано кожному. Другим елементом керівництва є безпосередній вплив на учнів, підлеглих, друзів тощо.

Третій елемент керівництва - обов'язкова наявність послідовників і спільної мети, на досягнення якої будуть направлені сумісні зусилля.

Результати керівництва з самого початку закладені в системі його здійснення. Результат керівництва - похідна від якості його виконання.

Лідерство (керівництво) - це здатність індивіда для досягнення деяких цілей впливати на інших людей. Передбачається, що керівники разом з іншими членами колективу направляють свої зусилля на вирішення деяких завдань.

Лідерство - двосторонній процес, що протікає між людьми. Керівництво - це «робота з людьми» на відміну від адміністративної паперової роботи чи дії для вирішення проблем. Керівництво динамічне й містить у собі використання особистих повноважень й прав.

В останні роки з'явилося багато публікацій про відмінності між управлінням і керівництвом. І менеджмент, і лідерство однаково важливі для організацій. Так як право керувати впливає з організаційної структури, воно сприяє стабільності, порядку й вирішенню проблем всередині організації. З іншого боку, право лідерства витікає з таких особистих якостей індивідів, як зацікавленість, цілі та цінності й сприяє розвитку бачення перспектив, креативності й змін в організації. На рисунку 14.1 перераховані різні якості, які властиві керівникам і менеджерам, хоча необхідно пам'ятати, ще деякі індивіди володіють і тими, й іншими.

Одна з головних відмінностей між керівником і менеджером відноситься до джерел їхньої влади, а відповідно рівня підпорядкування співробітників. Влада - це потенційна здатність індивіда впливати на поведінку інших людей. Влада - це основний наявний у розпорядженні керівника ресурс, який дозволяє змінювати поведінку співробітників. Як правило, в установах виділяють п'ять джерел влади: закон, винагорода, примус, досвід (компетенція) та референтне право. Іноді джерелом влади є посада, яку займає менеджер в організації, в інших випадках - особисті якості лідера.

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер - керівник, який керує власне організацією (підприємством), якимось конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

Не дивлячись на те, що керівництво - суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними менеджерами. Про ефективність лідера можна судити за тим, в якій мірі він чи вона впливають на інших, інколи ефективно лідерство може й заважати формальній організації.

Є різниця між управлінням і лідерством. Управління визначають як розумовий і фізичний процес, який призводить до того, що підлеглі виконують офіційні доручення і вирішують певні завдання. Лідерство ж, навпаки, - є процесом, за допомогою якого одна і та ж особа впливає на членів групи.

Управляючий стає на чолі організації в результаті наміреної дії формальної організації - делегування повноважень. Лідерами стають не з ініціативи організації, хоча можливості вести за собою людей також можна збільшити шляхом делегування повноважень. Дії лідерів не обмежуються рамками яких-небудь повноважень і структур. Дуже часто керівник є лідером без усякої прив'язки до його формальної посади в ієрархії.

Керівник організації - людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими. Його мета - впливати на інших таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організації.

Американські дослідники Роберт Блейк і Джейн Моутон підкреслюють, що сильне та ефективно керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні перепон і досягненні максимальних результатів. Отже, основою ефективного керівництва є вміння побудовані взаємини з підлеглими.

Для забезпечення ефективного керівництва треба враховувати такі шість елементів:

- ✓ ініціативність;
- ✓ інформованість;
- ✓ захист своєї думки;
- ✓ прийняття рішень;
- ✓ розв'язання конфліктних ситуацій;

- ✓ критичний аналіз.

Жодний з розглянутих елементів не може компенсувати відсутність або надлишок будь-якого іншого.

Відомий український економіст Валерій Терещенко підкреслював, що завдання керівника - диригувати, підібрати хороший персонал, розробити організаційну структуру підприємства, вибрати загальний напрям його діяльності, координувати всю роботу, боротися з непродуктивними витратами часу.

Слід виділити ще одне з найважливіших завдань - вчитись інтенсивно працювати, поліпшувати якість роботи.

14.2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада

В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада.

Лідерство - це здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Вплив - це будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивідуума.

Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути різними: від прохання до погроз.

Щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник повинен розвивати і застосовувати владу.

Влада - це можливість впливати на поведінку інших людей.

Необхідність влади в управлінні.

Як доповнення до формальних повноважень керівнику необхідна влада, оскільки він залежить від людей як в межах свого ланцюга команд, так і поза ним.

В усіх організаціях для досягнення ефективного функціонування необхідне належне застосування влади.

Керівники завжди залежать від деяких людей, які їм не підлеглі, тому що ніхто не буде повністю підкорятися наказам лише тому, що він чи вона керівник.

У різних підприємствах організації керівник залежить від свого безпосереднього керівництва, підлеглих і колег. Фактично ці групи є частиною оточуючого керівника середовища. Це залежить від факторів і людей, якими не можна управляти напряму, що є основною причиною труднощів, які відчуває керівний персонал. Однак страждають не тільки відчуття. Якщо керівник не в стані ефективно взаємодіяти з цими багаточисельними "некерованими" силами, він не може виконувати свою власну роботу, а це обов'язково знизить ефективність як індивідуального трудового вкладу, так і діяльність усієї організації. Влада і вплив - інструмент лідерства, є фактично єдиними засобами, які є в розпорядженні керівника для вирішення подібних ситуацій. Влада є необхідною умовою успішної діяльності організації.

Багатьом людям здається, що, маючи владу, можна нав'язувати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Однак, слід визнати, що вплив і влада однаково залежать від особистості, на яку впливають, а також від ситуації і здібності керівника.

Не існує реальної абсолютної влади, оскільки ніхто не може впливати на всіх людей і в усіх ситуаціях.

Влада підлеглих.

Звичайно, керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо.

Однак у деяких ситуаціях підлегли мають владу над керівником, оскільки він залежить від них у таких питаннях, як одержання інформації, необхідної для прийняття рішення, неформальні контакти з людьми інших підприємств, вплив на своїх колег і здатність підлеглих виконувати завдання.

Наукові дослідження підтвердили, що підлегли також володіють владою. Керівник повинен усвідомити, що коли підлегли теж володіють владою, то використання ним в односторонньому порядку своєї влади в певному об'ємі може викликати у підлеглих таку реакцію, за якої вони захочуть продемонструвати свою власну владу. А це, у свою чергу, може призвести до непотрібної трати зусиль і знизити рівень досягнення цілей. Тому ефективний керівник старається підтримувати розумний баланс влади, достатньої для забезпечення досягнення цілей, але не викликаючи у підлеглих почуття обездоленості.

Крім підлеглих, над керівником можуть мати владу його колеги. Наприклад, якщо керівник з фінансових або виробничих питань залежить від послуг відділу з обробки даних, начальник цього відділу буде мати над ним деяку владу.

Ефективний керівник має більшу потребу у владі, і він ніколи не буде проявляти свою владу в примусовому порядку.

За психологічними критеріями визначається потенційна здатність до лідерства і керівництва. Однак у практиці ділових стосунків психічні якості керівника доповнюються набутим досвідом, певними управлінськими вміннями, методами і прийомами, які реалізуються на практиці.

Феномен успішного керівництва залежить від своєрідності поєднання і "взаємодії" двох головних чинників - вроджених задатків і набутого досвіду особистості.

Вроджені задатки - це першооснова психічних якостей, які, у свою чергу, бувають двоїстого характеру:

- психічні якості, які **не** або **слабко** піддаються корекції (прагнення до лідерства, схильність до ризику, темперамент, особливість відчуття тощо);
- психічні якості, які піддаються удосконаленню (рівень і структура інтелекту, адаптабельність, задовільна пам'ять, увага та ін.).

Удосконалюються психічні якості під впливом досвіду, що його набуває людина в процесі життя та діяльності.

Важливими складовими набутого досвіду є "управлінські уміння" та "орієнтованість на соціальну кон'юнктуру".

До основних управлінських умінь звичайно відносять уміння прийняти правильне і вчасне рішення, поставити завдання, розподілити функції, проконтролювати виконання тощо.

Орієнтованість на соціальну кон'юнктуру - це уміння порівнювати інтереси і завдання своєї організації зі станом справ у суспільстві. Це вміння орієнтуватися на політичні рішення, законодавчі акти, ринок, суспільну мораль, традиції і моду тощо.

Все перелічене вище має місце за будь-якого процесу керівництва. Але **варіантність, акценти, співвідношення** в процесі управління будуть різними в кожного керівника, що і становить стиль керівництва.

Обов'язковим компонентом сучасного менеджменту є влада, вмиле використання якої є важливою передумовою досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності. Нікколо Маккіавелі назвав владу і маніпулювання нею важелями управління державою.

Професор Й.С. Завадський дає таке визначення влади.

Влада (англ. Authority) - це можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей, за допомогою певних засобів - волі, авторитету, права, насильства (батьківського, державного, економічного тощо). Можна вести мову про пряму владу, що направлена на те, щоб вирішувати (підвищення, заохочення та ін.), і зворотну владу, яка направлена на те, щоб стримувати (влада заборони).

У більш широкому розумінні влада - це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін.

Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до діючої структури управління. Немаловажним є також врахування особистих якостей і рівень фахової підготовки керівників та спеціалістів.

Для реалізації владних відносин потрібен певний рівень бюрократизації системи управління, тобто необхідні правила і норми, що закріплюються у різних організаційно-правових актах, враховуючи статuti, положення, стандарти, інструкції тощо.

Крім місця в ієрархії, база влади охоплює:

- ✓ умови - здійснення ролі і повноваження;
- ✓ контроль за ресурсами, інформація;
- ✓ власність або доручену власність;
- ✓ харизматичне керівництво - традиції "від Бога";
- ✓ надання повноважень вищими;
- ✓ фактори, пов'язані з підлеглими, - очікування, бажання і потреби;

- ✓ оцінки, умови контрактів;
- ✓ обумовленість генетичними схильностями - прийняття авторитарної або демократичної дисципліни;
- ✓ освіта.

У процесі функціонування системи менеджменту виникають проблеми влади, що зумовлюються силами, які діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію.

А. Сили, що діють на менеджера: 1) власні цінності менеджера, обумовлені самим суспільством; 2) влада обмежується затратами і пільгами, які надаються; 3) прийняття влади уміщає і відповідальність, але не всі менеджери бажають мати які-небудь обов'язки.

Б. Сили, що діють на підлеглих: 1) деякі з них (підлеглих) можуть розходитися із суспільством з ідеологічних міркувань; 2) підлеглі підкоряються владі менеджерів через свої інтереси, які залежать від мотивації; 3) люди сприймають владу інших тільки до якої-небудь межі; 4) влада може застосовуватися просто тому, що деякі аспекти ситуації здаються нездійсненими, або точно не оціненими; 5) влада може застосовуватися через те, що підлеглі не досить сильні, щоб змінити становище.

В. Сили, що діють на ситуацію: 1) влада може застосовуватися в період довготривалих історичних конфліктів; 2) економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити застосування влади більш-менш спокійним.

Влада знаходиться у безпосередньому зв'язку із відповідальністю. В сучасному менеджменті роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість ресурсів у виробництві, що використовується, і збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідповідальні, непродумані рішення, пов'язані із застосуванням матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили.

Відповідальність здійснюється у різних формах контролю над діяльністю суб'єкта, з точки зору виконання ним прийнятих норм і правил, а також вирішення конкретних задач.

Відповідальність також означає і зобов'язання відповідати за свої дії і вчинки, приймати на себе вину за їх можливі негативні наслідки

Відповідальність керівників особлива: вони відповідають не лише за власну діяльність (бездіяльність), але й за вчинки і провини підлеглих.

Відповідальність особистості перед суспільством характеризується свідомим дотриманням моральних принципів і правових норм, що відображають суспільну необхідність.

Відповідальність як риса особистості формується в процесі спільної діяльності в результаті визначення соціальних цінностей, норм і правил. Управління повинно будуватися таким чином, щоб була завжди високою відповідальність керівника і колективу за успіх чи невдачу підприємства.

Й.С. Завадський розглядає відповідальність у двох аспектах: як відповідальність за минуле (ретроспективний аспект) і відповідальність за майбутню поведінку людей (перспективний аспект). Якщо у першому

випадку відповідальність має організаційно-правове регламентування, то в основі відповідальності за майбутнє лежать внутрішні регулятори поведінки людини, самоконтроль, почуття обов'язку і зобов'язання.

В практиці управління підприємствами знаходить більш широке застосування моральна, дисциплінарна, а іноді адміністративна і кримінальна відповідальність. У той же час порівняно рідко мають місце еквівалентно-відшкодувальні відносини, коли службова особа своєю діяльністю (бездіяльністю) спричиняє майнові втрати для підприємства.

Відповідальність у менеджменті повинна визначатися за кінцевими показниками, що найбільш повно віддзеркалюють результати виробничо-фінансової і маркетингової діяльності підприємств.

У сфері менеджменту відповідальність безпосередньо пов'язана із повноваженнями, які виступають обов'язковою умовою ефективної роботи персоналу управління.

Повноваження - це посадові (службові) права і можливості менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих. Повноваження діляться на лінійні (управління виробництвом, продажем, а в багатьох випадках - фінансами, в основі яких лежить скалярний принцип - пряме і безпосереднє підпорядкування) і штабні (функціональні, консультативні) повноваження, що допомагають лінійним менеджерам у досягненні поставлених цілей: управління закупками, обліком, персоналом, контроль.

Ефективний менеджмент досягається за умов, коли встановлюється певний баланс між обов'язками, повноваженнями і відповідальністю. Кожен керівник і спеціаліст повинен наділятися достатніми повноваженнями, щоб успішно виконувати обов'язки, передбачені посадовими інструкціями чи розпорядчим актом безпосереднього керівника.

Форми влади і впливу

Для того щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати - необхідно мати основу влади. Для того щоб тримати владу, необхідно мати можливість тримати під своїм контролем що-небудь значуще для виконавця, що зробить його залежним від керівника і примусить діяти так, як бажає керівник.

Всі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи потреби або ні. Вони спонукають виконавця очікувати, що потреба буде або не буде задоволена, в залежності від поведінки виконавця.

На рівні держави слід відмітити три форми влади:

- законодавчу;
- виконавчу;
- судову.

Їхня незалежність і роль визначають статус держави та ступінь забезпечення потреб її громадян.

Влада може приймати різні форми. Френч і Рейвен виділяють форми влади, які може застосовувати будь-який керівник (менеджер):

- влада, яка базується на засадах примусу;
- влада, яка базується на засадах винагороди;
- експериментальна влада;
- еталонна влада;
- законна (традиційна) влада.

Влада, яка базується на засадах примусу, - це вплив через страх. Багато людей турбуються, що вони можуть втратити захищеність, любов або повагу. Через це навіть у тих ситуаціях, де насильство не присутнє, страх є поширеною причиною того, чого люди - свідомо чи несвідомо - дозволяють на себе впливати.

Страх на робочому місці.

Робоче місце дає великі можливості розвивати владу, використовуючи страх і примус, тому що багато наших потреб задовольняються саме там. Наприклад, страх втратити роботу властивий, мабуть, усім.

Звертання до страху може стати ефективним методом впливу, якщо пропонуються конкретні заходи. Таке звертання до страху можна зустріти в телевізійних комерційних рекламах.

За великого попиту на компетентних, досвідчених керівників грубі погрози звільнення, звичайно, не мають необхідного ефекту. Замість бажаної дії, такі погрози інколи призводять до додаткових витрат на витрату комісійних агентству з найму і до довгого пошуку гідної заміни. Часто страх, який наганяється на керівника, направлений не на його матеріальні інтереси, а на його самолюбство. Оскільки авторитет керівників тримається на повазі до їх особистості, вони, як правило, хворобливо реагують на всякі приниження.

Слабкі сторони методу впливу через страх.

Страх може бути використаний і фактично використовується в сучасних організаціях, але не часто, оскільки він з часом може стати досить дорогим засобом впливу. Влада, заснована на примусі, не діє на більшість керівників через відсутність довіри і дуже високих витрат, пов'язаних із її застосуванням. Страх веде до відсутності довіри до керівництва, появи бажання у підлеглих працівників обманювати організацію, виникнення незадоволеності роботою, появи гальмівних процесів у розвитку здібностей людини.

Влада, в основі якої лежать винагороди, використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода має бути досить цінною. При цьому менеджер повинен розуміти, що в кожній людини - своє сприйняття і розуміння цінностей (згідно з теорією очікувань). Посилення влади дуже часто досягається шляхом особистих послуг.

На практиці використовується широкий спектр винагород: різні форми доплат до основної ставки, моральне стимулювання, надання можливостей у підвищенні кваліфікації, просування по службі тощо.

За матеріалами досліджень, спонукальні мотиви трудової діяльності керівників підприємств можна ранжувати так: 1) усвідомлення того, що робота приносить користь суспільству; 2) можливість використати свої знання і навички; 3) можливості просування по службі; 4) прагнення набути репутації справжнього керівника; 5) матеріальний інтерес.

До недоліків цієї влади можна віднести:

- обмеження розмірів винагород;
- обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми;
- те, що не завжди можна встановити ставлення працівника до винагороди.

Законна влада базується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й приналежності. Вплив за допомогою традицій можливий тоді, коли зовнішні щодо організації норми культури сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою.

Функціонування організації повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб (а це вже винагорода). Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації (вона не залежить від якоїсь однієї особи), швидкість та передбаченість впливу.

Недоліки такої влади полягають у тому, що:

- традиції можуть бути спрямовані проти змін;
- немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку та задоволенням своїх власних потреб - з іншого;
- може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими тому, що цей працівник не входить у формальну систему (групу).

Еталонна влада полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей, які охоче наслідуються підлеглими, які прагнуть бути такими ж, як і лідер.

За наявності почуття дружби до керівника, підлегли з ентузіазмом виконують розпорядження і більш лояльно ставляться до нього. Відомий американський менеджер Лі Якокка завдячує своєму успіху в корпорації "Крайслер" саме вмілому поєднанню у розпорядчій діяльності влади, пошани і силових методів. Еталонну владу ще називають харизматичним впливом (харизма - від грецьк. Chorism - божий дар, виключна обдарованість). М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедуорі наводять деякі характеристики харизматичних особистостей: 1) обмін енергією, оскільки створюється враження, що ці особистості випромінюють енергію і заряджують нею оточуючих людей; 2) вражаюча зовнішність, що характеризується привабливістю і статністю; 3) незалежність характеру, висока самостійність; 4) добрі риторичні здібності - володіння мистецтвом красномовності і здібністю до спілкування; 5) сприйняття захоплення своєю особистістю - почуття комфортності від захоплення собою, але без зайвої гордовитості і самозакоханості; 6) достойна (гідна) і впевнена манера триматися, висока зібраність і володіння ситуацією без розпачу. До недоліків слід віднести:

- деяку самовпевненість керівника;
- можливість його відмови від інших видів влади.

Влада експерта у своїй основі має вплив через "розумну" віру. Виконавець свідомо й логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення у експерта (керівника), тим більше в нього влади.

Менеджер повинен пам'ятати про те, що коли в групі працівників з'являється експерт, то група найшвидше буде сприймати рекомендації цієї людини, тобто підлеглий експерт перетворюється у неформального керівника. В організації підлеглі можуть мати більш високі знання з певної проблеми, що може зробити їх "експертами" і посилити вплив на управлінські рішення. Але з цього менеджера не слід робити трагедії. Адже керівник вивільнює свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого говорить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації.

Отже, недоліками експертної влади є те, що:

- розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;
- у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації.

Перераховані типи влади можуть викликати у підлеглих різні рівні мотивації щодо виконання обов'язків. Підлеглі можуть розглядати вказівки лідера як обов'язкові, реагувати на них прихильно, або, навпаки, сприймати їх байдуже чи навіть з опором.

Якщо вказівки сприймаються як обов'язкові, то працівники відповідають ентузіазмом і великим прикладанням зусиль для досягнення поставлених цілей. За умов байдужого відношення до лідера, працівники, як правило, мінімізують свої творчі зусилля, а при опорі вони можуть робити вигляд, що погоджуються із розпорядженням, а насправді мало що роблять для його реалізації або навіть допускають саботаж чи страйк.

Як свідчить досвід кращих підприємств, експертна влада і еталонна влада найбільш підходять, щоб здійснювати керівництво, покладаючись на обов'язковість підлеглих, у той час як інформаційна і стимулююча влади ведуть до угоди про використання примусової влади, можуть викликати тенденцію до опору з боку працюючих. Тому на практиці менеджери, як правило, опираються на декілька типів влади.

У той же час слід мати на увазі, що, оскільки відбувається постійне зростання кваліфікації працівників і вирівнювання інтелектуального рівня керівників і підлеглих, то з кожним роком стає все важче реалізувати владу, покладаючись на примусення, винагороди та інші описані вище типи влади. Тепер здійснюються пошуки інших форм впливу з тим, щоб спонукати підлеглих до активного співробітництва.

Найбільш поширеними формами такого впливу є переконання і участь.

За допомогою переконання доводяться до свідомості виконавця вимоги, дотримання яких дозволяє йому реалізувати ті чи інші власні

потреби. Інструментами переконання виступають логіка або ж те і друге разом узяті.

Ефективне переконання формується за довіри до керівника, його вмінні враховувати інтелектуальний рівень підлеглих, за збігу цілей керівника і цілей працівників. При цьому недоліками є:

- повільна дія переконання;
- невизначеність результатів;
- складність застосування даного підходу.

Найбільша перевага у використанні переконання в організаціях полягає в тому, що виконані роботи людиною, на яку впливають, не потрібно буде перевіряти, і вона постарается виконати більше ніж мінімальні вимоги, тому що вона вважає, що ці дії допоможуть задовольнити її особисті потреби на багатьох рівнях.

Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом спрямування їхніх зусиль на здійснення потрібної мети. Мова йде про участь у підготовці та прийнятті важливих господарських і соціальних рішень, участь у власності, участь у розподілі прибутків та ін. Це заохочує працівників мати владу, можливість самовираження, а також проявляти компетентність, бажання до успіху.

Разом з тим працівники, які не люблять неясності, відмовляються від цього впливу, а керівники не завжди готові відмовитися від своїх традиційних методів впливу. Ці недоліки дещо обмежують застосування впливу через залучення до управління.

Хоча всі шість типів влади - це потенційні засоби впливу на інших, вони, як правило, можуть породжувати у підлеглих різні мотивації виконання роботи. Підлеглі можуть реагувати на вказівки лідера з почуттям обов'язку, з байдужістю чи опором. За умов обов'язку, працівники відповідають ентузіазмом і прикладанням значних зусиль для досягнення організаційних цілей. За умов байдужості працівники прикладають мінімальні зусилля, щоб виконати вказівки. За умов опору працівники можуть погодитися на співпрацю, але докладають мінімум зусиль для досягнення цілей, при цьому можливий саботаж.

Але навіть той керівник, який має у своєму арсеналі всі ці механізми, повинен брати до уваги інші фактори. Недостатньо мати владу: вона повинна бути достатньо сильною, щоб спонукати інших до роботи.

Найбільш сильним вплив буде тоді, коли виконавець високо цінить ту потребу, до якої апелюють, вважає важливим її задоволення або незадоволення і думає, що його зусилля обов'язково виправдають очікування керівника.

І навпаки, якщо який-небудь із цих компонентів відсутній, влада впливаючого зменшується або зникає зовсім.

Суть лідерства

Для того, щоб успішно здійснювати управлінські функції, менеджеру потрібно вміти вести за собою підлеглих. Виступаючи сьогодні в ролях керуючого, дипломата, вихователя, новатора і просто людської істоти, менеджер насамперед виявляє себе як лідер. Лідерські дії в сучасному менеджменті превалюють у всіх сферах дії професійної діяльності керівника будь-якого рангу.

Трудовий процес протікає в соціальних групах. У кожній конкретній групі діє індивід, до якого прислухаються і придивляються інші люди. Це лідер. Він впливає на навколишніх головним чином за двома соціально-психологічними каналами:

а) за каналом авторитету (члени групи визнають перевагу лідера перед іншими в силу його положення, досвіду, майстерності, освіти тощо); б) за каналом харизматичних властивостей (людяність, ввічливість, моральність). У реальному житті все це виливається в добровільне визнання винятковості лідера, що характеризується в неухильному наслідуванні, копіюванні його дій і в цілому його поведінки.

Лідер - істотна ланка соціальної групи. Як тільки на світ з'являється яка-небудь людська спільність, у її структурі народжується свій лідер. У міру розростання функцій групи і розширення сфер її діяльності, складається ієрархія лідерів. Тут починають діяти і "формальні", і "неформальні" лідери. Перші одержують повноваження керувати людьми з рук вищої інстанції, другі стають лідерами за визнанням навколишніх. Справжнім лідером, здатним вести за собою людей, стає той, хто знаходить у людей загальне визнання. Навколишні сприймають такого лідера за чотирма моделями:

1. "Один із нас". Передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи. Лідер, як і всі, радіє, переживає, обурюється і страждає: життя приносить йому і приємне, і неприємне.

2. "Кращий із нас". Мається на увазі, що лідер - це приклад для всієї групи як людини і професіонала. У зв'язку з цим поведінка лідера стає предметом наслідування.

3. "Втілення чеснот". Вважається, що лідер є носієм загальнолюдських норм моралі. Лідер розділяє з групою її соціальні цінності і готовий їх відстоювати.

4. "Виправдання наших очікувань". Люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливої ситуації. Вони хочуть, щоб лідер завжди був вірний слову, не допускав відхилень від схваленого групою курсу поведінки.

Люди хочуть, щоб їхній лідер не був тільки і не стільки професіоналом технократичного толку, орієнтованим винятково на процес виробництва, а насамперед керівником з людським обличчям, що володіє всіма гами психічних переживань. У його діяльності на першому плані повинна стояти орієнтація на людину. У цьому і полягає справжня суть лідерства. Не кожному керівнику (менеджеру) дано стати лідером. Таким може бути людина, що володіє цілком визначеними якостями:

а) чесність - повна ясність із приводу дотримання норм загальнолюдської моралі. Відповідь на запитання - "Пішов би ти з цією людиною в розвідку?" - повинна бути позитивною;

б) інтелект - швидкість, гнучкість і прогностичність розуму; стійка увага, вміння володіти мовою; допитливість;

в) здатність розуміти людей - уміння зрозуміти поведінку співрозмовника; здатність бачити в людині особистість; прагнення збагатити людину духовно;

г) стійкість поглядів - адекватна реакція на ситуацію; контроль над емоціями; сталість дій;

г) впевненість у собі - прагнення брати на себе відповідальність;

- поінформованість про свої достоїнства і недоліки;

- наполегливість у досягненні мети;

д) скромність у побуті - відсутність спрямованості до розкоші; раціоналізм у поводженні з речами; схильність до самообслуговування;

є) ерудованість - широта і глибина пізнання в різних галузях науки і техніки; гарна поінформованість у філософії, політології, історії; знання у сфері людинознавства.

Оскільки лідерство внутрішньо властиве груповій діяльності, а виробництво товарів здійснюється людьми, зібраними в робочі групи, то лідерство і менеджмент взаємообумовлені. Чи хочуть організатори виробництва чи ні, але в будь-якій робочій групі неминуче з'являється і діє свій лідер. Він необхідний групі як символ єднання, як батько-наставник, як опора в складній взаємодії з керівництвом та іншими робочими групами. Поява лідера у всіх осередках людського фактора так само неминуча, як неминучий той факт, що за днем приходить ніч. Однак який в цілому вплив лідера на психологічний клімат і трудовий настрій робочої групи?

Природно, він може бути позитивним чи негативним. В останньому випадку діяльність лідера буде не бажаною. Звідси теоретики і практики менеджменту давно дійшли такого висновку, що процесом лідерства потрібно керувати. Сама процедура управління досить проста:

а) врахування психологічних закономірностей функціонування соціальної групи (спонтанний прояв групових реакцій, реалізація внутрішньо-групових цілей, функціонування неформального лідера);

б) облік запропонованих групі цілей виробництва;

в) створення комбінації з неформальних і нав'язаних дій (організація робочої групи з рисами неформальної, переплетення внутрішніх і зовнішніх цілей; здійснення менеджером функцій неформального лідера).

Менеджер, стаючи лідером, здійснює свої управлінські функції (планування, організацію, мотивацію, контроль) через призму неформального лідера. Лідерство в системі управління проявляється за трьома напрямками:

а) організація і корекція діяльності працівників:

✓ постановка ясних цілей;

- ✓ координація зусиль;
- ✓ окреслення результатів;
- ✓ виконання ролі ведучого;
- б) мотивація діяльності підлеглих:
 - ✓ надихати на цілеспрямовану поведінку;
 - ✓ задоволення індивідуальних і групових потреб;
 - ✓ вселяння впевненості;
 - ✓ захоплення людей своїм прикладом;
 - ✓ створення групової синергії (наочний показ того, що спільна групова діяльність - це щось більше, ніж арифметична сума індивідуальних зусиль);
- в) забезпечення представництва групи:
 - ✓ представлення інтересів групи за її межами;
 - ✓ підтримка рівноваги між внутрішніми та зовнішніми потребами групи;
 - ✓ визначення перспективи розвитку групи.

Усе сказане дає можливість сформулювати робоче визначення функції лідерства в менеджерській діяльності. Воно гранично стиснуто.

Лідерство - це істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Сьогодні змагаються дві точки зору на лідерські здібності. Перша стверджує, що лідером потрібно народитися і що виховання лідера - справа безнадійна. Інша точка зору ґрунтується на тому, що лідерські здібності розвиваються. Правда, для цього необхідні визначені задатки психофізіологічного плану - гостра увага, гарна пам'ять, схильність до продуктивного мислення тощо. Такі задатки характерні для багатьох видів діяльності комунікативного профілю. Лідерські здібності й особливо лідерська майстерність розвиваються в процесі цілеспрямованої діяльності. Будучи призначеним чи обраним на посаду менеджера, молодий керівник повинен ознайомитися з арсеналом знань, якими повинен володіти лідер робочої групи.

Теорії лідерства

Існує три основних підходи до розуміння керівництва. Перший підхід заснований на тому, що вся увага приділяється рисам характеру керівника, а головне - підлеглих. При виборі керуючого в цьому випадку наголос робиться на природних рисах його характеру.

Наступний підхід одержав назву поведінкового. Він заснований на тому, що вся увага приділяється типу поведінки майбутнього лідера. Нарешті третій підхід названий теорією випадків. Він заснований на переконанні в тому, що успіх будь-якого керівництва залежить від маси зовнішніх факторів, до яких варто пристосовувати будь-який тип характеру і поведінки.

Теорія рис характеру індивідуума

Спроби визначити, якими рисами характеру повинен володіти ідеальний керівник, складають основу даної теорії. Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках і розумових здібностях потенційного керівника.

Всі дослідження, проведені з метою визначити, якими фізичними якостями повинен володіти лідер, показали, що немає чітких фізичних розходжень між лідером і нелідером. Ні вага, ні зріст, ні стать, ні вік, ні зовнішні дані не впливають на можливий успіх чи провал будь-якого підприємства. Незважаючи на те, що для нас дуже важливе значення має зовнішній вигляд співрозмовника, ми, як правило, переймаємося повагою до людини, що виглядає як лідер, але успіх справи, якою вона керує, на жаль, від цього практично не залежить.

Дослідники стверджують, що вираження "позначок природжених лідерів" має право на існування і цілком відбиває ситуацію з залежністю підприємницького успіху від фізичних характеристик керівника.

Спроби визначити особливий набір рис характеру і розумових здібностей ідеального керівника мали обмежений успіх. Особливу увагу в цій сфері досліджень приділив Едвін Гізелі. Більше двадцяти років наукової діяльності він присвятив вивченню даного питання і зробив такий висновок: лідер з яскраво вираженими авторитарними схильностями має менше шансів на успіх, ніж людина більш спокійна у цьому відношенні. Менш важливими рисами, що характеризують керівника, є професійні досягнення (висота ступеня на службових сходинках), розумові здібності, самовпевненість, самореалізація, рішучість.

Інше дослідження на ту ж тему було проведено Фредом Філдером. Він зробив висновок, що проникливий і психологічно віддалений від підлеглих керівник має більше шансів на успіх. Такому керівнику легше об'єктивно оцінити роботу кожного із службовців.

Але, напевно, найважливіший висновок із усіх подібних досліджень зводиться до такого твердження: індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи, а отже, вони не повинні ставати критеріями при доборі керівників.

Однак дуже важливо знайти оптимальне сполучення між особистими характеристиками керівника й особливостями керованої ним групи. Якщо таке сполучення знайдене успішно, то продуктивність роботи такої групи різко зросте. На додаток до викладеного варто помітити, що чоловіки і жінки мають абсолютно рівні шанси на успіх.

Теорія поведінки

Недоліки досліджень у рамках теорії рис характеру виявилися причиною розширення сфери пошуків, оскільки багато економістів прагнули все-таки створити універсальний метод добору керівників до того, як вони включаються безпосередньо в роботу. Так зародилася основа теорії поведінки. Цей підхід базується на вивченні життєвого досвіду майбутнього керівника, на тому, наскільки успішні чи безуспішні його дії у різних сферах. У випадку, якщо стиль поведінки претендента відповідає визначеним

вимогам, він, безумовно, має шанси бути прийнятим на роботу. Якщо ж людина вже займає керівну посаду, то на цей випадок існують визначені методики, що допомагають йому вибрати найбільш правильний стиль поведінки з метою збільшити ефективність роботи керуючих структур.

Дві найбільш сильні течії у вивченні процесу керівництва утворилися в середині 40-х років у державному університеті Огайо й університеті Мічигану. Саме там були закладені основи теорії поведінки. Вчені дійшли висновку, що існує два принципових виміри поведінки лідера.

1. Турбота про людей.

За такого підходу керівник приділяє особливу увагу своїм взаєминам з підлеглими, підтримує атмосферу довіри, взаємодопомоги, намагається чуйно відноситися до нестатків і потреб своїх підлеглих. Як правило, керівники такого типу відрізняються м'яким, відкритим, дружелюбним характером. Колективи, очолювані таким менеджером, відрізняються згуртованістю і гармонійністю.

2. Упор на процес виробництва.

Цей підхід заснований на прагненні керівника змусити підлеглих працювати так, щоб досягти максимальної продуктивності. Менеджери, що підтримують подібний стиль поведінки, вимагають суворого підпорядкування робочим розпорядкам, чіткого виконання завдань, що стоять перед усім колективом. Вони найчастіше автократичні у своїх рішеннях, вище за все ставлять правила, інструкції, процедури.

Дослідження, проведені у двох названих напрямках, дозволили одержати досить цікаву інформацію. Наприклад, менеджери, що працюють на основі другого підходу, були оцінені як менш професійні в порівнянні з їх колегами, що дотримуються першого підходу. Це твердження стало правильним для таких галузей, як обслуговування, бухгалтерські та подібні їм фірми, медицина, торгівля. Що ж стосується промислового виробництва, то тут правильне саме зворотнє. Упор на процес виробництва оцінюється в цій сфері як більш правильний і ефективний. Крім того, з'ясувалося, що при управлінні за другим принципом (увага на виробництво) рівень травматизму, захворювань, прогулів значно вищий, ніж за іншого підходу до управління. Однак у колективах, де відсутня чітка структура і згуртованість, застосування твердого стилю управління є тільки позитивним фактором. Він підвищує рівень задоволення працею.

Мабуть, найбільш істотний внесок у вивчення стилів поведінки керівника в останні роки вніс Гаррі Юкл, що розробив дев'ятнадцять категорій поведінки лідера. Цей список є, мабуть, найбільш повним. Він може бути використаний при навчанні молодих і перенавчанні досвідчених керівників і допоможе їм зрозуміти, що повинен містити в собі процес управління колективом. Робота Юкла дозволяє менеджерам створити правильний образ керівника, прорахувати правильність тих чи інших дій. І все це з метою вивести процес виробництва на якісно новий рівень.

1. Головний акцент на виробництво.

Дана сторона діяльності керівника містить у собі всі заходи, які здійснюються з метою збільшення продуктивності й ефективності виробничого процесу.

2. Чуйність, уважність.

Дані категорії є необхідними в діяльності керівника. Лідер колективу, щоб зберегти і зміцнити свою позицію, повинен бути винятково уважний до його членів, суворий і об'єктивний. Він повинен надавати визначену підтримку людям, що у нього вірять.

3. Наснага.

Подібна риса завжди з позитивної сторони характеризує керівника, що володіє нею. Здатність лідера стимулювати ентузіазм у членів колективу, вселяти в них впевненість у власних силах, надихати на виконання будь-яких завдань є запорукою успіху всієї справи.

4. Похвала і визнання.

Використання таких методів заохочення службовців є гарантією ефективності всього виробництва. Керівник може виразити вдячність за якісно виконану роботу, подякувати за особливий внесок у виробництво, виразити впевненість у збереженні подібного відношення і надалі.

5. Винагорода за діяльність на благо фірми.

Керівник може виразити свою вдячність підлеглим у вигляді подарунка або грошової премії, або підвищення в посаді, або надання більш сприятливих умов роботи, або збільшення часу відпустки тощо.

6. Участь у прийнятті рішень.

Керівник проводить консультації з підлеглими з найважливіших питань ведення справ у компанії, дозволяє їм вносити корективи в прийняті ним рішення.

7. Передача повноважень.

Керівник передає частину своїх функцій підлеглим, а відповідно розподіляє і частину відповідальності, при цьому члени колективу самі вирішують, як найбільш правильно підійти до виконання доручених їм робіт.

8. Роз'яснення ролей.

Керівник доводить до відома підлеглих їхні обов'язки і ступінь відповідальності, пояснює правила, норми поведінки і роботи в даній організації, дає їм зрозуміти, чого конкретно він хоче від кожного з них.

9. Постановка цілей.

Керівник наголошує на важливості кожного з виконуваних доручень, пояснює загальну задачу, дає оцінку швидкості виконання кожного з завдань, забезпечує надійний зворотний зв'язок.

10. Навчання.

Керівник визначає потребу в перепідготовці й підвищенні кваліфікації для своїх підлеглих.

11. Поширення інформації.

Керівник тримає підлеглих у курсі всіх подій, що відбуваються у фірмі, в тому числі зведення про діяльність усіх підрозділів усередині організації і

за її межами. Доводить до відома працівників усі рішення, прийняті вищим керівництвом, а також інформацію про проведення зустрічей і конференцій.

12. Рішення проблем.

Керівник бере на себе ініціативу за вирішення проблем, що виникли у процесі виробництва. Цю ініціативу він повинен рішуче довести до кінця.

13. Планування.

Керівник складає чітку програму дій щодо втілення в життя поставлених цілей (оперативні плани, стратегії досягнення цілей, графіки робіт, терміни виконання).

14. Координація дій.

Керівник зобов'язаний забезпечувати чітку координацію між різними підрозділами організації, залучати до цього процесу підлеглих, пояснювати, наскільки важлива для виробництва чітка координація робіт.

15. Полегшення роботи.

Керівник робить підлеглим підтримку, постачаючи необхідну сировину, забезпечуючи додатковими зручностями на робочих місцях, виявляє й усуває різного роду проблеми, видаляє перешкоди з виробничого процесу.

16. Залучення консультантів.

Керівник підтримує контакти з фахівцями в різних галузях і в разі потреби вдається до їх допомоги, поради, консультації.

17. Налагодження сприятливого клімату в колективі.

Керівник робить усе, щоб у середовищі його підлеглих зберігалася атмосфера довіри і взаєморозуміння, кооперації і взаємодопомоги.

18. Управління конфліктами.

Кожен керівник повинен прагнути до того, щоб уникати будь-якого типу конфліктних ситуацій у своєму колективі. Для цього він може проводити визначену профілактичну роботу. Якщо ж уникнути такої ситуації не вдалося, то тягар вирішення проблеми знову лягає на плечі лідера.

19. Дисципліна і критика.

Будь-який керуючий у своїй діяльності стикається із ситуаціями, коли необхідно відновити дисципліну, що похитнулася, покритикувати підлеглих за несумлінність, порушення інструкцій, неякісну працю. Дисциплінарними впливами можуть бути офіційне попередження, позбавлення премій, пониження в посаді, звільнення.

Теорія випадків

Один з останніх і найбільш широко обговорюваних підходів до розуміння керівництва будується винятково на теорії поведінки. У ній стверджується, що поведінка керівника будується по-різному в кожній конкретній ситуації. Наприклад, той стиль управління, що приносить успіх в управлінні розрізним колективом сезонних робітників (автократичний) призведе до повного провалу у випадку його застосування в роботі дослідницького відділу. Цей підхід відомий за назвою теорії випадків чи ситуаційного підходу. Дослідники в рамках вивчення даної теорії розробили основні моделі поведінки керівника, які мають значну практичну цінність.

Підлеглі:

- ✓ залежні від свого керівника;
- ✓ не мають можливості висловити свою думку;
- ✓ мають невисоку кваліфікацію (не завжди);
- ✓ усвідомлюють, що можуть бути жертвами застосування надзвичайних повноважень;
- ✓ усвідомлюють, що є членами групи "трудова надлишки";
- ✓ практично не мають незалежності;
- ✓ часом самі стають послідовниками авторитарного режиму або прихильниками.

Ситуація на робочих місцях.

Панує сувора дисципліна, підтримка її здійснюється за допомогою суворого контролю. Рівень прибутку не дуже високий. Здійснюється твердий контроль обсягу витрат на виробництво. Існує постійна небезпека травматизму. Робота не вимагає високих професійних навичок, часто робиться переустаткування, зміна виробничого процесу. Можливі наслідки від зловживання даним стилем ведуть до того, що: убожіє спілкування, знижується адаптація робітників до різких перетворень; діяльність носить рутинний характер; творче зростання практично виключене.

Демократичний режим - це коли лідер/менеджер:

- ✓ має обмежену владу, може сам установлювати межі її застосування або приймає умови;
- ✓ група може зняти його з посади і замінити членами колективу;
- ✓ є залежним від тимчасових меж у своїй діяльності;
- ✓ може застосовувати обмежене число санкцій стосовно підлеглих.

Підлеглі:

- ✓ здійснюють контроль над методами керування;
- ✓ переважно є середнім класом;
- ✓ найчастіше мають такі професії, як учені, інженери, менеджери та ін.;
- ✓ мають високі професійні навички;
- ✓ люблять суворий порядок, але не авторитарний;
- ✓ мають високі соціальні потреби.

Ситуація на робочих місцях:

Цілі діяльності доступні і зрозумілі всім. Відповідальність і контроль розділені між керівниками різних рівнів. Завжди існують тимчасові межі для виконання того чи іншого завдання. Перетворення носять поступальний, прогресивний характер. Реальний чи потенційний ризик здоров'я дуже низький. Широко використовується колективна праця. Можливі наслідки від зловживання даним стилем ведуть до того, що людина пристосовується до залежності від колективу, найчастіше втрачає здатність самостійно мислити. В екстремальних ситуаціях можливі серйозні затримки при прийнятті рішень.

Режим слабого, безініціативного керівництва - це коли лідер/менеджер:

- не має реальної влади;

- не обмежений тимчасовими межами;
- незамінний на посаді, оскільки всіх таке становище влаштовує;
- не може застосовувати ніяких санкцій;
- не має знань з специфіки виробництва.

Підлеглі:

- ✓ мають більше влади, ніж керівник;
- ✓ не приймають порядок;
- ✓ легко піднімаються на заколот, страйк;
- ✓ слабо організовані;
- ✓ як правило, це учені чи інші робітники з рідкісними знаннями, що усвідомлюють свою необхідність.

Ситуація на робочих місцях.

Немає чітко визначених цілей діяльності, ні структури в організації. В основному існує тільки система самоконтролю. Не обмежений час на виконання завдань. Перетворень і змін у системі праці практично не відбувається, або вони передбачувані. Атмосфера на робочих місцях м'яка, сприятлива. Для виконання професійних функцій вимагаються високі навички й особливі знання.

Можливі наслідки від зловживання даним стилем управління.

Застосування подібного стилю організації роботи може викликати дроблення колективу, ізоляцію особистості, нерозуміння, хаос, анархію. А також небезпечна відсутність взаєморозуміння, взаємодопомоги, єдиного керівного стрижня. Це може вести до того, що зусилля безпосередньо в професійній діяльності будуть звернені на марну боротьбу, насадження своїх прав, відстоювання інтересів і поглядів.

Теорія ефективності керівництва Ф. Фідлера

Фред Фідлер відомий як один з перших експертів з управління, що стали рішуче на позицію підтримки теорії випадків. Він вважав, що ефективність стилю управління може бути оцінена, якщо тільки цей стиль відповідає даній ситуації. Він також вважав, що успіх чи ефективність того чи іншого стилю управління залежить від трьох факторів: відносин керівника з підлеглим, структури виробничих завдань і рівня влади керівника.

1. Відношення керівника і підлеглих.

Одним з найважливіших факторів у визначенні ефективності управління є ступінь лояльності лідера до членів колективу. Коли взаємини між ними тісні, лідер може розраховувати на підтримку і розуміння в будь-яку хвилину, якщо ж ці відносини не можуть бути названі такими, то сила слова керівника як би автоматично знижується.

2. Структура виробничих завдань.

У даному випадку під структурою виробничих завдань будемо розуміти ступінь рутинності (простий і об'ємний) чи нерутинності (складний і унікальний) роботи. Складні завдання вимагають великої злагоженості, чуйної участі керівника, ініціативи й ентузіазму від підлеглих, додаткових витрат часу. З іншого боку, вони розраховані на високий рівень

відповідальності, носять нерутинний характер, вимагають застосування демократичного стилю управління.

3. Рівень влади керівника.

Обсяг формальної і неформальної влади лідера має істотне значення. Обсяг цієї влади виміряються авторитетом керівника. Ця влада дозволяє йому чи їй віддавати накази чи заохочувати, карати. Високий рівень влади дозволяє застосовувати авторитарні методи управління і навпаки.

Фідлер думав, що ці три фактори в комбінації можуть дати в позитивному змісті образ ідеального керівника. Для оцінки стилю керівництва він розробив унікальний і багато в чому спірний метод. Він просив керівників описати найменш улюблених ними колег, помічників у роботі.

Фідлер стверджував, що керівник, що описує нелюбих йому підлеглих у більш стриманому стилі, є схильним до демократичного стилю управління. Це люди, що позитивно настроєні на спілкування, обмін думками. Фідлер назвав цих керівників орієнтованими на спілкування. На противагу їм ті, хто описував своїх підлеглих злісно, без симпатії, назвали керівниками, орієнтованими на виробництво.

Теорія руху до мети Р. Хауса

Третім ситуаційним підходом є теорія руху до мети, розроблена Робертом Хаусом. Свою назву ця теорія одержала на основі висновків про те, що процвітаючий лідер зобов'язаний виконувати три види задач. Він повинен насамперед пояснити підлеглим, як краще досягти поставлених цілей, розробити і впровадити методи їхнього досягнення. У процесі виконання виробничих функцій керівник здійснює координаційну і направляючу діяльність. При цьому можна поставити проміжні цілі для полегшення орієнтації. Крім того, у процесі роботи можна знижувати чи підвищувати інтенсивність діяльності підлеглих. Ця модель відрізняється від усіх інших тим, що вона не містить у собі цілеспрямованих спроб визначити самий ефективний стиль управління в конкретних умовах. Більше того, ця теорія стоїть на позиції сполучення різних стилів, закликає керівників бути гнучкими у своїх діях. Керівник повинен бути готовим до вибору завжди. При цьому можливі чотири ситуації.

1. У директивному стилі управління лідер ставить цілі, визначає тимчасові рамки, методи роботи і стандарти виконання тих чи інших операцій для своїх підлеглих.

2. Чуйне керівництво. Керівник приділяє особливу увагу підлеглим, довіряє їм і поважає кожного. Настроєний винятково дружньо, чуйний до будь-яких соціальних нестатків усіх членів колективу, особливо тим, що стосуються їхньої особистої участі в процесі виробництва.

3. За управління, орієнтованого на виробничі досягнення, керівник розраховує середній рівень щорічної модернізації виробництва, планує його вплив на ефективність виробництва, особливу увагу приділяє постійному підвищенню якості продукції, що випускається, її привабливості. Чуйність є

головною рисою атмосфери на робочих місцях. За особливі досягнення встановлена щедра винагорода. У таких організаціях усе поставлено на службу виробництва, але не на шкоду людям.

4. Управління, засноване на участі, в основу ставить участь підлеглих у процесі прийняття рішень. Керівник враховує рекомендації, ідеї й оцінки, зроблені кожним із членів колективу до того, як прийняти рішення.

Наприклад, Роберт Хаус стверджує, що авторитарне керівництво найбільш ефективно за виконання унікальних, нестандартних операцій. Чуйне керівництво виправдовує себе у випадку з рутинною роботою. Коли колектив має високий потенціал ініціативності, варто поміркувати над тим, наскільки ефективний був би стиль управлінської поведінки, орієнтований на виробничі досягнення. Якщо ж рівень професійних навичок персоналу високий, а досвід роботи великий, то найбільш правильним буде вибір поведінки, орієнтований на участь підлеглих у процесі прийняття рішень.

14.3. Характеристика та класифікація стилів керівництва

Стиль управління (керівництва) - це стала сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Стиль лідерства (керівництва) - це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на ведених (підлеглих).

У практиці та теорії управлінської діяльності виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу.

1. Авторитарне управління (директивне, імперативне): керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє, головним чином, наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню. Авторитарне управління має різні форми.

А. Патріархальне: всі "члени сім'ї" повинні слухатися керівника, а він вважає підлеглих такими, які не "доросли" до прийняття рішень. Але це його "діти", про яких він, звичайно, повинен піклуватися.

Б. Авторитарне: більш притаманне інституціям (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа (самодержця), залишаючись підлеглими йому.

В. Бюрократичне: домінує деперсоналізація (людина – носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій і мають право на виконання даних їм повноважень. Системі регулювання підпорядковуються і керівництво, і підлеглі (предметна компетентність).

Г. Харизматичне (харизма - милість Бога): за лідером визнаються видатні, єдині у своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися.

2. Демократичне управління (кооперативне, колективне): керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

2. Ліберальне (пасивне) управління: низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу - прохання, інформація.

Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

3. Анархічне управління: фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невторчання і потурання підлеглим ("роби як знаєш").

У наш час на Заході в менеджменті практикують комбінування авторитарного і кооперативного стилів керівництва, причому останній переважає.

Поряд з цим виділяють ще й індивідуальні стилі керівництва.

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із найважливіших завдань для менеджера. Як правило, виділяють п'ять основних стилів керівництва:

1. Невтрчання: низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато працює сам. Домагається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в даній організації.

2. Тепла компанія: високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери і зручного темпу праці. При цьому керівника не дуже цікавить, чи будуть досягнуті конкретні й стабільні результати.

3. Завдання: увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяється її вкрай мало.

4. Золота середина: керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але і не займається потуранням.

5. Команда: керівник повністю прагне поєднати у своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей. Питання тільки в тому, щоб бути і діловим, і людяним. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють взаємовідносинам довіри і поваги.

Крім типологічного та індивідуального стилів керівництва, на практиці існують принципи і прийоми управління, про які не прийнято говорити

вголос. Ці принципи, хоч і є певною мірою породженням нашої колишньої системи з поправкою на менталітет, все ж таки мають під собою психологічне підґрунтя.

1. Ефект опудала. Керівник вибирає із працівників, причому з високим статусом і висококваліфікованих, "опудало", тобто того, ким він лякає решту працівників. А саме: на різних нарадах, зборах, де присутня більшість працівників, він прагне применшити значення роботи своєї "жертви", показати "некомпетентність" цієї людини, критикувати слушні рекомендації, робити "в'їдливі" зауваження. Цим начальник "вбиває двох зайців":

а) показує підлеглим, менш кваліфікованим і з нижчою посадою, що "я можу зробити з Вами те ж саме або й ще більше", і тим самим наганяє на них страх;

б) підриває авторитет і нервову систему своєму потенційному конкурентові, щоб той зривався і показував себе як скандаліст.

Подібна тактика керівника призводить до затяжних, відкритих і прихованих конфліктів, які, в принципі, не закінчуються ані чиєюсь перемогою, ані позитивним ефектом.

3. "Бий своїх, щоб чужі боялися". Деякі керівники показують, що вони розрізняють поняття "дружба" і "робота". З кимось із своїх підлеглих у позаробочий час дружать і мають спільні інтереси чи хобі - і про це усі знають. На роботі ж демонстративно підкреслюють свою вимогливість до цих людей. Часто публічно критикують, "перегинаючи при цьому палку". І цю несправедливість також помічають всі члени колективу. Таким чином керівник хоче показати всім, що він принциповий і справедливий. Врешті-решт "побутовий" приятель керівника не витримує цієї подвійної гри і або йде в інший колектив від свого "покровителя", або між ними починається конфлікт.

І тому офіційні рівні ділові стосунки, де не перетинаються особисті інтереси, - це найкраща дружба між керівником і підлеглим.

3. "Розділяй і владарюй". Цей принцип використовують часто керівники, які не відчують себе впевнено на своєму місці або ж наділені манією підозрілості.

Для таких керівників важливо, щоб у їхньому підрозділі чи на їхній ділянці працівники, особливо на суміжних і важливих ділянках роботи, конфліктували між собою. Тоді, на їхню думку, внутрішнє, хай нездорове, суперництво приведе до зовнішньої стабільності. Кожна із "ворогуючих сторін" скаржитиметься начальнику одна на одну. Керівник заспокоюватиме кожного такого працівника і буде начебто на його боці. Хоча насправді керівникові це вигідно, він сам тонко ініціює конфлікти і "підсипає жару у вогонь".

У цій не дуже "чистій" тактиці керівник виходить з таких міркувань:

а) конфліктуючи між собою, працівники не об'єднуються проти нього;

б) він буде завжди поінформований, якщо проти нього в колективі щось задумали;

в) конфліктне суперництво між працівниками автоматично сприятиме і кращому виконанню кожним членом групи своїх функціональних обов'язків.

Виходячи з цього принципу управління, можна деякий час протриматися "на плаву", але якщо працівники розкоднують тактику керівника, то можуть усі об'єднатися - і тоді кінець кар'єрі, принаймні у цій організації. Можливий також інший варіант, що підлеглі переймуть тактику "тихої сапи" від свого керівника і скерують її проти нього ж.

3. "Тихе теля двох маток ссе". Відразу зазначимо, що цей принцип стосується поведінки керівника до вищого над собою начальства. Він означає, що керівник певної нижчої структури ніколи не заперечує вищим керівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність. До того ж не тільки до свого прямого начальника, з яким він найбільш пов'язаний функціонально, але і до інших. Звичайно, з певною метою.

Такий керівник стає зручним для всіх, його наближують до себе вищі чини, які хочуть мати таких заступників.

Щодо членів підлеглого колективу, то той, що "тихе теля...", може бути різним: як авторитарним, так і вимогливим, справедливим, демократичним. Від його тактики стосунків із вищим начальством колектив не страждає - навпаки, може мати деякі "неписані" пільги.

5. "Кожній сестрі по сережці", або "давайте жити дружно". Цей принцип стосується передусім стимулювання, як одного із важелів керівництва. При розподілі премій, путівок, відпусток тощо, а також конкретної роботи між членами колективу керівник, який сповідує цей принцип, прагне нікого не образити, зробити так, аби всі залишалися максимально задоволеними. Для нього основне, щоб була стабільність і не було скарг у вищі інстанції.

Відомо, що всіх задовольнити неможливо, а ті, хто працює сумлінно, відчують себе ображеними і приниженими. Адже їх стимулюють так само, як і тих, хто працює абияк.

Цей принцип управління навряд чи може мати місце в приватних виробничих структурах. Він може існувати швидше в державних організаціях із бюджетним фінансуванням чи державним замовленням, де цей принцип у свій час і народився.

6. "Ефект клітки". Це особливість постстосунків між колишнім керівником і підлеглим. Зазначимо одразу: це не означає, що стосунки тоді були між ними ворожими чи неприязними. Вони могли бути і приховано, і явно доброзичливими.

Ця особливість стосунків означає, що колишній підлеглий відчуває до свого колишнього керівника певні "претензії" за те, що доводилося коритися чужій волі. За аналогією із тигром, якого випустили з клітки, він готовий роздерти свого "опікуна", хоча той і годував його м'ясом.

І якщо директор зустрічає свого привітного колись підлеглого, а професор - запобігливого аспіранта через короткий, після розходження їхніх

шляхів, час, і помічає, що поведінка його якась насторожена, - то це спрацьовує "ефект клітки".

Мине час і "ефект клітки" ослабне. Але це психічне явище варто враховувати в ділових стосунках.

14.4. Системи керівництва та їх класифікація

Для визначення залежності між стилем керівництва, задоволеністю та продуктивністю праці американські теоретики почали вивчати не тільки взаємини керівників і підлеглих, а й ситуацію в цілому. В результаті розроблено кілька ситуаційних моделей, які отримали широке прикладне застосування.

Американський дослідник Лайкерт дійшов висновку, що стиль керівництва може бути орієнтованим або на роботу, або на людину. Причому більш продуктивною є орієнтація на людину.

Однак пізніше було виявлено, що є керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто роблять спробу створити певний інтегральний стиль керівництва.

Лайкерт запропонував 4 системи для підбору стилю лідерства, які базуються на оцінці поведінки керівників (табл. 14.1).

Таблиця 14.1.

Чотири базових системи Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорськ о-авторитарна	Доброзичливо- авторитарна	Консультативно -демократична	Базується на засадах участі

Згідно з системою 1, керівники мають характеристики автократів, системою 2 - дозволяють підлеглим обмежено брати участь у прийнятті рішень, системою 3 - використовують двостороннє спілкування і допускають деяку довіру між керівниками і підлеглими, системою 4 - орієнтуються на групові рішення й участь працівників у прийнятті рішень. Четверта система найбільш дійова, базується на максимальній децентралізації, взаємодовірі, двосторонньому і нетрадиційному спілкуванні. Вона найбільше орієнтована на людину.

Координатна сітка керівництва. Отримані результати в Університеті штату Огайо й Мічиганському університеті лягли в основу розробленої Робертом Блейком й Джейн Мутон (Техаський університет) двомірної теорії лідерства (**так звана координатна сітка керівництва (управлінська сітка)**). Двомірна модель й п'ять із семи основних стилів керівництва наведена на рис. 14.2. Кожна з осей сітки являє собою 9-бальну шкалу, де одиниця означає низький, а 9 - високий рівень орієнтації (Джерело: Robert R. Blare, Anne Adams McCause, *Leadership Dilemmas - Grid Solution*, Houston, Gulf, 1991, 29).

Стиль "керування командою" (9,9) вважається найбільше ефективним у силу того, що виконання робочих завдань засновано на спільних зусиллях членів організації. Стиль "керування заміським клубом" (1,9) означає, що основний акцент зроблений на потребі співробітників, а не на результаті праці. "Засноване на повноваженнях керування" (9,1) виникає, коли менеджмент орієнтується насамперед на ефективність операцій. Стиль, "середнє керування" (5,5) відбиває рівну увагу як до співробітників, так і до виробничих проблем. "Убоге керування" (1,1) означає відсутність філософії керівництва й управління, які направлені на підтримку міжособових відносин й виконання робітничих завдань. Тут зусилля менеджменту мінімальне.



Рис. 14.1. Координатна сітка керівництва

Ситуаційна модель керівництва Фідлера

Теорія Ф. Фідлера - одна з перших, але дуже продуктивна спроба побудувати струнку систему, об'єднуючу стилі керівництва й організаційні ситуації. Основна ідея проста: визначення найбільш адекватного конкретним обставинам стилю лідерства.

Згідно з цією моделлю, увага зосереджується на ситуації з урахуванням трьох факторів, які впливають на поведінку керівника.

1. Лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (взаємини між керівником і членом колективу).

2. Чіткість формулювання завдань і структуризація, а не розпливчастість і безструктурність (структура завдання).

3. Обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає йому змогу використовувати винагороди, а також підтримка формальної організації (посадові повноваження).

Оскільки стиль керівництва залишається в цілому однаковим, то його треба використовувати в таких ситуаціях, які найбільш підходять стабільному стилю.

Наріжним каменем ситуаційної теорії Ф. Фідлера є орієнтованість керівника на взаємини чи на виконання завдання. *Керівник, орієнтований на взаємини*, насамперед враховує потреби співробітників. *Орієнтований на завдання лідер*, у першу чергу зацікавлений у виконанні робочих завдань (нагадує стиль "ініціювання структури").

За допомогою опитування Фідлер увів поняття найменш бажаного колеги (НБК), тобто такого, з яким працівникам найменше хотілося б працювати.

За Ф. Фідлером, стиль керівництва визначається за допомогою шкали "найменш бажаний колега". **Шкала НБК** являє собою мотиваційну систему поведінкових переваг керівника й складається з 16-ти протилежних прикметників, розташованих по різні сторони 8-бальної шкали. Ось деякі використовувані Ф. Фідлером у шкалі НБК біполярні визначення (рис. 14.2)

Відкритий										Стриманий
Причепливий										Покладливий
Ефективний										Непродуктивний
Самовпевнений										Нерішучий
Похмурий										Життєрадісний

Рис. 14.2. Шкала НБК

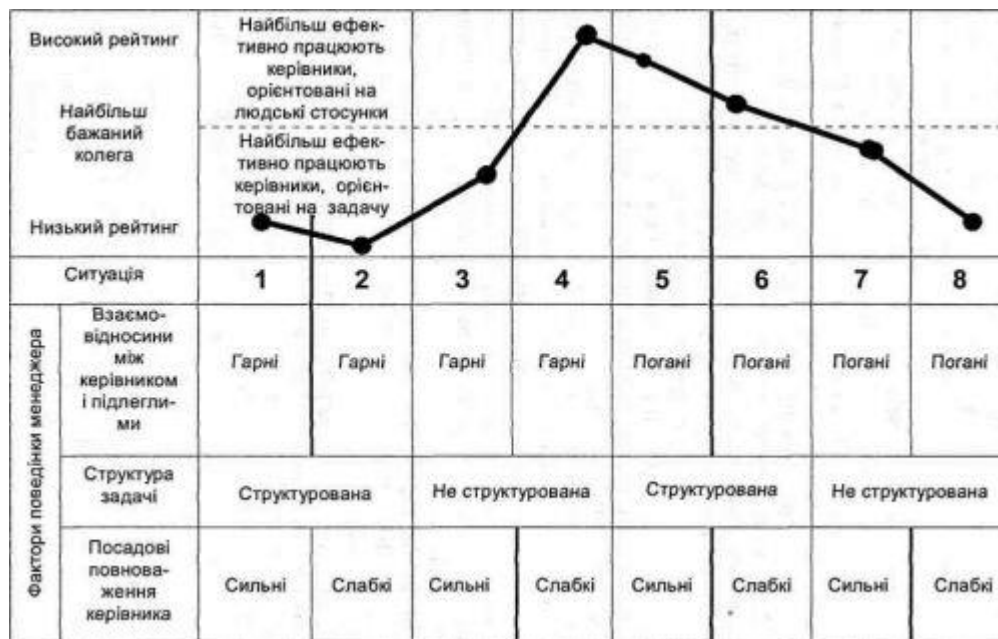


Рис. 14.3. Ситуаційна модель керівництва Фідлера

Якщо керівник описує співробітника, якому надається найменша перевага, використовуючи прикметники з позитивним значенням,

вважається, що він орієнтований на взаємини (турботливий, що поважає почуття інших людей менеджер), і навпаки, якщо лідер використовує переважно негативні визначення, прийнято вважати, що він приділяє основну увагу робочим завданням.

На рисунку 14.4 показано, що стосунки між керівником і членами колективу можуть бути добрими і поганими, завдання можуть бути структурованими і неструктурованими, а посадові повноваження - великими і малими. Порівняння цих трьох параметрів дає 8 стилів керівництва (8 ситуацій).

В ситуаціях 1, 2, 3, 8 - керівник, орієнтований на задачу, або НБК з низьким рейтингом, є найбільш ефективним.

В ситуаціях 4, 5, 6 - керівники, орієнтовані на людські взаємини, або НБК з високим рейтингом, працюють найліпше.

В ситуації 7 - добре працюють обидві групи керівників.

Найбільш благополучна для керівника ситуація 1, а найменш - 8. Характерно, що ситуація 1 і ситуація 8 орієнтують керівника на роботу. Тут потрібний авторитарний стиль. У ситуації 1 (добрі взаємини, завдання структуроване, повноваження сильні) керівникові треба лише вказувати підлеглим, що їм робити. У ситуації 8 (усі фактори негативні) необхідним є авторитарний контроль.

Вибираючи стиль керівництва (за Фідлером), слід пам'ятати про те, що стилі, орієнтовані на людські взаємини, найбільш ефективні в помірковано благополучних для керівника ситуаціях (фактори в ситуаціях 4, 5, 6, 7), а стилі, орієнтовані на роботу, найбільш ефективні в умовах найбільш і найменш благополучних ситуаціях (фактори в ситуаціях 1, 2, 3, 8, частково 7). Фідлер довів важливість взаємодії керівника, виконавця та ситуації. Його підхід має особливо велике практичне значення для підбору, найму та розстановки керівних кадрів.

Таблиця Реддіна

В основі таблиці лежить аналіз роботи менеджерів, враховуючи те, що існують 3 об'єкти уваги менеджерів: 1 – люди, 2 – виробництво, 3 – ефективність, рис. 2.

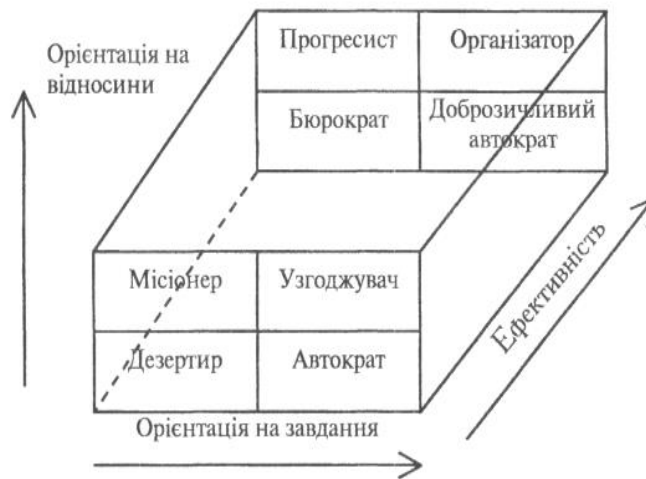


Рис. 2 Трьохосна таблиця Реддіна

Головний елемент у цій таблиці — типологія восьми стилів управління менеджера:

1) організатор — менеджер, який орієнтується на вирішення суттєвих завдань і високий рівень взаємостосунків з урахуванням ситуації, що забезпечує прийняття ефективних рішень;

2) узгоджувач — менеджер, з високим ступенем орієнтації на завдання і на стосунки в ситуації, яка цього не завжди потребує. Тому такий менеджмент — менш ефективний. Менеджер-узгоджувач слабший у прийнятті рішень, залежний від різних видів тиску.

3) доброзичливий автократ — менеджер, який має високий рівень орієнтації на завдання і низький — на стосунки в ситуації, що спричиняє таку поведінку. Тому такий менеджмент більш ефективний. Це людина, яка знає, чого хоче і знає, як отримати необхідне, не викликаючи образи чи обурення;

4) автократ — менеджер, який більше орієнтується на завдання і менше — на стосунки. Тому менеджмент менш ефективний. Ця людина не довіряє підлеглим, невічлива і цікавиться тільки виробничими справами.

5) прогресист — менеджер, який більше орієнтується на стосунки і менше на завдання, що робить менеджмент менш ефективним. Ця людина повністю довіряє людям і насамперед турбується про розвиток їх як особистостей;

6) бюрократ — менеджер, який менше орієнтуються на завдання і більше на відповідність стосунків в ситуації. Керівник зацікавлений контролювати ситуацію за допомогою правил і процедур;

7) дезертир — менеджер, який менше орієнтується на завдання і стосунки в ситуації. Цей менеджмент ще менш ефективний. Частіше це пасивний керівник;

8) місіонер, який лише виконує певну місію.

Ситуаційний підхід "шлях-ціль" Мітчела і Хауса базується на оцінці дії, яку створює поведінка керівника щодо мотивації, задоволеності та продуктивності праці підлеглого. Керівник спрямовує дії підлеглих на

досягнення цілей організації. Деякі прийоми впливу на шляхи досягнення цілей:

1. Роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається.
2. Спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей.
3. Забезпечення підтримки.
4. Наставництво.
5. Усунення перепон у роботі підлеглих.
6. Формування у підлеглих таких потреб, які може задовольнити керівник.

7. Задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо. Один із авторів підходу проф. Хаус виділив 4 стилі керівництва:

1. *Стиль підтримки* (подібний до стилю, що орієнтований на людину, людські взаємини).

2. *Інструментальний стиль* (подібний до стилю, що орієнтований на роботу, завдання).

3. *Стиль, який заохочує підлеглих до участі у роботі (партисипативний)* - керівник ділиться інформацією і використовує ідеї підлеглих для прийняття рішень групою, застосовуються консультації.

4. *Стиль, орієнтований на досягнення*, коли підлегли отримують напружене завдання, повинні постійно підвищувати рівень свого індивідуального виробітку.

Вибір стилю визначається:

- особистими якостями підлеглих;
- вимогами і дією з боку зовнішнього середовища.

Особлива увага приділяється стилям підтримки та інструментальному. Коли характер завдань неоднозначний, то перевагу слід віддати інструментальному стилю. Якщо підлегли хочуть і мають упевненість у можливості підвищення продуктивності праці, то доцільно використовувати стиль підтримки. Підлегли повинні бути впевнені, що вони можуть впливати на зовнішнє середовище (пункт контролю). При цьому керівник теж впевнений, що його повноваження і дії забезпечують вплив на події.

Ситуаційна теорія життєвого циклу Хорсі П. та Бланшара К. Згідно з нею, стилі керівництва залежать від здатності виконавців відповідати за свою поведінку (так званої зрілості), бажання досягнути мети, а також від освіти, досвіду, обізнаності в розв'язанні конкретних завдань. На думку Хорсі та Бланшара (американські економісти), зрілість є динамічною характеристикою, тобто характеристикою конкретної ситуації. Залежно від завдання, що виконується, окремі особи й групи працівників проявляють різний рівень зрілості, а керівник повинен міняти свою поведінку згідно з відносною зрілістю осіб чи груп (підлеглих).

На рисунку 14.5. показані 4 стилі лідерства, які відповідають повному рівню зрілості виконавців:

- давати вказівки S_1 ;
- продавати S_2 ;
- брати участь S_3 ;

- делегувати S_4 .

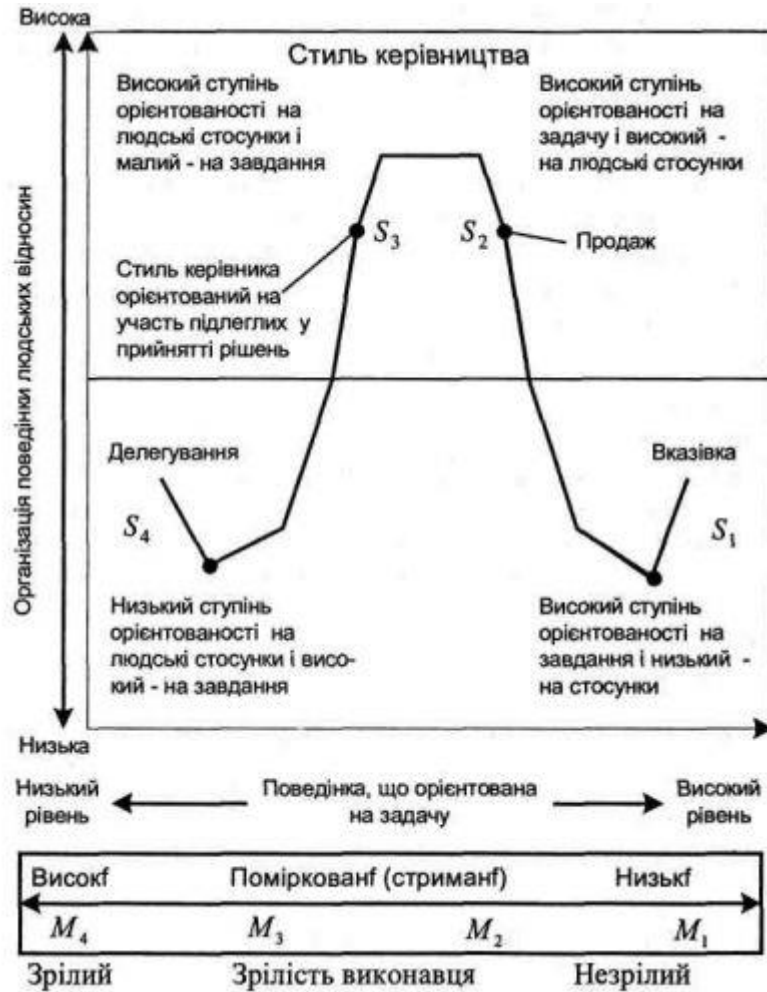


Рис. 14.4. Ситуаційна модель керівництва Херсі та Бланшара

За S_1 керівник найбільш орієнтується на завдання і найменше - на людські стосунки. Підходи для підлеглих з низьким рівнем зрілості M_1 , які не хочуть або не можуть відповідати за конкретне завдання і яким потрібні інструкції, методики, керівництво, суворий контроль.

За S_2 керівник рівною мірою орієнтований на завдання і на людські взаємини. Підходить до підлеглих із середнім ступенем зрілості M_2 , які хочуть прийняти відповідальність, але не можуть через обмежену зрілість. Керівник дає конкретні інструкції (що і як робити), підтримує бажання виконувати завдання під відповідальність підлеглих.

За S_3 керівник орієнтується найменше на завдання і найбільше - на людські стосунки. Підходить до підлеглих з помірковою (стриманою) високою зрілістю M_3 . Керівник разом із підлеглими приймає рішення, допомагає їм, підвищує мотивацію і при цьому не нав'язує своїх вказівок.

За S_4 керівник орієнтований найменше і на завдання, і на людські стосунки. Підходить до підлеглих з високою зрілістю M_4 .

Керівник дозволяє своїм підлеглим діяти самостійно.

Ситуаційна модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона

Вона концентрує увагу на процесі прийняття рішень і має п'ять стилів керівництва, які керівник може використовувати залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень (табл. 14.2):

- автократичний (AI і All);
- консультативний (CI і СП);
- повної участі (GII).

Таблиця 14.2.

Стилі прийняття рішень за Врумом-Йеттоном

Стил ь	Характеристика
1	2
AI	Керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на основі одержаної інформації.
AI	Керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім сам розв'язує проблему.
CI	Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції і приймає рішення.
СП	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, колектив вислуховує пропозиції, а керівник приймає рішення.
GII	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи і знаходить оптимальну. При цьому керівник прагне прийняття його пропозиції.

Використання стилів визначається характеристиками ситуації (Врум та Йеттон виділили 7 характеристик, з яких 3 стосуються якості рішень, а 4 - факторів, які обмежують згоду підлеглих).

Застосування графічної моделі Врума-Йеттона в практичних умовах підтвердило їх високу прикладну цінність.

Адаптивне керівництво

Різні ситуаційні моделі підкреслюють необхідність гнучкого керівництва. Керівник повинен чітко уявляти здібності підлеглих, свої власні можливості, природу завдань, потреби, повноваження, якість інформації, особливості різних країн. Тому найефективніший стиль такий, який дає змогу орієнтуватися на реальність, тобто коли керівник підбирає стиль під конкретну ситуацію.

Наприклад, європейці перебувають під впливом традицій і більше тяжіють до авторитарного керівництва, ніж американці. А японці дуже широко використовують участь працівників у прийнятті рішень, хоча сама по собі японська культура більше цінує традицію. В Україні складається певне поєднання європейського стилю керівництва, в основі якого лежить застосування елементів автократичного і демократичного стилів, з прийняттям колективних рішень, які чергуються з індивідуальною ініціативою керівника.

14.5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера

Матеріали досліджень і багаторічна практика показують, що ефективність народного господарства лише на третину обумовлюється вкладеннями в матеріально-речові елементи виробництва. Решта залежить від людського фактора — інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня і здібностей керівників та спеціалістів.

Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, в яких доведеться працювати менеджеру. Професор Й.С. Завадський пропонує відповідну модель сучасного менеджера, яка визначає вимоги до особистих і ділових якостей керівника, його знань з урахуванням функцій, які виконуються та задач, що вирішуються.

Серед морально-психологічних якостей найбільш важливими є високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість і об'єктивність, воля і мужність, розвинуте почуття обов'язку і відповідальності, інтелігентність і толерантність тощо.

Важливою рисою для керівника є тактовність у взаємовідносинах з вищестоящими керівниками, колегами по роботі і, що особливо важливо, з підлеглими. Керівник повинен постійно демонструвати емоційну стриманість, ввічливість і безмежну терпеливість. Ні за яких обставин керівник не може адекватно відреагувати на грубощі підлеглих та інші нетактовні дії.

У керівника повинна бути розвинута комунікативна здібність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих взаємовідносин між працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда співпадають із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера.

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, вміння заглянути на багато років вперед. Постійне копання лише у сьогоденні веде до втрати перспективи, помітно знецінює роботу будь-якого керівника. Вести за правильним курсом підприємство в морі сучасної економіки може керівник, який пильно дивиться вперед, вивіряючи курс на зміни зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, політики держави. Оскільки службова діяльність керівника завжди має виховну спрямованість, йому повинні бути властиві певні педагогічні якості: вміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати у них потрібні професійні навички; організовувати загальнокультурне, естетичне і фізичне виховання молодих працівників; чітко та логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди.

Успішно працюючим керівникам, як правило, притаманні, такі риси, як здоровий глузд і певна мудрість. Американський вчений Р. Акофф пише, що мудрість — це здібність передбачати окремі наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої вигоди в майбутньому. На думку вченого, мудрість завжди звернута до майбутнього, але вона відноситься до майбутнього не як ворожка, яка робить спробу тільки пророкувати його.

Обов'язковою рисою нинішнього керівника є його гуманізм — розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності праці усіх підлеглих.

Не позбавлене інтересу твердження американського психоаналітика Макубі. Він пише про виникнення нового "соціального типу" керівника, якому притаманна вміло контрольована агресивність, гнучкість, холонокровність при великому напруженні, а головне — здатність оцінювати все в світі конкуренції і завжди прагнути бути переможцем. У практиці закордонних фірм вважається нормальним наявність в керівників таких, якостей, як підвищене честолюбство, прагнення реалізувати свої кар'єристські плани.

Слід зазначити, що значення моральних рис, репутації кандидатів на відповідальну посаду помітно підвищується за умов росту корупції та розвитку тіньової економіки в суспільстві.

Для аналізу й оцінки особистості використовується психометричний метод, розроблений спеціалістом із соціально-психологічної підготовки менеджерів С'юзеном Деллінгером (точність діагностики сягає 85%), методика оцінки діяльності, що базується на застосуванні листа опитування американського психолога Отто Ліпмана, метод узагальнення незалежних характеристик розроблений К.К.Платоновим, та ін.

Сучасному менеджеру мусить бути притаманна широка гама ділових якостей: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництва і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність! воля, цілеспрямованість тощо.

Діловитість насамперед проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають і самим коротким шляхом досягають мети.

У керівника мусять бути розвинутими організаційні здібності, вміння згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей.

Керівник повинен демонструвати самостійність в роботі та надавати достатню автономність підлеглим, створювати їм умови для успішного виконання службових обов'язків без втручання зверху. [з самостійністю тісно пов'язана ініціативність у роботі. Дійсно, самостійність тільки тоді правомірна, якщо керівник розв'язує назрілі

питання без вказівок і порад зверху, не чекає покращання загальної економічної ситуації в країні, а завзято шукає нетрадиційні засоби вирішення проблем, що постійно виникають.

Сучасний менеджер повинен мати фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології та права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки.

Добра теоретична підготовка і досвід практичної роботи є передумовою того, щоб менеджер володів:

- ✓ мистецтвом керівництва, навичками роботи з людьми;
- ✓ політичною культурою;
- ✓ комплексним системним підходом до роботи;
- ✓ здібністю генерувати ідеї, трансформувати їх у практичній дії;
- ✓ творчою уявою, сучасним економічним мисленням;
- ✓ комп'ютерною грамотністю;
- ✓ правильним стилем життя роботи, культурою спілкування;
- ✓ іноземними мовами, насамперед англійською.

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

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

Перераховані основні вимоги до умінь менеджера є трансформованими знаннями, які втілюються при здійсненні конкретних управлінських операцій: правильно планувати роботу, аналізувати ситуацію, проводити нараду, видавати розпорядження та ін.

У свою чергу уміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на підсвідомому рівні), називаються навичками. Навички забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій і знаходять свій вираз у веденні ділових переговорів з контрагентами, спілкуванні з підлеглими,

користуванні комп'ютерною технікою та ін. Досвідчений керівник відрізняється від початківця саме наявністю та ступенем розвитку навичок. На практиці ефективність управлінської діяльності залежить, з одного боку, від досвіду і якості менеджера, а з іншого — від його здібностей. Відомий психолог С.Л. Рубінштейн стверджував, що в процесі реалізації якихось здібностей набуваються знання, уміння та навички. Отже, розвинуті здібності є обов'язковою рисою сучасного менеджера. Здібності — це індивідуально-психологічні особливості індивіда, його потенціал, що є умовою успішного виконання завдань.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення керівництву.
2. Які основні характеристики керівництва?
3. Опишіть основи керівництва.
4. Які існують форми впливу та влади.
5. Опишіть стилі керівництва. Яку класифікацію вони мають?
6. Які теорії лідерства існують? Назвіть та опишіть їх.
7. Які особливості національних систем управління?
8. Яким повинен бути сучасний менеджер? Опиші його риси.

РОЗДІЛ 15

Відповідальність та етика у менеджменті

15.1. Сутність відповідальності та етики в менеджменті

15.2. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей

15.3. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки



Мета: поглинути теоретичні знання з даної теми, зрозуміти сутність відповідальності та етики у

менеджменті, вивчити етичну поведінку як сукупність вчинків та дій людей, проаналізувати заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

Ключові слова: *економічна відповідальність, етична та соціальна відповідальність, етична поведінка.*

15.1. Сутність відповідальності та етики в менеджменті

На початку ХХ століття керівники бізнесу висловлювали впевненість у тому, що корпорації зобов'язані використовувати свої ресурси таким чином, щоб суспільство було у вигазі. Ендрю Карнегі, який займався виробництвом сталі, вклав 350 млн. дол. у соціальні програми і побудував більш як 200 публічних бібліотек. Джон Рокфеллер пожертвував 550 млн. дол. і заснував фонд Рокфеллера.

Роберт Е. Вуд, глава фірми "Сіре", стверджує, що нелегко виміряти кількісно або інтерпретувати економічні витрати-вигоди для суспільства, які викликані соціальною відповідальністю бізнесу. Серед керівників ділових підприємств Вуд - один із перших, хто виділив серед широкої публіки споживачів, місцевих общин тих, хто отримує акції, і робітників, які обслуговуються фірмою. Він був захисником підходу до вирішення соціальних проблем не стільки з державних, скільки з менеджерських позицій.

Саме в 50-ті роки вийшла перша ґрунтовна праця на теми соціальної відповідальності. В книзі "Соціальна відповідальність бізнесмена" Хоуард Р. Боуен розглянув, як концепція соціальної відповідальності може бути поширена на бізнес, а усвідомлення розширеної соціальної мети при прийнятті ділових рішень може принести соціальні та економічні вигоди суспільству.

Є люди, які розглядають організацію як економічну цілісність, яка повинна тільки турбуватися про ефективність використання своїх ресурсів. Цю точку зору активно підтримував лауреат Нобелівської премії Мілтон Фрідмен. Він твердив, що істинна роль бізнесу полягає у використанні його енергії і ресурсів у діяльності, яка спрямована на збільшення прибутку за умови, що він дотримується правил гри, бере участь у відкритій конкурентній боротьбі без шахрайства й обману.

З іншого боку, є думка, згідно з якою організація - це дещо більше, ніж економічна цілісність. Сучасна організація є складовою частиною оточення, що включає багато складових, від яких залежить саме існування організації. До таких складових (їх називають посередниками) відносять місцеві спілки, споживачів, постачальників, засоби інформації, групи суспільного тиску, спілки або об'єднання, робітників і тих, хто тримає акції. Це багатопрошаркове суспільне середовище може істотно впливати на досягнення організацією її мети, тому організації доводиться врівноважувати чисто економічну мету з економічними і соціальними інтересами цих складових середовища.

Згідно з цією точкою зору, організації несуть відповідальність перед суспільством, в якому функціонують зайнятість, прибуток і дотримання закону. Організації повинні спрямувати частину своїх ресурсів і зусиль по соціальних каналах. Вони зобов'язані жертвувати на добробут і вдосконалення суспільства, відповідально діяти в таких багаточисельних сферах, як захист життєвого середовища, охорона здоров'я і безпеки, громадянські права, захист інтересів споживачів тощо.

Організаційні цінності також мають велике значення для діяльності організації. Справедливість даної тези підтверджується і тим фактом, що більшість людей знаходяться на другому етапі морального розвитку, тобто вони вважають, що їх обов'язок складається з виконання зобов'язань перед іншими людьми у відповідності до їх очікувань. Корпоративна культура самим серйозним чином впливає на поведінку членів організації. Наприклад, розслідування розкрадань у нафтовій промисловості США показало, що вони сприймалися більшістю працівників як належне. Співробітники багатьох компаній впевнені, що якщо вони не будуть робити так, як усі (тобто як прийнято), вони ризикують втратити своє місце.

Культура організації - аж ніяк не єдине джерело впливу на етику, але вона є самою могутньою з цих сил, тому що визначає цінності компанії. До числа інших відносяться прийняті в компанії правила і політика, система винагород, міра турботи організації про своїх членів, система добробуту, відповідність принципів організації праці законодавчим і професійним вимогам, лідерство і процес прийняття рішень.

Економічна відповідальність. Будь-яка комерційна організація насамперед є основним економічним осередком суспільства, що несе відповідальність за виробництво необхідних йому товарів і послуг та максимізацію прибутку акціонерів. Тобто економічна відповідальність фірми зводиться винятково до максимізації прибутку. Дану концепцію запропонував і розробляв Нобелівський лауреат, економіст Мільтон Фірדмен. Згідно М. Фірдмену, діяльність компанії повинна підпорядковуватись одержанню прибутку, а її єдина місія полягає в підвищенні прибутку (доти, поки дії організації не виходять за рамки закону).

Однак у країнах Європи, Канади і США подібні погляди зазнають критики. Зазначається, що практичне наслідування тези про те, що одержання економічної вигоди - єдиний обов'язок компанії перед суспільством, може призвести до край негативних наслідків для фірми.

Етична відповідальність. Етично відповідальна поведінка означає суспільно-корисні дії, що не передбачені законами або не відповідають прямим її економічним інтересам. Для того, щоб поведінка організації була етичною, її менеджери повинні дотримуватися принципів рівності, чесності й неупередженості, дотримувати права співробітників. Як неетичні оцінюються рішення, що дозволяють людині чи всій організації одержувати вигоди за рахунок суспільства.

Важливо розрізнати юридичну і соціальну відповідальність. Під юридичною відповідальністю розуміють дотримання конкретних законів і

норм державного регулювання, яке визначає, що може, а чого не може робити організація. З кожного питання існують сотні і тисячі законів і нормативів (наприклад, скільки токсичних речовин може бути в промислових стоках, як уникнути дискримінації при наймі на роботу, які мінімальні вимоги до безпечної продукції, якого типу товари можна продавати іншим країнам). Організація, яка підкоряється цим законам і нормативам, поводить юридично відповідально, але вона не обов'язково буде вважатися соціально відповідальною.

Соціальна відповідальність на відміну від юридичної передбачає певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організації. Цей відгук має місце стосовно до того, що лежить за визначеними законом і регулюючими органами вимог або ж понад цими вимогами.

З іншого боку, дотримання закону не означає, що організація більше не несе ніякої соціальної відповідальності.

Прийняття на себе відповідальності носить для організації винятково добровільний характер і пов'язаний з бажанням організації зробити свій внесок у розвиток суспільства, до якого її не зобов'язують ні економічні мотиви, ні закони, ні етика. Як правило, маються на увазі різні дії філантропічного характеру, яких ніхто не вимагає і які не приносять компанії відчутної вигоди.

Дії організації у випадку виникнення соціальних дилем. Що робити організації, коли вона зіштовхується з яким-небудь проявом потреб? Якщо зацікавлена група, скажімо місцеві органи влади, пред'являє до компанії нові вимоги, які дії їй варто почати? У теорії менеджменту розроблений набір відповідних дій, до яких звертаються компанії в подібних ситуаціях. Дії ці можуть мати перешкоджаючий, оборонний, пристосовницький і проактивний характер (рис. 15.1).



Рис. 15.1. Реакція компанії на соціальні дилеми

Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації

Серйозною проблемою теорії і практики менеджеризму є протиріччя між комерційною ефективністю корпорацій і рівнем соціального добробуту суспільства. Мова йде про те, що високим економічним показникам господарської активності фірм далеко не завжди відповідають зміни в соціальному становищі населення. Адже відомі приклади, коли діяльність корпорацій веде до погіршення якості життя людей. Проте, саме добробут людей, а не корпоративні переваги здавна розглядалися як пріоритетна мета, основоположний принцип справедливого керування в суспільстві.

Комерційні інтереси менеджерів і акціонерів співпадають: і ті й інші вбачають ціль корпорації в максимізації прибутку. Акціонерів мало хвилює все інше, але інтереси менеджменту простягаються за їх межі: вони турбуються виживанням корпорації як організації. У даному випадку системи цінностей акціонерів і менеджерів можуть не співпадати.

У повсякденній роботі менеджерів все більше місце посідають громадські справи і питання соціальних змін. Експерти менеджменту підкреслюють, що соціальні проблеми сьогодні такі ж важливі, як і питання прибутку, хоча в недалекому минулому бізнесмена цікавив лише прибуток.

Який же зміст вкладають теоретики менеджменту в термін «соціальна відповідальність»?

Соціальна відповідальність - це готовність відгукнутися на потреби суспільства, жертвуючи при цьому короткостроковим прибутком. Вкладаючи в будівництво лікарень і шкіл, філантропічні програми, безпека і висока якість продукції без забруднення навколишнього середовища, - все це також підпадає під категорію соціальної відповідальності.

Американські спеціалісти в галузі менеджменту говорять, що на сьогодні менеджмент буде формуватися під дією соціальних пріоритетів над метою бізнесу. Вже є менеджери, які у своїй діяльності орієнтуються на суспільну мету і беруть на себе більшу відповідальність перед суспільством за результати приватнопідприємницької практики, ніж це було властиво попереднім професійним управлінцям або власникам.

Поступово в очах суспільної думки видозмінюється і сам статус менеджменту. Раніше вважали, що менеджмент - це певна система влади, а нині він виступає як важливий ресурс суспільства.

Багато теоретиків менеджменту дотримуються думки, що США все ще скупі на затрати в соціальну сферу. Після спроб вирішити свої проблеми конкурентоздатності шляхом вливання сотень мільярдів доларів у капітальні інвестиції держава відкрила для себе односторонність цих заходів, особливо якщо врахувати, що лише незначна частина цих вкладів доходила до робітників, удосконалювала їх робочі місця й умови праці. Звичайно, корпоративна перебудова і дешевіючий долар можуть зупинити економічний

спад на потрібному рівні, але лише інвестиції безпосередньо в людей є єдиним шляхом, здатним повернути цей спад назад.

Сучасний менеджмент не може ігнорувати справедливі вимоги трудящих щодо поліпшення свого соціального становища.

Пришло усвідомлення того факту, що конструктивна соціальна політика фірм і корпорацій - не вид благодійної діяльності, а інвестиція в персонал, в соціальний потенціал виробництва, значимість якої для майбутнього важко переоцінити.

Суперечки про роль бізнесу в суспільстві породили чисельні аргументи за і проти соціальної відповідальності.

Аргументи на користь соціальної відповідальності:

1. Сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи. Підприємства, соціальні дії яких поліпшують життя місцевого населення і ліквідують необхідність державного регулювання, можуть мати власний інтерес через вигоди, які забезпечуються участю в житті суспільства.

2. Зміна потреб і надій широкої публіки.

3. Наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем.

4. Моральні зобов'язання бути соціально відповідальними.

Аргументи проти соціальної відповідальності:

1. Порушення принципу максимуму прибутку.

2. Витрати на соціальні потреби.

3. Недостатній рівень звітності широкій публіці.

4. Нестача вміння вирішувати соціальні проблеми, тобто невміння задовольнити соціальні потреби, непрофесіоналізм.

5. Застосування соціальної відповідальності тільки з рекламною метою.

Підприємці та менеджери повинні вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечував би переваги та сприяв усуненню чи послабленню недоліків.

Найбільшою перешкодою в розробці програм у рамках соціальної відповідальності керівники називають вимоги рядових працівників і менеджерів зі збільшення доходів на акцію в поквартальному обчисленні. Намагання підвищити прибуток і доходи змушує керуючих відмовитися від передачі частини своїх ресурсів на програми, зумовлені соціальною відповідальністю.

Організації повинні спрямувати частину своїх ресурсів і зусиль на користь місцевих товариств, в яких функціонує підприємство, його підрозділи та суспільство в цілому.

Для успішного управління організація повинна вміти пристосовуватися і відгукуватися на проблеми, які виникають у соціальному середовищі, щоб зробити це середовище більш сприятливим для організації. Витрати на соціальну відповідальність виправдані кращим відношенням суспільства до фірми. Це повинно вести до підвищення лояльності споживачів до виробників продукції, зниження рівня регулюючого втручання держави та загального покращання стану суспільства.

Важливо також підкреслити, що не слід думати, нібито на соціально відповідальну поведінку здатні тільки великі організації. Організація з прибирання сміття або підприємство, яке торгує піцою і яке стало спонсором спортивної команди, і маленьке оброблювальне підприємство, яке дозволяє школярам екскурсії для ознайомлення з його роботою, - всі вони є соціально відповідальними.

Не викликає сумніву, що прибуток важливий для виживання підприємств. Якщо підприємство не здатне вести справу прибутково, то питання соціальної відповідальності стає академічним. Але організації завжди повинні вести свої справи у відповідності до суспільних очікувань.

15.2. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей

Соціальна відповідальність є похідною тих особистих цінностей, які впливають з етики менеджерів та підлеглих їм працівників. Суспільство, будь-яка організація чи група працівників визначає свою етику поведінки. Під етикою поведінки слід розуміти сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує.

Досить часто співробітники ведуть із контори міжміські телефонні розмови з особистих питань. Чи Вам робити те ж саме? Чи зможете Ви використати для себе особисто те, що є в офісі, і заберете це додому? Це декілька етичних дилем, з якими кожна людина може зіткнутися на роботі. В цих прикладах немає мови про порушення закону, однак відповідні дії можуть бути розцінені багатьма як неправильні.

Ще одне дослідження, яке охопило 15-річний період, показало, що керівники підприємств стали більш цинічно, ніж 15 років тому, ставитися до етики поведінки керівництва в цілому. Те, що робить і як поводить господар, - основний фактор впливу на поведінку підлеглого. Таким чином, поводячись етично, керівник можете помітно впливати на етику поведінки своїх підлеглих.

У підприємницькій діяльності зустрічаються випадки більшого чи меншого відхилення від суспільних норм, що, власне, і є неетичною поведінкою. Причинами неетичної діяльності можуть бути:

- конкурентна боротьба;
- бажання мати великі прибутки;
- невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- зменшення значення етики в суспільстві;
- бажання досягти мети та виконати місію організації будь-якою ціною;
- неетична поведінка партнерів (суміжників, засновників, постачальників тощо);
- виникнення конфліктних, стресових та інших подібних явищ в організації;
- невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва в організації;
- занадто складна система розробки та прийняття рішень в організації.

правил і керуватися ними як усередині, як і поза організацією. У міру того, як співробітники приймають етичні норми і відповідальність, компанія одержує можливість впроваджувати в культуру "кодекс поведінки", усуваючи тим самим потребу в додаткових законах і уникаючи проблем свободи вибору.

Оскільки етичні норми є неписаними правилами, питання про правильність якого-небудь вчинку найчастіше викликає непримиренні розбіжності. Так звана етична дилема виникає в ситуації, коли всі альтернативні рішення чи варіанти поведінки є небажаними через свої потенційно негативні моральні наслідки, коли важко відрізнити гарне від поганого, добро від зла. Людину, що бере на себе відповідальність за рішення етичних питань, що виникають в організації, нерідко називають агентом моралі. От кілька прикладів дилем, з якими він може зіштовхнутися.

Ви, менеджер з продажу великої фармацевтичної компанії, одержали завдання підготувати план просування на ринок нових ліків, ціна однієї дози якого - \$ 2500. Але вам відомо, що ефективність новинки лише ледве перевершує дієвість альтернативного препарату, що коштує в чотири рази дешевше. Чи будете ви, перебуваючи у тверезому глузді, просувати ліки вартістю в \$ 2500? Якщо ні, чи припустимо приректи на смерть людей, що могли бути врятовані (у силу більш високої ефективності новинки)?

Вашій компанії натякнули на необхідність "трохи заплатити", щоб прискорити процес оформлення партії імпортих товарів. Хабарі - дуже розповсюджене явище, у випадку вашої відмови постраждає насамперед компанія. Можливо, ця процедура аналогічна чайовим метрдотелю ресторану, що сподобався вам?

Ви - бухгалтер підрозділу. До кінця року - всього нічого, а до виконання планових показників не вистачає \$ 15 тис. 21 грудня ви одержали рахунок-фактуру на постачання вашій компанії офісного устаткування на суму \$ 20 тис. Облікова політика компанії передбачає оплату витрат у момент їх виникнення. Директор підрозділу просить оформити рахунок у лютому майбутнього року. Ваше рішення?

Ваш начальник говорить, що не може підвищити вам зарплату цього року через обмеженість бюджету, але він закриє очі на те, що цифри у ваших звітах про витрати трохи зростуть.

Ось з такими дилемами, що мають пряме відношення до питань етики, і приходиться ледь не щодня зіштовхуватися менеджерам.

Менеджер надає роботі свої особисті риси і манеру поведінки. Індивідуальні потреби, родина, релігійні переконання - всі ці фактори формують систему цінностей менеджера. Приймаючи етично вірні рішення, менеджер орієнтується насамперед на окремі особистісні характеристики, такі як власне його впевненість у своїх силах, розвинуте почуття незалежності.

Одна з найбільш важливих особистих характеристик менеджера - стадія його морального розвитку. Спрощена модель індивідуального морального розвитку представлена у таблиці 15.1. На стадії попереднього розвитку людей цікавлять насамперед зовнішні вигоди (і покарання).

Підкорення владі ґрунтується на погрозі негативних наслідків у випадку непокори. В організаційному змісті цій стадії відповідають менеджери, що використовують авторитарний чи примусовий стилі керівництва, а також менеджери, що орієнтуються на гарантії виконання окремих завдань. На другій стадії загального розвитку люди адаптуються до очікувань позитивної поведінки колег (родини, друзів, суспільства). Кращим способом досягнення цілей стає спільна робота в групах. Найбільш адекватним стилем лідерства стає заохочення взаємодії і кооперації. На стадії наступного, чи принципового розвитку, люди керуються насамперед внутрішніми цінностями і нормами, у багатьох випадках ігноруючи правила і закони, що вимагають порушення цих норм. Внутрішні цінності стають більш важливими, ніж навіть істотні зовнішні. На цьому вищому рівні розвитку менеджери використовують трансформаційний чи обслуговуючий стилі керівництва, увага концентрується на потребах послідовників і стимулюванні інших до самостійного мислення, вирішення проблем, що виникають, виходячи з принципів моралі. Для даного рівня характерне володіння владою, коли працівники одержують право конструктивної участі в управлінні і організацію.

Переважає більшість індивідів перебуває на другій стадії розвитку, а третьої стадії морального розвитку досягають біля 20% дорослих американців. Їх дії автономні, завжди ґрунтуються на етичних принципах, незалежно від очікувань інших як усередині, так і поза організацією. Такі люди приймають етично коректні рішення, навіть якщо вони мають негативні наслідки, насамперед для них самих.

До факторів, що зумовлюють необхідність відповідності поведінки менеджерів більш високим етичним рівням, відноситься вплив на мораль і культуру організацій, процесів глобалізації. Менеджери повинні виробляти в собі сприйняття і відкритість стосовно інших, незнайомих їм систем. Міжнародні альянси й об'єднання компаній тільки збільшують число проблем, зв'язаних з етичними цінностями. Наприклад, у багатьох країнах, що розвиваються, хабарництво вважається нормальною практикою ведення бізнесу. "Підмазка", скажемо, митника - обов'язкова, адже він сприймає ці гроші як невід'ємну частину своєї зарплати. Якщо компанія відмовляється грати "за правилами" - тим гірше для компанії. На щастя, у багатьох країнах ситуація поступово, але дуже повільно змінюється.

Багато менеджерів приділяють велику увагу проблемам поліпшення етичного клімату організації, а також підвищенню її чутливості до соціальних проблем. їм не хочеться, щоб в один прекрасний день організації довелося займати захисну позицію. Експерти з етичних питань говорять, що менеджмент зобов'язаний створювати і підтримувати такі умови, в яких люди поведуться, як люди. Тому керівництво організації покликане контролювати її моральне "здоров'я" використовуючи такі методи, як особистий приклад, моральний кодекс і різні етичні структури.

Таблиця 15.1.

Три стадії морального розвитку особистості

Стадія 1: Попередній розвиток	Стадія 2: Загальний розвиток	Стадія 3: Наступний розвиток
1	2	3
Виконує правила, щоб уникнути покарання. Дії служать особистим інтересам. Слухняність заради самого себе.	Живе у відповідності з очікуванням оточуючих. Виконує зобов'язання, що покладаються на нього соціальною системою. Дотримується законів.	Наслідує індивідуальні принципи добра і справедливості. Усвідомлює, що цінності інших людей відрізняються від його власних, і шукає неординарні рішення етичних дилем. Дотримується балансу між особистими і індивідуальними інтересами.
Стилі лідерства: Авторитарний/ примусовий	Направляючий/натхнений, орієнтований на командну працю	Той, що трансформується, чи обслуговуючий
Поведінка підлеглих: Виконання завдань	Спільна робота в групах	Робітники отримують додаткові повноваження, приймають участь в управлінні

Директор, менеджери організації повинні відкрито і впевнено підтримувати норми етичної поведінки, виступати ініціаторами відновлення їх етичних цінностей. Прихильність етичним цінностям необхідно декларувати під час виступів, у директивах, внутрішньофірмових публікаціях. Але особливу роль грають дії менеджменту. Якщо керівництво приносить етику в жертву хвилинним інтересам, в організації миттєво поширюються слухи про це. Наступні клятви в прихильності етичним ідеалам марні. Таким чином, поведінка керівників задає тон усій організації,

МОРАЛЬНИЙ КОДЕКС. Моральний кодекс - це формальний виклад етичних і соціальних цінностей організації. Він покликаний донести до співробітників принципи, яких дотримується організація. Як правило, моральний кодекс фірми базується на заявлених принципах організації або в ньому викладається її політика. *Заявлені принципи* визначають цінності організації і загалом описують її обов'язки, якість продукції, відношення до працівників.

Заявлена політика - це опис (знову ж досить загальний) порядку дій компанії і її співробітників у конкретних, що торкаються питання етики і моралі, ситуаціях (ринкова практика, конфлікти інтересів, дотримання законів, патентна практика, подарунки співробітникам, надання їм рівних можливостей).

У моральному кодексі компанії, як правило, формулюються цінності чи зразки поведінки співробітників (як припустимі та бажані, так і неприйнятні) і можлива реакція менеджменту. В нещодавньому дослідженні Центра ділової етики вказується, що сьогодні 450 з 500 кращих за оцінкою журналу

Fortune американських компаній (і майже 50 % інших) мають моральні кодекси.

Якщо кодекс одержує реальну підтримку з боку менеджерів, що неухильно дотримуються його правил і несуть покарання у випадку їх порушення, у компанії складається позитивний етичний клімат. У разі відсутності підтримки керівництвом положення кодексу так і залишаються на папері.

15.3. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки

Більшість етичних дилем - це конфлікт між цілим і його частиною; організацією та індивідом, суспільством і організацією. Наприклад, чи повинна компанія проводити обов'язкове тестування своїх працівників на вживання наркотиків і алкоголю, що може піти на користь їй, але обмежує свободу дій індивідів? Чи правомірно експортувати товари, що не відповідають національним стандартам якості, є інші країни з менш твердими вимогами? Іноді етично складні рішення спричиняють конфлікт між двома групами. Наприклад, що важливіше: забруднення, що викликане стоками підприємства, чи робочі місця, які воно створює, будучи найбільшим роботодавцем?

Зіштовхуючись із проблемою етичного вибору, менеджери, як правило, ґрунтуються на *нормативній точці зору*, тобто визначених нормах і цінностях, відповідно до яких і приймаються рішення. У нормативній етиці виділяють кілька підходів до опису систем цінностей і відповідно прийняття етично складних рішень, що можуть бути застосовані в практиці менеджменту: утилітарний підхід, індивідуалістичний підхід, морально-правовий підхід, концепція справедливості.

Утилітаристський підхід

Основні принципи розробленого в XIX ст. філософами Ієремією Бентамом і Джоном Стюартом Міллем **утилітаристського підходу** говорять, що відповідна нормам моралі поведінка приносить найбільшу користь найбільшому числу людей. Індивід, що приймає рішення, повинен розглянути вплив кожного його варіанта на всі зацікавлені сторони і вибрати варіант, що приносить задоволення найбільшій кількості людей. По суті, мова йде про пошук оптимального рішення завдання. Оскільки повні розрахунки можуть виявитися досить складними, допускається спрощення умов.

Наприклад, при розрахунку витрат і результатів у грошовому вираженні може використовуватися простий економічний критерій. Крім того, ухвалюючи рішення, правомірно розглядати тільки положення сторін, що без посередньо торкаються його рішення. Утилітарна етика виправдовує також введення в компанії заборон на вживання алкогольних напоїв і паління на робочому місці, а в деяких випадках і після закінчення роботи, тому що така поведінка негативно впливає на колектив організації.

Індивідуалістичний підхід

Індивідуалістичний підхід припускає, що морально прийнятними є дії людини, що йдуть їй на користь у довгостроковій перспективі. Головною рушійною силою вважається самоконтроль, а всі зовнішні сили, що його обмежують, повинні зупинитися. Кожна людина вибирає для себе найбільш вигідне в довгостроковій перспективі рішення, на основі чого і судить про якість своїх рішень. До припустимого відносяться дії, що у порівнянні з іншими альтернативами приносять більше добра, ніж зла. Якщо кожна людина в суспільстві керується цим принципом, в остаточному підсумку виходить найбільше можливе добро, тому що, переслідуючи винятково власні інтереси, люди вчаться догоджати один одному. Якщо індивід, що прагне до досягнення негайних позитивних результатів, йде на неправду й обман, вони всього лише викликають аналогічні відповідні дії. Таким чином, індивідуалізм зводиться до поведінки, вигідної іншим людям, тобто дії людини починають відповідати бажаним для суспільства нормам. Одна з особливостей цього підходу в тому, що він допускає (якщо такі необхідні) дії індивіда, спрямовані на придбання особистих короткострокових вигод, які взагалі ж не відповідні суспільним нормам. Саме тому, що індивідуалізм легко інтерпретувати як прагнення до винятково особистих цілей, він не користується особливою популярністю в сучасних високоорганізованих співтовариствах, орієнтованих на групові цілі. Даний підхід найбільшою мірою наближається до області вільного вибору.

Морально-правовий підхід

Морально-правовий підхід стверджує, що людина споконвіку наділена фундаментальними правами і свободами, що не можуть бути порушені чи обмежені рішеннями інших людей. Це значить, що етично коректним є рішення, що найкращим чином захищає права людей, яких воно торкається.

У процесі ухвалення рішення можуть бути враховані наступні моральні права.

1.*Право на свободу згоди.* Вплив на іншу людину припустимий тільки в тому випадку, якщо він вільно дає дозвіл на нього.

2.*Право на приватне життя.* Поза роботою людина може робити те, що їй хочеться, і має право контролювати всю інформацію, що стосується її особистого життя.

3.*Право на свободу совісті.* Людина вільна утриматися від виконання будь-якого наказу, що суперечить її моральним чи релігійним нормам.

4.*Право на свободу слова.* Людина може обґрунтовано критикувати етичність і юридичну обґрунтованість дій інших людей.

5.*Право на належну поведінку.* У людини є право бути неупереджено вислуханою і право на чесне поводження з нею.

6. *Право на життя і безпеку.* Людина має право на захист життя, здоров'я і безпеки.

Передбачається, що етично коректне рішення не повинно порушувати ці фундаментальні права людини. Таким чином, рішення про

прослуховування розмов працівників порушує їх право на особисте життя. Право на свободу слова виправдає дії інформаторів, що повідомляють керівництву організації чи державним органам про незаконні чи недоречні дії співробітників.

Концепція справедливості

Концепція справедливості стверджує, що етично коректне рішення повинно ґрунтуватися на принципах рівності, чесності й неупередженості. З погляду менеджерів існують три типи справедливості. **Розподільна справедливість** вимагає, щоб ставлення менеджера до підлеглих ґрунтувалося на об'єктивних критеріях. Таким чином, якщо рішення відноситься до подібних один одному індивідів, воно повинне в однаковій мірі поширюватися і на того, і на іншого. Отже, якщо чоловік і жінка виконують те саме робоче завдання, вони одержують приблизно рівну зарплату. Однак якщо між співробітниками існують значні розходження (наприклад, у плані навичок роботи чи відповідальності), відношення менеджменту до них змінюється відповідно до рівня кваліфікації чи почуття відповідальності, що вони проявляють. Але ставлення менеджера до підлеглих повинно бути чітко пов'язане з цілями і завданнями організації, а не з іншими джерелами.

Процедурна справедливість вимагає чесного адміністрування діями підлеглих. Правила повинні бути чіткими, зрозумілими, постійно і неупереджено впроваджуватися в життя.

Компенсаційна справедливість зобов'язує відповідальну сторону відшкодувати людям заподіяний збиток. Більше того, люди не повинні нести відповідальність за події, що знаходяться поза сферою їх контролю.

Концепція справедливості найбільш близька до мислення, на якому базується сфера законодавчої системи, тому що ґрунтується на дії правил і розпоряджень. Дана теорія не вимагає складних розрахунків, як в утилітарному підході, і не служить особистим інтересам, що можливо в підході індивідуалістичному. Вона вимагає, щоб менеджери визначали для себе характеристики-атрибути, відповідно до яких і оцінюються дії працівників. Наприклад, могли б ви запропонувати своє рішення проблеми компенсації представникам національних меншостей збитку від дискримінації в минулому? Концепція справедливості підтримує спроби виправлення помилок минулого, так само як і в чесній грі, і в рамках встановлених правил. Відповідно до неї, підставою для різної оплати праці чи просування по службі можуть виступати причини, пов'язані винятково з виконуваними робочими завданнями. Більшість правил і законів, що регулюють управління людськими ресурсами, ґрунтується на концепції справедливості.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

1. Впровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань і правил етики працівників в організації.

Наприклад, етичними нормативами забороняються хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації.

Західний спеціаліст Тім Граунт-Сміт підкреслює, що інстинкт наживи слід стримувати етичними нормами, створенням високоморального клімату в бізнесі. У розвинутих країнах ці підходи сьогодні переважають. Так, великі корпорації посилено афішують свою турботу про навколишнє середовище, створюють механізми "екологічної безпеки". Особисто це стосується хімічних, нафтопереробних та інших підприємств із шкідливим виробництвом.

Деякі компанії під впливом етичної поведінки відмовляються навіть від вигідної експлуатації робочої сили в країнах, що розвиваються. Наприклад, один із світових лідерів у виробництві одягу компанія "Леві Страус" нещодавно припинила свої капіталовкладення в економіку Бірми та Китаю через порушення прав людини в цих країнах.

2. Створення комітетів з етики, основне завдання яких - оцінювати повсякденну практику з позицій етики та етичної поведінки. На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст з етики бізнесу (наприклад, адвокат з етики).

3. Проведення соціальних ревізій, покликаних оцінювати вплив соціальних факторів на організацію.

4. Організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих.

5. Постійне інформування працівників про випадки високо-етичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо.

6. Проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки.

Стосовно бізнесу етика визначає такі моральні критерії і параметри відносин між виробниками і споживачами, службовцями і керуючими компаніями, самими компаніями і державою, які утворюють систему взаємних обов'язків індивідуумів.

Без дотримання етичних норм вся інфраструктура бізнесу, яка в багатьох випадках будується на основі неформальних угод, неформальних контрактів, довіри партнерів один до одного, буде порушеною. Тому ступінь довіри партнерів до етичних стандартів один до одного відіграє суттєву роль у бізнесі. Опитування менеджерів, проведені у Франції, Німеччині, США, показали, що більшість з них поділяє точку зору, що здорова етика є запорукою успішного бізнесу.

Існує чимало етичних критеріїв цивілізованого підприємництва, але особливу цінність у ділових відносинах набуває чесність і порядність партнерів. Американський підприємець К. Редолл писав, що в бізнесі необхідно покладатися на сумління індивідуума: це той бік свободи, який називається відповідальністю.

У цілому, 90 % загального числа найбільших американських компаній розробили власні кодекси етики, значна частина американських шкіл бізнесу включили відповідні курси у свої навчальні програми.

Однією з найпопулярніших форм закріплення ділової етики є проголошення етичних кодексів або кодексів поведінки, які приймає корпорація. Вони є списком заповідей і правил для службовців (не зловживати службовим становищем, не давати хабарів, не приймати подарунків), або декларуванням загальних принципів.

Етичні кодекси розробляються не тільки фірмами. В США існують цехові кодекси, які застосовують групи професійних бізнесменів (спеціалісти з реклами і маркетингу, маклери, брокери, збутовники та ін.). У деяких галузях родинні фірми застосовують галузеві етичні кодекси. Це дозволяє, з одного боку, розробити єдині етичні критерії у певній сфері бізнесу для всіх підприємців, які ведуть власну справу в цій сфері, з іншого, - спрощують виявлення неетичної поведінки конкурентів, створюють конкурентні стимули для підвищення якості виробів.

Дедалі більше американських компаній вводять посаду «посередника зі скарг працюючих». У функції посередників входять дослідження етичних питань, консультації для службовців, аналіз потенційних проблемних галузей. Будь-який службовець корпорації може звернутися до посередника і одержати кваліфіковану консультацію з морально-етичних проблем, які його цікавлять.

Велике значення надається етичній стороні відносин підприємців із споживачами. Мова йде про адекватність реклами товарів, які виробляються фірмами, їх характеристики.

Виховання у працівників таких рис, як чесність, уважність, надійність формує високу культуру обслуговування клієнтів. Пояснюючи думку про підлеглість виробництва інтересам споживача, К. Мацусіта - голова японської корпорації "Мацусіта Денкі" - відмічає, що споживач - король. Роль відданого підлеглого полягає в тому, щоб допомогти королю прийняти правильне рішення. Тоді разом, мудрий правитель і його вірні піддані, зможуть забезпечити процвітання суспільства і нації. Таке кредо багатьох компаній у відношенні до споживача.

Багато компаній ідуть на значні фінансові витрати. Так, американська компанія "Дженерал моторс" одного разу втратила 3,5 мільйона доларів на одні тільки поштові послуги, щоб попередити 6,5 млн. володарів автомобілів про дефекти в кріпленні двигунів.

У корпорації "Кеситл", яка продає складне медичне обладнання, існує традиція: три рази на тиждень керуючі зобов'язані зателефонувати клієнту, який купив у них обладнання до 15 місяців потому, і поцікавитися, чи задоволений клієнт її продукцією. В результаті вигоду має як клієнт, так і компанія. Клієнт відчуває свою важливість для компанії, компанія, у свою чергу, знаючи думку клієнта, має можливість знайти малі проблеми до того, як вони переростуть у великі.

Складовою підприємницької етики є культура ведення ділових переговорів між потенційними партнерами. Ділові переговори проводяться з метою встановлення контактів, обговорення проектів майбутніх угод, сумісних дій, вирішення питань, які становлять взаємний інтерес для сторін.

Організація ділових переговорів вимагає ретельної підготовки, вивчення можливостей потенційного партнера, вміння спілкуватися в будь-якому культурному середовищі, знання національних традицій, звичок, правил етикету. Оволодіння етикою ведення переговорів є основою для встановлення щирих і міцних відносин між бізнесменами.

Якщо в західноєвропейських і американських фірмах для налагодження ділових зв'язків достатньо обміну офіційними листами, то японським бізнесменам важливий безпосередній контакт з потенційним партнером і особиста зустріч. Організуючи таку зустріч, необхідно звертатися до послуг впливового в японських колах посередника. Японські компанії розглядають контракт не як юридичний інструмент, а як основу для налагодження відносин. Усна угода має для японського партнера більшу вагу, ніж письмовий контракт. Це впливає з організації японського ділового спілкування на досягнення гармонії, консенсусу і компромісів. Багато японців народжуються і помирають, ніколи в житті не звернувшись до юриста, а багато японських компаній не мають юридичної служби для вирішення конфліктних ситуацій. Згідно з національною традицією, сторона, яка змушена в ході ділового спілкування піти на поступки, має право розраховувати на одержання переваг у вирішенні якого-небудь питання.

Встановлюючи ділові відносини з японськими бізнесменами важливо пам'ятати про дотримання "права статусу". Офіційне спілкування на рівних із стоячими нижче, згідно з уявленнями традиційної моралі японців, може нести "втрату власного обличчя". Тому для досягнення успіхів у переговорах необхідно, щоб спілкування велося між людьми, які мають приблизно рівне становище в діловому світі, а будь-яке знайомство з представниками японського бізнесу повинно починатися з обміну візитними картками. У ході переговорів важливо дотримуватися толерантності, коректних і доброзичливих стосунків між співрозмовниками, яких би суперечливих поглядів вони не дотримувалися. Японські бізнесмени намагаються уникнути відмов у проханні, вони намагаються вживати такі вирази, як: "це дуже важко", "це необхідно ретельно вивчити".

Встановлюючи ділові контакти із західними бізнесменами слід мати на увазі їх певний інфантилізм, небажання перетворювати бізнес в науку або важку роботу. Крім телефонного і особистого спілкування, проведення ділових ланчів, обідів, британські підприємці підтримують ділові контакти, регулярно відвідуючи конгреси, семінари та виставки, беручи участь у роботі престижних клубів. Англійський бізнесмен дотримується "ритуалістичних концепцій у поглядах на життя", завжди робить так, як прийнято в суспільстві. На переговорах позиція англійських бізнесменів досить жорстка, торгово-політичні фактори переважають над чисто комерційними. При веденні переговорів залучається багаточисельний фактичний, довідковий і

стратегічний матеріал. Прораховується кожна позиція, точно фіксується будь-яка деталь і позиція контракту. Під час проведення ділових переговорів з англійськими бізнесменами обговорюється не тільки контракт, але й широке коло питань, які зачіпають перспективи подальшого співробітництва.

Перед початком ділових переговорів з англійськими бізнесменами партнерові необхідно в'ясувати структуру ринку товарів тієї чи іншої фірми, її комерційне і корпоративне «обличчя». Починати переговори доцільно із звичних людських проблем: погода, спорт, діти. Проводити їх слід не на базі суто комерційної угоди, а у сфері людських відносин. Перед початком зустрічі необхідно поцікавитися часом, який є в розпорядженні партнера. Слід пам'ятати, що коли англійський партнер запросив вас на ланч, необхідно в зручний для нього час провести такий же захід у відповідь. У Німеччині для налагодження ділових зв'язків достатньо обміну офіційними листами з пропозиціями про співробітництво і проханням про організацію особистої зустрічі з представниками фірми. Доцільно при закінченні контрактів використовувати практику роботи через агентські фірми.

Необхідними елементами етики ділового спілкування є подання знаків поваги до тих, з ким велися переговори.

В Англії відправлення поздоровчої листівки до Різдва або до дня народження, привіти близьким розцінюються як прояв ввічливості й добрих людських якостей, що буде допомагати укріпленню ділового авторитету.

В англійському суспільстві та ділових сферах розроблений певний ритуал дарування і визначене коло товарів, які вважаються подарунками, а не хабарами. Це записники, календарі, запальнички, фірмові авторучки, на Різдво - алкогольні напої.

У Франції не прийнято вручати подарунки партнеру під час першої зустрічі. Коли укладена угода, може бути організована вечеря на честь успішного завершення переговорів. За бажанням можна вручити сувенір, книгу, яка відповідає смакам партнера, або платівку.

Однак етика бізнесу зачіпає не тільки проблему соціально відповідальної поведінки. Вона зосереджена на широкому спектрі варіантів поведінки керуючих і тих, ким керують. Більше того, у фокусі її уваги - і цілі, і засоби, які використовуються для досягнення тими й іншими. Наприклад, майже всі американці вважають, що неетично давати взятку іноземному чиновнику заради одержання контракту. Дії керівників або рядових працівників, які порушують закон, також слід розцінювати як неетичні.

Таким чином, дуже важливо, щоб керівники високого рівня служили рольовими моделями належної етичної поведінки, а організації мали можливість підвищити свої етичні стандарти.

Питання для самоконтролю:

1. Яка сутність економічної відповідальності?
2. Опишіть аспекти етичної та соціальної відповідальностей.
3. Якими мають бути дії організації у випадку виникнення соціальних дилемм?

4. Назвіть аргументи на користь та проти соціальної відповідальності.
5. Які причинами неетичної діяльності?
6. Які існують стадії морального розвитку особистості?
7. Розкрийте сутність утилітаристського підходу.
8. Які моральні права можуть бути враховані у процесі ухвалення рішення?
9. Які заходи щодо забезпечення етичної поведінки пропонує сучасний менеджмент?

РОЗДІЛ 16

Організаційні зміни та ефективність менеджменту

- 16.1. Сутність та основні параметри організаційних перетворень**
- 16.2. Моделювання процесу організаційних перетворень**
- 16.3. Сутність результативності та ефективності менеджменту**
- 16.4. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад та методи визначення**

Мета: вивчення питання організаційних змін та моделювання організаційних перетворень, засвоєння сутності результативності та ефективності менеджменту.

Ключові слова: зміни організації, етапи управління змінами, розподіл та делегування повноважень, причини опору, подолання опору, економічна, організаційна та соціальна ефективність управління.

16.1. Сутність та основні параметри організаційних перетворень

Зміни - це питання, яке стосується всіх організацій. Більшість компаній і відділів великих корпорацій приходять до висновку, що вони повинні проводити помірну реорганізацію, хоча б раз на рік, і корінну - кожні 4-5 років. Зміни в середині організації, як правило, - це реакція на зміни у

зовнішньому середовищі. Це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо. Всі зміни взаємопов'язані між собою.

Необхідність успішного здійснення змін очевидна. Дуже важливі "невеликі" зміни, які проходять постійно, - зміни в методах роботи, в рутинних канцелярських процедурах, розміщенні машини або столу, призначеннях керівників і назвах посад. Можливо, ці неістотні зміни і не мають великого значення для організації в цілому, але вони надзвичайно важливі для тих конкретних людей, кого вони безпосередньо стосуються. Але оскільки саме окремі особистості допомагають досягати мети організації, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їхню потенційну реакцію на зміни.

Говорячи про зміни в організації, ми маємо на увазі рішення керівника змінити одну або більше внутрішніх перемінних в організації, структурі, завданнях, технології та людському факторі. Приймаючи такі рішення, керівництво повинно бути проєктивним або реактивним, тобто самопроявляти активність або реагувати на вимоги ситуації. Зміни, які приймаються для виправлення помилки, що виявлена системою контролю, - типова реактивна дія. Дія, прийнята для того, щоб відреагувати на надану оточенням можливість, навіть якщо не існує фактичної проблеми, буде дією проактивною.

Зміни призводять до нововведень, які найчастіше спричиняють:

- оцінку та зміну мети організації;
- зміну структури, тобто розподілу повноважень;
- зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікацію (зміну можливостей або поведінки працівників);
- зміну організації виробничо-господарської діяльності.

Мета. Для виживання організації керівництво повинно періодично оцінювати і змінювати свою мету у відповідності до змін зовнішнього середовища та самої організації. Модифікація мети необхідна навіть для найуспішніших організацій, хоча б тому, що поточна мета вже досягнута.

Частота, з якою необхідно міняти мету, виявляється за допомогою системи контролю, яка повинна інформувати керівництво про відносну ефективність організації в цілому і кожного підрозділу зокрема. Наприклад, коли «Ай Бі Ем» вирішила збільшити частку ринку персональних комп'ютерів, вона повинна була створити відділ, який би відповідав за нову продукцію, розробляв і впроваджував технологію виробництва, готував персонал для виконання нових завдань, а також наймав і навчав велику кількість технічних спеціалістів по ремонту і обслуговуванню комп'ютерів.

Структура. Структурні зміни як частина організаційного процесу відносяться до змін у системі розподілу повноважень і відповідальності, в координаційних та інтеграційних механізмах, у поділі на відділи, в управлінській ієрархії, комітетах і ступені централізації. Структурні зміни - одна з найпоширеніших і видимих форм змін в організації. Вони - реальна необхідність, за значних змін мети або стратегії організації.

Коли велика організація відкриває новий напрямок діяльності, вона створює підрозділ з основною відповідальністю за цю діяльність і проводить інтеграцію керівництва цього напрямку з керівництвом решти організації. Наприклад, щоб вийти на ринок з дієтичним напоєм «Кока-кола», був створений спеціальний підрозділ. Приєднання нового підрозділу до тих, які вже були, вимагала змін у системі взаємостосунків, функціях служб на рівні корпорації.

Технологія і завдання. Зміни в тісно пов'язаних перемінних - технології і завданнях - належать до змін процесу і графіка виконання завдань, впровадженню нового обладнання або методів змін нормативів і самого характеру роботи.

Як структурні зміни, зміни технологічні часто руйнують соціальні стереотипи, викликаючи перегляд планів. Зміни в технолог: можуть викликати модифікацію структури і робочої сили.

Наприклад, коли газети почали замінювати старий спосіб наборі електронною системою верстки, виникла потреба в більшій кількості спеціалістів з електроніки і зменшилась потреба у складачах. Коли майже всі газети заявили про перехід на новіший вид верстки, вони зустрілися з сильним опором профспілок, які побоювалися скорочення робочих місць.

Люди. Зміни в людях допускають модифікацію можливих установок або поведінки персоналу організації.

Це може захопити технічну підготовку, підготовку до міжособового або групового спілкування, мотивацію, лідерство, оцінку якості виконання роботи, підвищення кваліфікації керівного складу, формування груп. Зміни в людях, оскільки вони часто викликають побоювання через незадоволення потреб, особливо важко зробити ефективними. Наприклад, не всі хочуть мати більше відповідальності або більше вчитися.

Управління змінами

Через складнощі, які зумовили нововведення і призвели до зміни перемінних, ефективне управління змінами є однією з найважчих, але й престижних завдань для керуючих.

Американський науковець Грейнер розробив модель процесу управління організаційними перемінами. Шість етапів моделі характеризують, з одного боку, вплив на структуру управління (органи влади), з іншого - реакцію владних структур на цей вплив та розробку певної протидії.

Етап 1. Тиск і спонукання.

Перший крок полягає в тому, що керівництво повинно усвідомити необхідність змін. Вище керівництво або інші керівники, які мають повноваження приймати і виконувати рішення, повинні добре відчувати необхідність змін і готуватися до їх проведення. Цей тиск можуть чинити зовнішні фактори (конкуренція, зміни в економіці або поява нових законодавчих актів).

Відчуття необхідності змін може йти від зміни внутрішніх факторів (спад продуктивності, надто великі витрати, плінність кадрів, дисфункціональний конфлікт і значна кількість скарг робітників).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги.

Хоча керівництво і відчуває необхідність змін, але воно може г зуміти зробити точного аналізу проблем і провести зміни належним чином. Може виникнути необхідність у посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію. Або можна залучити як посередників своїх співробітників, але за умови, що вони можуть бути неупередженими висловити думку, яка навряд чи порадує вище керівництво.

Етап 3. Діагностика та усвідомлення.

На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають змін існуючого становища. Однак, якщо керівництво намагається виявити проблему до того, як одержить інформацію від нижчих рівнів ієрархії, воно ризикує побудувати свої рішення на неадекватній інформації. Визначення обсягу проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем.

Етап 4. Знаходження нового рішення і обов'язки щодо його виконання.

Після того, як існування проблеми визнане, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. У більшості випадків керівництво також повинно заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

Етап 5. Експеримент і виявлення.

Організація рідко бере на себе ризик проводити великі зміни за один раз. Вона швидше почне здійснювати випробування змін, які плануються, і виявляти приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах. За допомогою механізмів контролю керівництво визначає, в якій мірі зміни, що плануються, допомагають виправити незадовільне становище речей, як їх сприймають і як можна покращити їх здійснення шляхом експерименту. Виявивши негативні наслідки, керівництво зможе скорочувати свої плани, щоб добитися їх більш високої ефективності.

Етап 6. Підкріплення і згода.

На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміни вигідні як організації, так і їм особисто. Можливі засоби підкріпити згоду на нововведення - похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також дозвіл тим, хто бере участь у проведенні змін, в обговоренні: як проходить цей процес, які виникають проблеми, які поправки повинні бути внесені.

16.2. Моделювання процесу організаційних перетворень

Розподіл повноважень

Перехід до управління змінами з позиції розподілу повноважень має на увазі високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень. Керівники і підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які повинні бути здійснені. В деяких ситуаціях керівники вищого рівня могли б визначити проблему, а персонал нижчих рівнів міг би взяти участь в обговоренні того, які потрібні зміни стосовно цієї проблеми.

Розподіл повноважень повинен бути ефективним у ситуаціях, аналогічних тим, в яких залучають працівників до прийняття рішень, в дослідженнях і розробках, у формуванні політики та нових стратегій маркетингу.

Односторонні дії. Такий підхід допускає використання законної влади для втілення змін у життя. Односторонні дії, можливо, були б ефективнішими в ситуаціях, де підлеглі більше сприймають законну владу (наприклад, військові організації), а необхідність у плюралізмі думок - мінімальна.

Делегування повноважень. Підхід з таких позицій до здійснення організаційних змін у цілому відповідає ліберальному стилю керівництва. Керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні зміни, а потім делегує повноваження для оцінки корегуючих дій і їх здійснення.

Переваги делегування повноважень полягають у тому, що воно зменшує можливість майбутнього опору змінам і створює широкий діапазон думок щодо даної проблеми. Недоліки цього підходу: можливе уповільнення реакції, якість рішення може знаходитися під впливом групового мислення, і у підлеглих може бути відсутній необхідний досвід для того, щоб зважити всі альтернативи в контексті загальної мети організації.

Подолання опору переминам. Опір змінам, можливо, є неминучим явищем, однак після того, як керівництво вирішило здійснити зміни, опір необхідно подолати.

Причини опору переминам. Люди чинять опір змінам з таких основних причин:

- невизначеність ситуації, що склалася;
- відчуття можливих власних втрат;
- переконання, що зміни не принесуть нічого доброго;
- очікування негативних наслідків;
- переконання, що для організації зміна не є необхідною або бажаною.

Люди можуть думати, що зміни не вирішать проблем, а лише примножать їх кількість.

Подолання опору. Безперечно, що кращий час для подолання опору змінам - це період до їх виникнення. Іншими словами, керівництво повинно усвідомити велику вірогідність опору і вжити заходів щодо його попередження. Ось деякі перевірені методи.

1. Утворення і передача інформації, тобто відкриті обговорення ідеї і заходів, що допоможе співробітникам переконатися в необхідності змін до того, як вони будуть проведені.

2. Залучення підлеглих до прийняття рішень дає змогу деяким співробітникам, які можуть опиратися, вільно виразити своє ставлення до цих нововведень, потенційних проблем і змін.

3. Полегшення і підтримка є засобами, за допомогою яких співробітники легше вписуються в нові обставини. Наприклад, керівник уважно вислухав працівників і погодився, що, можливо, з'явиться необхідність у підвищенні кваліфікації співробітників, щоб вони могли адаптуватися до нових вимог.

4. Переговори для забезпечення схвалення нововведень мають на увазі, що згоду тих, хто чинить опір, «купають» за допомогою матеріальних стимулів.

5. Кооптація означає надання особі, яка може опиратися змінам, провідної ролі в прийнятті рішень щодо нововведень.

6. Маневрування з метою зменшення опору змінам та отримання згоди.

7. Примус через погрозу звільнення з роботи, припинення просування по службі, гальмування зростання заробітної плати тощо.

16.3.Сутність результативності та ефективності менеджменту

Ефективність у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

Під ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

Ефективність виробництва – об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових). Головною метою розробки бізнес-плану і стратегії підприємства є забезпечення ефективного і прибуткового виробництва. Важливе значення при цьому має вибір оптимальних економічних рішень, які торкалися б усіх аспектів господарської діяльності підприємства.

Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися у різних формах. При визначенні її слід забезпечувати порівнянність варіантів щодо поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу.

Для практичного використання цієї економічної категорії при плануванні й обліку необхідно розглядати її у різних аспектах, відповідно до сфери прикладання, рівня матеріального виробництва, об'єкта визначення та методів розрахунку.

За сферою прикладання розрізняють загальну, локальну і часткову ефективність. Загальна характеризує ефективність виробництва на

підприємстві в цілому; локальна – окремі стадії виробництва, розподілу, обміну і споживання; часткова – ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

За рівнем виробництва ефективність буває народногосподарська і госпрозрахункова. Народногосподарську ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства; госпрозрахункова ефективність відображає результати діяльності і витрати окремого підприємства (об'єднання).

Надзвичайно важливо знаходити такі методи управління економікою, в масштабах від держави до окремих підприємств, які б забезпечували збіг інтересів народного господарства в цілому і окремих його ланок.

Відповідно до об'єктів визначення ефективність розподіляють таким чином: на ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях; ефективність капітальних вкладень, використовуваних для будівництва, реконструкції, технічного переозброювання підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва; ефективність розвитку науки і техніки; ефективність зовнішньоекономічних зв'язків; ефективність охорони навколишнього середовища.

За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Це пов'язано з тим, що у практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати два завдання:

1) визначати і оцінювати рівень ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому (галузі, об'єднання, підприємства), а також аналізувати вплив різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності підприємства;

2) порівнювати і відбирати кращі варіанти нової техніки, технології, організації виробництва.

Абсолютна економічна ефективність визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів та витрат.

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів та витрат.

При порівнянні і виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники.

Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники – безпосередній спосіб її оцінки.

В умовах ринкової економіки за критерій економічної ефективності доцільно приймати максимізацію прибутку від виробництва і реалізації продукції при мінімальних видатках.

Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників справляють неабиякий вплив на економічну ефективність підприємства. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників (табл. 16.1). Всі вони

використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, з удосконалення конструкцій виробів, технології і організації виробництва.

Підвищення ефективності і якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки можна досягти лише шляхом поєднання прогресивної техніки і технології з раціональною організацією виробництва і праці, тобто впровадження менеджменту.

По всіх технічних, технологічних та організаційних заходах, передбачених стратегією (бізнес-планом), визначаються також показники: умовно-річна економія; економія до кінця року; перехідна економія. Умовно-річна економія – економія від впровадження того чи іншого заходу за рік (12 міс.) його використання у виробництві. Розраховується через показник зниження собівартості і річний випуск продукції. Цей показник є базовим для оцінки економічної значущості заходів з організації виробництва, а також визначення терміну відшкодування витрат на їх реалізацію.

Економія до кінця року від впровадження певного заходу обчислюється з урахуванням терміну його впровадження і являє собою ту частину річної економії, яку має отримати підприємство до кінця року. Її треба враховувати при розрахунках зниження собівартості продукції.

Перехідна економія від впровадження заходів по організації виробництва розраховується як сума економії, котра утворюється в наступні періоди після поточного року. Її обчислюють, виходячи з середньорічної собівартості продукції, собівартості на кінець року та обсягів випуску продукції після поточного року.

Слід пам'ятати, що заходи щодо удосконалення організації виробництва є некапіталоємким чинником розвитку і тому мають бути передбачені стратегією (бізнес-планом) підприємства.

Таблиця 16.1

Система показників оцінки економічної ефективності менеджменту

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі.	Темпи росту продуктивності праці.	Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів.	Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції.
Виробництво продукції на 1 грн. витрат.	Частка збільшення виробництва продукції за	Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів.	Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн.

Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці Собівартість. Рентабельність. Прибуток.	рахунок підвищення продуктивності праці. Економія чисельності працівників. Зниження трудомісткості виробів.	Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку.	товарної продукції. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції.
--	---	--	--

Ефективність менеджменту

Організаційні зміни та організаційний розвиток передбачають підвищення ефективності систем менеджменту.

Ефективність менеджменту – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність менеджменту. Відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту. Характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату

управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту. Відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо. З іншого – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

Вплив організаційних змін та організаційного розвитку на систему менеджменту та її ефективність показано на рис. 16.1.



Рис. 16.1 - Вплив організаційних змін і організаційного розвитку на ефективність менеджменту

Організаційні зміни та організаційний розвиток впливають на ефективність менеджменту шляхом удосконалення керуючої та керованої систем управління організацією. При цьому економічна ефективність менеджменту визначається, з одного боку, як результат удосконалення керуючої та керованої систем, з іншого – на засадах трансформації організаційної та економічної ефективності.

Спрощено ефективність системи менеджменту визначається рівнем задоволення потреб працівників організації, споживачів та рівнем отриманих результатів. Причому, як зазначає американський науковець Ч. Бернард, рівень задоволення потреб кожного члена організації впливає на величину його внеску в досягнення цілей: якщо потреби не задовольняються, то працівники йдуть із системи як неефективної. За організаційною теорією Ч. Бернарда, лише поєднання організаційних потреб з потребами соціолюдської системи та їх задоволення формуватиме ефективну та дієву систему менеджменту.

16.4. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад та методи визначення

«Ефект» і «ефективність» – різні поняття. Економічний ефект – це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції на ділянці, заводі, приріст новоствореної вартості в народному господарстві).

Але ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність людини. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отриманий цей ефект, тобто в що обійшовся результат. Однакові витрати праці можуть дати різний ефект, і навпаки, той самий ефект може бути досягнутий різними витратами праці. Ціль суспільного виробництва – одержання більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами. Тому отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину – ефект з іншою абсолютною величиною – витрати. Таке зіставлення дає відносну величину – ефективність.

Управлінська праця належить до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

Критерієм оцінки управлінської праці є ефективність управлінської праці:

$$E_y = \text{ефект} / \text{витрати управлінської праці} \quad (16.1)$$

При цьому потрібно пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, але і соціальним ефектом. Що ж сто-

сується витрат, то вони являють собою живу й уречевлену управлінську працю.

На практиці при оцінці ефективності праці працівників управління широко застосовуване поняття «економічна ефективність управлінської праці» є більш вузьким поняттям, тому що являє собою тільки економію живої й уречевленої праці, яка одержується в сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації і раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками. Критерій же економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно вимірити ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов більше практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони носять підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні. Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи:

- за показниками підприємства, організації і функціонування праці управлінського персоналу, обсягу переданої інформації;
- за якістю і швидкістю прийнятих рішень;
- за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться:

- зниження трудомісткості обробки управлінської інформації;
- скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації;
- скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці;
- механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління.

Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються чи взагалі вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які кількісно вимірювані, є:

- приріст прибутку;
- збільшення обсягів реалізації продукції;
- зростання продуктивності праці;
- зниження фондомісткості;

- збільшення фондів віддачі;
- прискорення оборотності оборотних коштів;
- збільшення рентабельності виробництва;
- зменшення невиробничих витрат;
- зниження трудомісткості продукції;
- зменшення обсягів незавершеного виробництва;
- зниження собівартості продукції;
- економія заробітної плати;
- зменшення втрат робочого часу;
- підвищення культури виробництва;
- підвищення рівня організаційної роботи;
- поліпшення умов праці;
- підвищення якості продукції;
- підвищення кваліфікації виробничого персоналу;
- зростання технічного рівня оснащення виробництва.

В результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: *збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота підприємств, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плінність кадрів.* Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники.

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання технологічних операцій. Тому правомірно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємств. Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи (облікові працівники, друкарки тощо).

Ефективність – це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління.

- Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коєфіцієнт оперативності, надійності тощо).
- Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).

- Застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.
- Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняну ефективність витрат на управління. *Абсолютна ефективність* виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом. *Порівняльна ефективність* показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність використання постановов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства.

Коефіцієнт оперативності ($K_{оп}$) визначають за такою формулою:

$$K_{оп} = \frac{\sum t_n t_e}{\sum t_e}, \quad (16.2)$$

де t_n – встановлений строк виконання відповідних документів, днів;
 t_e – відставання від прийнятого строку виконання, днів.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, яке забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: *безвідмовність* (безперервне збереження працездатності), *готовність* (ефективне збереження працездатності), *відновлюваність* (швидке усунення збоїв у роботі і відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи підприємництва (об'єднання) забезпечується при науково обґрунтованій структурі управління та інформаційної системи, раціональній технології процесів управління, правильному підборі і розстановці кадрів, ефективному стилі управління тощо.

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і

децентралізації управління, керованістю підприємства та ін. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в інший, що відповідає поставленій меті.

Коефіцієнт ефективності управління (K_{ef}) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань):

$$K_{ef} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (16.3)$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (валовий доход, прибуток);

Π – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві:

- а) коефіцієнтом якості використання управлінських робіт;
- б) коефіцієнтом стабільності кадрів;
- в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Для визначення ефективності удосконалення управління використовують і такі показники:

- а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;
- б) співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам процес управління;
- в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:

1) *загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства* – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондівіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;

2) *показники продуктивності управлінської праці* – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людину-день, затрачений в управлінні, вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління, сума прибутку на 1 людину-день, затрачений в управлінні, тощо;

3) *показники економічності апарату управління* – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплаті праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці. Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зниження питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою виробничо-фінансової діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання при незмінних або навіть дещо зростаючих витратах на управління.

Діючі або запроєктовані системи управління можна оцінити за такою формулою:

$$E_y = \frac{E_B}{E_A}, \quad (16.4)$$

де E_B – ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактичної маси прибутку до планової;

E_A – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної.

Оцінюючи ефективність заходів удосконалення організації управління виробництвом, слід врахувати, що фактичний ефект від такого удосконалення значно вищий суми економії витрат на управління. Удосконалення системи управління не тільки призводить до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації і підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню виробітку, скороченню простоїв людей, техніки тощо. Крім того, підвищується загальна культура виробництва і управління, зміцнюється дисципліна праці, поліпшуються умови, за яких людина в повній мірі може розвивати свої здібності.

Ефективність окремих заходів, пов'язаних з раціоналізацією системи управління (зміна структури управління, норм управління і обслуговування, забезпеченості кваліфікованими кадрами тощо), можна оцінити за допомогою факторного аналізу. При цьому треба обов'язково забезпечити елімінацію впливу інших факторів на формування кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємств (якість земель, забезпеченість основними фондами, робочою силою, характер спеціалізації тощо).

Методика розрахунку економічної ефективності управлінської праці

Оскільки процес управління виробництвом впливає на всю багатосторонню діяльність підприємства, то це дає можливість визначити вплив управлінської праці на безліч показників виробничої діяльності. При цьому

ефективність його зводиться до економії, одержуваної від впливу управлінського персоналу на виробничу діяльність підприємства, порівняної з витратами на управління.

Економічна ефективність управлінської праці (E_n) (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_n = E_v / E_y \quad (16.5)$$

де E_e – економічний ефект;

V_y – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект (E_y) представляє собою приведену за рік суму економії на управлінську діяльність:

$$E_y = \sum E_i - E_n \cdot V_y, \quad (16.6)$$

де E_i – економія i -го виду робіт;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);

n – число виконуваних робіт, що дали економію.

Ефективність управлінської праці виражається показниками виробничої діяльності підприємства. Загальний вид формули буде таким:

$$E_{y_i} = \frac{\Pi_i}{V_y}, \quad (16.7)$$

де E_{y_i} – економічна ефективність управління по i -му показнику;

Π_i – результат роботи підприємства по i -му показнику.

Управлінський персонал своєю діяльністю впливає на скорочення трудомісткості продукції, що випускається, підвищення ритмічності роботи, поліпшення матеріально-технічного постачання й обслуговування основного виробництва, оптимізацію техніко-економічного й оперативного планування. Тому економічну ефективність його можна визначити за формулою:

$$E_{np} = \frac{\Pi n}{V_y}, \quad (16.8)$$

де E_{np} – економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок зростання продуктивності праці;

Πn – продуктивність праці підприємства.

Управлінський персонал впливає і на зниження собівартості продукції, що випускається, особливо умовно-змінних витрат. Це можна виразити в такий спосіб:

$$E_{узв} = \frac{E_{yне}^p}{V_y}, \quad (16.9)$$

де E_{yze} – річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-

змінних витрат у собівартості;

E_{yze}^p – річна економія умовно-перемінних витрат.

$$E_{yze}^p = E_m + E_n + E_{zn} + E_{zb} + E_{nv} + E_{no} + E_{ob}, \quad (16.10)$$

Де, E_m – економія від зниження матеріальних витрат;

E_n – економія палива й енергії на технологічні нестатки;

E_{zn} – економія заробітної плати виробничих робітників;

E_{zb} – економія від зменшення витрат від браку;

E_{nv} – економія від зменшення невиробничих витрат;

E_{no} – економія витрат на підготовку й освоєння виробництва;

E_{ob} – економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання.

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку:

$$E_{np} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} A_2, \quad (16.11)$$

де E_{np} – річна економія за рахунок приросту прибутку;

A_1, A_2 – річний обсяг реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

C_1, C_2 – витрати на гривню реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

Π_1 – прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Економію можна визначити й у самій сфері управління. Тут на неї впливають такі фактори, як зниження трудовитрат управлінського персоналу, умовне вивільнення працівників, скорочення втрат робочого часу.

Економічний ефект від зниження трудомісткості обробки інформації обчислюється за формулою:

$$E_{np}^i = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) S, \quad (16.12)$$

де E_{np}^i – економічний ефект від зниження трудомісткості;

T_1, T_2 – трудомісткість і-ї управлінської процедури (операції) до і після раціоналізації робіт, людино-дні;

S – середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу;

n – число процедур (операцій).

Поліпшення структури апарату управління підприємством, механізація й автоматизація – найважливіші напрямки в його роботі.

Ефективність у даному випадку розраховується в такий спосіб:

$$E_{\text{ч}} = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) \text{Ч} \right] S', \quad (16.13)$$

де $E_{\text{ч}}$ – економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників;
 Φ_1, Φ_2 – фонд робочого часу в середньому на одного працюючого відповідно до і після раціоналізації, год.;

Ч – чисельність працюючих до раціоналізації, чол.;

S' – середня річна заробітна плата одного працівника.

Економія від скорочення втрат робочого часу і непродуктивних витрат управлінського персоналу визначається за такою формулою:

$$E_{\text{вч}} = (B\text{Ч}\Phi)S, \quad (16.14)$$

де $E_{\text{вч}}$ – економія за рахунок скорочення втрат робочого часу;

B – скорочені втрати і непродуктивні витрати часу протягом робочого дня, год.;

Ч – чисельність працівників, що скоротили втрати і непродуктивні витрати, чол.;

Φ – річний фонд робочого часу одного працівника управління, дні;

S – середня річна вартість однієї людино-години працівника управління.

Як відомо, великого збитку виробництву завдає плинність кадрів. Діяльність управлінського персоналу повинна бути спрямована на створення оптимальних умов роботи, організацію праці, задоволення особистих потреб і створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Економія за рахунок зменшення плинності кадрів розраховується за формулою:

$$E_n = \sum_{i=1}^n P_i i \left(1 - \frac{K_{\text{ч}2}}{K_{\text{ч}1}} \right), \quad (16.15)$$

де E_n – економія за рахунок зменшення плинності кадрів;

$K_{\text{ч}1}, K_{\text{ч}2}$ – фактичний і очікуваний коефіцієнт плинності, %;

$\sum_{i=1}^n P_i i$ – середньорічний збиток підприємства від плинності

кадрів. (зниження продуктивності праці протягом двох тижнів у працівників, що вирішили звільнитися; низька продуктивність праці в знову прийнятих на роботу; витрати, пов'язані з навчанням і ін.).

Ефективність управлінської праці можна визначити і за такими показниками, як розмір виробленої продукції на одного працівника апарату управління і величина співвідношення витрат на виробництво і на управління.

$$E_{yn} = \frac{O_{m.n.}}{Ч_y}, \quad (16.16)$$

де E_{yn} – ефективність управлінського персоналу;

$O_{m.n.}$ – річний обсяг товарної (валової) продукції;

$Ч_y$ – середньоспискова чисельність управлінського персоналу, чол.

Ефективність витрат на управління:

$$E_{vy} = \frac{O_{m.n.}}{B_y}, \quad (16.17)$$

де E_{vy} – ефективність витрат на управління;

B_y – сумарні річні витрати на управління.

Річні витрати на управління складаються з заробітної плати ІТП і службовців, витрат на матеріали, витрат на експлуатацію засобів оргтехніки й ЕОМ, накладних і одноразових витрат (придбання управлінської техніки й устаткування, фінансування оргпроектів тощо).

Загальні річні витрати на управління виробництвом:

$$B_y = B_n + E_n B_{od}, \quad (16.18)$$

де B_y – приведені сумарні витрати на управління;

B_n – річні поточні витрати;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності;

B_{od} – одноразові витрати.

Річні поточні витрати визначаємо за формулою:

$$B_n = B_m + B_{zn}(1 + a), \quad (16.19)$$

де B_n – річні поточні витрати;

B_m – витрати на матеріали для потреб управління;

B_{zn} – витрати на заробітну плату управлінського персоналу;

a – коефіцієнт накладних і інших витрат.

Накладні витрати складаються з витрат на відрядження, утримання транспорту, впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій, охорону праці тощо.

Одноразові витрати (B_{od}) визначаються за формулою:

$$B_{od} = B_{tex.} + B_{НДР}, \quad (16.20)$$

де $B_{tex.}$ – сумарні витрати на техніку, що купується для управління;

$B_{НДР}$ – витрати на проведення НДР, оргпроекування, розробку заходів щодо удосконалення роботи управління.

Як бачимо, економічну ефективність управлінської праці можна визначити стосовно кожного з великої кількості показників виробничої

діяльності, але жоден з них не дозволяє оцінювати ефективність управління в цілому.

Як узагальнюючий критерій економічної ефективності підприємства може виступати функція обмеженого числа найважливіших показників.

Він може бути виражений у такому вигляді:

$$W = f(P_n \cdot P_{pr} \cdot P_{uz} \cdot P_{fzp}) \quad (16.21)$$

де W – узагальнений критерій економічної ефективності фірми;

$P_n; P_{pr}; P_{uz}; P_{fzp}$ – показники підприємства (приріст прибутку, продуктивність праці, умовно-змінні витрати, фонд заробітної плати).

Питання для самоконтролю:

1. Що можуть спричинити нововведення в організації?
2. Які етапи управління змінами існують? Проаналізуйте їх.
3. Що являє собою моделювання процесу організаційних перетворень?
4. Опишіть систему показників оцінки економічної ефективності менеджменту.
5. Розкрийте сутність абсолютної та порівняльної економічної ефективності.
6. Які показники використовують для визначення ефективності удосконалення управління?
7. Як можна оцінити діючі або запроєктовані системи управління?
8. Опишіть систему подолання опору організаційних змін.
9. Які існують підходи до визначення ефективності управління?
10. Опишіть комплексний підхід до удосконалення управління організаціями.



Практична частина



Тема 1 Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Мета теми: визначитись у сутності та ролі менеджменту і засвоїти методологічні основи менеджменту.

Питання для самостійного опрацювання

1. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність.
2. Існуючі парадигми менеджменту.
3. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів.
4. Менеджери та підприємці ключові фігури ринкової економіки.

Зміст самостійної роботи

Використовуюючи завдання з даної теми слід звернути увагу на методологічні основи менеджменту.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. Зі спостережень президента залізничної компанії: „ Більшість менеджерів управлінь залізниць зайняті тим, що перевіряють квитки, змащують деталі локомотива, прочищають парові свистки та демонструють повару вагона — ресторану, як робити салат. А потім ще дивуються, що їхні справи йдуть дедалі гірше”.

Запитання.

1. А що ж мають робити менеджери?
2. Чи можна назвати їхні дії управлінськими?

Вправа 2. Сандра Башен, генеральний менеджер великої торговельної мережі, зустрічалася зі своїми людьми щомісяця. Вона любила ці зустрічі й розглядала їх як нагоду обмінятися ідеями та думками з будь-якої проблеми, що виникала протягом місяця. Під час однієї з таких зустрічей вона підняла питання про системний підхід до менеджменту. Нещодавно вона вичитала щось таке і відчувала, що це можна використати в її магазинах. Ось що вона сказала у розмові зі своїми працівниками: «Я хотіла б, щоб ви почали думати про ваш підрозділ як про систему. Це нова ідея в менеджменті, причому дуже цікава». Один із керуючих спитав Башен, що вона має на увазі під словом «система». Тоді Сандра Башен відповіла: «Система - це група пов'язаних між собою речей, кожна відчуває вплив інших і може сама на них впливати. Це як тіло людини, атака на будь-яку частину відчувається в інших місцях, оскільки тіло - це система. Організація те саме: якщо щось трапилось з її якимось підрозділом, то це впливає і на інші. Вам слід поглиблено вивчити цю тему, я потурбуюся, щоб мій секретар розіслав вам необхідні матеріали». На цьому збори було завершено, більшість керуючих відправились на ланч і там обговорювали слова Башен:

- Слухай, Біл, хотів би я знати, що воно таке - система? Це слово просто засіло в мене.
- Не бери дурного в голову, Семе, я сам цього не знаю і думаю, що ніхто з присутніх не зрозумів слова місіс Башен. Коли її секретар надішле необхідні матеріали, ми, може, щось второпаємо, а поки - не турбуйся. Я думаю, що місіс Башен кидає нові ідеї ще до того, як вона зрозуміє їх сама.

Запитання

1. Що означає системний підхід до управління?
2. Чи зрозуміла Башен системну концепцію?
3. Що потрібно знати людині, щоб зрозуміти системний підхід до менеджменту?

Вправа 3. Коли Роза Равель починала працювати на своїй теперішній фірмі «Піпл енд Пігз», у неї було дві можливості: працювати в офісі та керувати відділом або працювати торговельним представником І юза офісом. В останньому разі вона мала б справу з реалізацією продукції: відвідувала б різноманітні торговельні заклади, Інформуючи про продукцію компанії, мала б встановлену норму товарів, які їй потрібно було продати протягом місяця. На цій посаді Роза ходила та працювала б стільки, скільки вважала б за доцільне. Проте вона вибрала роботу в офісі. Тут у неї 8 підлеглих, вони виконують замовлення від посередників та вирішують усілякі проблеми, пов'язані з торговцями або покупцями. Робота подобається Розі, і вона відчуває, що зробила правильний вибір. «Звичайно, - каже вона друзям, - я могла б працювати поза межами офісу та бути начальником сама собі, але управлінська праця оплачується набагато краще. Я щодня маю справу з безліччю різних людей, зустрічаюся з торговельними представниками та веду телефонні розмови з більшістю покупців. Я знаю майже всіх людей, з якими мала б справу, працюючи поза офісом. Крім того, у мене 8 підлеглих і я маю змогу варіювати, коли приймаю рішення.

Робота подобається мені! І я люблю її! Впевнена, що була б щаслива, працюючи торговельним представником, але я рада, що обрала управління».

Запитання

1. Чи є Роза Равель менеджером?
2. З якими проблемами та можливостями вона стикається під час управління? Що вона мала на увазі, говорячи про кращу оплату управлінської праці?
3. Які проблеми чекають на Розу Равель під час підняття службовими сходами?

Вправа 4. Сьогодні багато працівників відчувають, що їх начальники до кінця не розуміють їх. Керівництво звинувачують у тому, що воно має слабкі, помилкові уявлення про управління своїми підлеглими, вважає, що люди не люблять працювати, їх необхідно примушувати виконувати свої обов'язки, їм бракує амбіцій, вони бояться відповідальності. Чи справді керівники так думають? Роберт Сенд, здається, поділяє таку думку. Ось його висловлювання:

1. Робочий день з 8 до 5 для всіх, крім жирних котів наверху.
2. Однобічне просування. За великі гроші та високу винагороду від мене очікують, що я разом із родиною переїду до Нью-Йорка від своїх друзів та звичного стилю життя у Денвері.
3. Сотні мільйонів витрачаються щорічно на «спілкування» з робітниками.

Запитання

1. Чи справді робітники спираються на подібні висловлювання?
2. Як можна оцінити такі висловлювання, враховуючи експерименти в Хотторні?

3. Як подолати помилкові припущення?

Вправа 5. Нещодавно певна промислова фірма дістала велику кількість замовлень на свою продукцію. Розуміючи, що повністю задовольнити попит неможливо без радикального збільшення обсягу виробництва, компанія запровадила стимулюючий план підвищення поточної погодинної платні. Згідно з цією програмою будь-яке підвищення продуктивності праці супроводжується відповідним підвищенням платні (табл. 1).

Таблиця 1

Мотивація продуктивності праці

Стара погодинна	Зростання продуктивності праці	Премія за продуктивність \$	Нова погодинна
8	10	0,8	8,8
8	20	1,6	9,6
8	30	2,4	10,4
8	40	3,2	11,2
8	50	4,0	12,0

Крім того, компанія була готова використовувати цю схему й для суботніх та недільних змін, що оплачуються відповідно за 1,5 та 2,0 ставками. Вище керівництво заявило, що воно розраховує на 40 відсотків приросту продуктивності праці. Але протягом наступних двох місяців стало абсолютно ясно, що план не спрацював. Продуктивність зросла в середньому на 17 відсотків, проте, незважаючи на всі зусилля керівництва запровадити роботу у вихідні, лише 23 відсотки всіх працівників вийшли на роботу в суботу та 14 відсотків - у неділю. Ось що сказав один із керівників про цю ситуацію: «Чого вони бажають? Згідно з новою схемою вони можуть підняти свої заробітки вище звичного рівня. Проте більшість працівників, з якими я говорив, незацікавлені в додатковому заробітку. Один із них розповів мені, що провів всі вихідні, працюючи в садку. Інший відвіз дітей на риболовлю. Я зовсім не розумію їх, їм краще байдикувати, ніж заробляти гроші». А один із робітників так пояснює ситуацію: «Кому потрібні ці зайві гроші? Я зараз маю більше, ніж потрібно. Ну, що я буду робити ще з 2 тис. доларів? Краще я залишуся вдома з родиною та дивитимусь телевізор під час укенду. Я не хочу вбиватися за пару доларів».

Запитання

1. Чому стимулююча схема мала такий незначний ефект?
2. Як би Тейлор оцінив ці результати?
3. Що б ви запропонували керівництву?

Тестові завдання

1. Менеджмент у перекладі з англійської мови означає:
- 1) податки;

- 2) реклама;
- 3) управління, керування, завідування;
- 4) виробництво;
- 5) виховання;
- 6) правильної відповіді немає.

2. *Менеджмент може бути визначений як процес, направлений на досягнення цілей:*

- 1) суспільства;
- 2) співробітників;
- 3) організацій;
- 4) власників і головних керівників;
- 5) організаційної ефективності.

3. *Управління – це:*

- 1) цілеспрямована дія на об'єкт управління з метою зміни його стану;
- 2) сукупність норм щодо управління підприємствами;
- 3) правильної відповіді немає.

4. *Об'єктом менеджменту є:*

- 1) соціальні утворення, що функціонує на відносно постійних засадах;
- 2) виробничо-господарські процеси та сама організація;
- 3) робоча сила;
- 4) правильної відповіді немає.

5. *Основним завданням менеджменту є:*

- 1) забезпечення виживання фірми на ринку;
- 2) отримання прибутку;
- 3) обидві відповіді правильні;
- 4) правильної відповіді немає.

6. *Предметом праці в управлінні є:*

- 1) робоча сила;
- 2) інформація;
- 3) організація;
- 4) правильної відповіді немає.

7. *Менеджер – це:*

- 1) людина, яка займає посаду, але не має підлеглих;
- 2) людина, яка займає постійну посаду і має підлеглих;
- 3) людина, яка не займає посади в організації;
- 4) правильної відповіді немає.

8. *Підприємець – це:*

- 1) людина, яка не займає посади в організації;

- 2) людина, яка бере на себе ризик;
- 3) людина, яка займає посаду не в своїй організації;
- 4) правильної відповіді немає.

9. Бізнесмен – це:

- 1) людина, яка не займає ніякої посади в організації, але має долю в її статутному фонді;
- 2) людина, яка бере на себе ризик;
- 3) людина, яка займає посаду в організації;
- 4) правильної відповіді немає.

10. Функціональний розподіл праці менеджерів:

- 1) це утворення різних рівнів управління;
- 2) це формування груп працівників управління, які виконують однакові функції;
- 3) правильної відповіді немає.

11. Основними інструментами менеджменту є:

- 1) ієрархія;
- 2) ринок;
- 3) культура;
- 4) всі відповіді правильні.

12. До якого рівня менеджменту відносять генеральних директорів:

- 1) менеджмент низового рівня;
- 2) менеджмент вищого рівня;
- 3) менеджмент середнього рівня.

13. До якого рівня менеджменту відносять керівників відділів:

- 1) менеджмент низового рівня;
- 2) менеджмент вищого рівня;
- 3) менеджмент середнього рівня.

14. До якого рівня менеджменту відносять начальників цехів:

- 1) менеджмент низового рівня;
- 2) менеджмент вищого рівня;
- 3) менеджмент середнього рівня.

15. Які групи управлінських ролей виділяють за Мінцбергом:

- 1) міжособистісні, управлінські, прийняття рішень;
- 2) міжособистісні, інформаційні, прийняття рішень;
- 3) міжособистісні, управлінські, соціальні.

Питання для самоконтролю

1. Дати визначення наступним термінам: „управління”, „суб’єкт управління”, „об’єкт управління”, „менеджмент”.
2. Порівняйте поняття „управління” та „менеджмент”.
3. Як ви вважаєте, які елементи на вході та виході відкритої системи є найбільш важливими та чому?
4. Що означає системний підхід до управління?
5. Які методи менеджменту як науки вам відомі?



Тема 2 *Закони, закономірності та принципи менеджменту*

Мета теми: ознайомитись з законами та закономірностями і засвоїти принципи менеджменту.

Питання для самостійного опрацювання

1. Класифікація принципів менеджменту.
2. Принцип динамічної рівноваги.
3. Принцип цілеспрямованості.
4. Принцип ієрархічності.

Зміст самостійної роботи

За допомогою літератури ознайомитись з законами та закономірностями і засвоїти принципи менеджменту.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. Навички, необхідні менеджеру, в цілому можна розділити на три види: технологічні, тобто пов'язані з конкретною технологічною професією; комунікативні, пов'язані з умінням управляти людьми; концептуальні, пов'язані з умінням приймати відповідальні рішення, здійснювати комплексний підхід до справи.

Яке з наведених нижче міркувань щодо трьох видів навичок менеджерів Ви вважаєте правильним?

А. Чим вищий рівень управління, тим більше потрібно комунікативних навичок. Важливість технологічних навичок залишається незмінною для управління будь-якого рангу.

В. Значення технологічних навичок знижується з підвищенням рангу менеджера і відповідно — зі зростанням значення концептуальних навичок.

С. З погіршенням навколишніх обставин підвищується значення комунікативних навичок. Обґрунтуйте свій вибір.

Вправа 2. Японія розвинула свою економіку у значною мірою завдяки унікальній системі управління. Орієнтування на перспективні цілі перетворилось на беззаперечний принцип управління, коли фірми не задовольняються лише тимчасовим використанням доходів, а турбують про те, як би ґрунтовніше закріпитися на ринках збуту. Президент сталеливарної компанії "Ніппон", звертаючись до своїх менеджерів, говорив: "Ви повинні завжди прагнути до того, щоб забезпечити Ваших співробітників стабільним заробітком. Але головне, про що Ви повинні пам'ятати насамперед. — забезпечити їх надією на майбутнє".

1.Що мав на увазі президент ?

2.Як саме менеджери можуть забезпечити співробітникам надію на майбутнє?

3.У чому специфіка реалізації цих завдань у нашій країні?

Вправа 3. Ви — віце-президент компанії „Ксерокс" з питань стратегії. Ваше завдання аналізувати потреби ринку та визначати шляхи розробки продуктів з метою забезпечення та збереження продуктивності. Ви також займаєтесь гострою для Вашої фірми проблемою забезпечення якості. Прибутки зростають, однак ресурси фірми досить обмежені.

Віце-президент з кадрових питань звернувся до Вас за порадою: деякі працівники скаржаться, що просування менеджерів по службі відбувається, виходячи з досягнутих короткотермінових прибутків, хоча дуже важлива проблема якості та задоволення потреб споживачів. Якими будуть Ваші дії (розмістіть їх від найкращих до найгірших; усі відповіді обґрунтуйте).

1.Розішлете пояснення (лише менеджерам вищої та середньої ланки), в

яких зазначте, що нові цілі (якість, задоволення споживачів) повинні бути одним з основних критеріїв при просуванні по службі.

2. Установіть додаткові винагороди для стимулювання менеджерів, чії підрозділи досягли найкращих результатів у забезпеченні якості продукції та задоволенні потреб споживачів.

3. Підтримайте дії своїх менеджерів. А оскільки віце-президент з кадрових питань знає тих працівників, які скаржились, то його завданням буде пояснити їм, що без прибутків компанія існувати не може, а проблема, відповідно, не є суттєвою.

4. Досягнення прибутковості — одна з багатьох характеристик, за якими належить проводити просування по службі. Незадоволені працівники, мабуть, просто не усвідомлюють цього. Нічого не потрібно робити.

Вправа 4. Подайте структуру законодавчих і виконавчих органів управління економікою у вигляді схеми, враховуючи їх взаємозв'язок і підлеглість.

Які закони, що безпосередньо стосуються управління економікою, вам відомі? Як ви ставитесь до твердження: «У правовій державі економікою повинні керувати перш за все закони, а вже потім — люди»? Назвіть виконавчі органи, які управляють економікою у місті. Які економічні служби відають економікою підприємства?

Вправа 5. Маючи певний життєвий досвід, знання, спробуйте конкретизувати за допомогою прикладів, що таке економічне мислення і економічна культура.

Проаналізуйте ваші погляди на участь у праці, засоби придбання власності, заробітну плату, прибутки, ціни. Чи можна вважати ці погляди науково обґрунтованими? Що таке психології користолюбства, зрівнялівки, споживацтва?

Вправа 6. Де і як застосовуються економічний аналіз, прогнозування, планування, програмування, оперативне регулювання, облік, контроль у відомих вам процесах управління?

Які з цих форм використовуєте ви і які застосовуються безпосередньо до вас? Опишіть систему управління яким-небудь видом виробничої або підприємницької діяльності. Що ви можете сказати про систему управління домашнім господарством?

Вправа 7. Геленко Олег Ігоревич являється керівником процвітаючої фірми „Веселка”. Олег Ігоревич, архітектор за освітою, довгий час працював в інституті з проектування жилих приміщень в архітектурно-плановій майстерні. По своєму роду діяльності йому доводилось виконувати проекти будівництва котеджів і престижних дач. Тоді у нього виникла думка

створити власне підприємство і зайнятися бізнесом по виконанню проектних робіт.

Геленко вибрав дуже вдалий момент. В Києві та інших містах бурно розвивалось будівництво заміських будинків, дач, котеджів. Постійний контакт із заможними клієнтами, які бажають замовити проект, дав можливість Геленко побачити зростаючий попит в його послугах. Створивши приватне підприємство, він почав формувати свій імідж.

Перших два проекти він розробив самостійно. Проекти повністю задовольняли потреби замовника і коштували клієнтам дешевше, ніж аналогічні проекти, які виконувалися проектним інститутом. З'явився цілий ряд замовлень. Геленко зіткнувся із таки обмеженим ресурсом, як час. Нависла загроза втрати клієнтів. Тому Геленку постійно приходилося вирішувати, як розподілити свій час між виконанням проекту і роботою із різними контролюючими і регулюючими органами. Тоді Олег Ігоревич вирішив закінчувати робочий день з розробки списку справ, які йому необхідно виконати на наступний день. Він їх розподіли в на три групи: ті, які необхідно вирішити саме завтра; ті, які потрібно вирішити завтра, але в разі необхідності їх можна перенести на наступний день; ті, які можна перенести до кращих часів. Однак не передбачувані ситуації, які виникали протягом дня, заважали виконанні запланованих робіт. Їх доводилося переносити на інший день. Список перенесених справ збільшувався, а термінових – не зменшувався.

Клієнти, заказуючи проекти будівель, пропонували Геленку роботу по забезпеченню територій всіма необхідними благами та її озелененню. Він бачив, що збільшення кількості жилих будинків повинно призвести до збільшення попиту на послуги по забезпеченню території всіма необхідними благами.

Геленко вирішив залучити до виконання робіт колишніх співробітників по інституту і найманих працівників. Всі залучені працівники виконували роботу на умовах погодинної оплати праці.

Роботу Геленко розподіли наступним чином: п'ять співробітників високої кваліфікації спеціалізувалися на розробці проектів; два співробітника розробляли проекти по забезпеченню територій необхідними благами; вісім осіб виконували роботи по озелененню територій по проектам фірми. Сам Геленко встигав виконувати лише організаційні питання і працювати з клієнтами, постачальниками і державним органами. Він зумів примусити співробітників працювати інтенсивно.

Фірма почала працювати ефективно. Однак вузьким місцем в діяльності фірми залишала проектна робота. Збільшувати кількість проектувальників Геленко не хотів. Вихід із ситуації був знайдений за рахунок купівлі двох комп'ютерів із відповідним програмним забезпеченням.

Це призвело до вивільнення трьох проєктувальників. На підприємстві пройшов слух про звільнення проєктувальників. На ряду із цим Геленко помітив, що люди почали працювати менш інтенсивно. Збільшення заробітної плати бажаного ефекту не дало. Ситуацію ускладнило і те, що на ринку таких послуг з'явилися конкуренти.

Змінилися вимоги клієнтів. Більшість клієнтів почали замовляти насадження екзотичних рослин. Такі рослини можна замовляти в місцевих оранжереях, але вони продавалися по високій ціні. Дешевше було їх купувати в інших країнах. Але виявилось, що імпортувати рослини через кордон самостійно доволі важко. Геленко зрозумів, що необхідно докорінним чином перебудувувати роботу підприємства. Необхідно було зробити працю цілеспрямованою, потрібно було знайти інші методи мотивації праці, ввести в штат замісників по функціональним видам діяльності.

Він також зрозумів, що необхідно налагоджувати зв'язки і підтримувати хороші відносини із багатьма особами і підприємствами, приділяти увагу своїм конкурентам, поважати клієнтів і задовольняти всі їх запити.

На сьогоднішній день фірма „Веселка” процвітає в бізнесі.

Запитання і завдання

1. На основі яких загальних законів менеджменту організував роботу Геленко?
2. Чому співробітники фірми втратили інтерес до роботи?
3. Які принципи менеджменту порушувались засновником фірми?
4. Які закони і принципи менеджменту почали проявлятися в діяльності фірми після проведених вдосконалень?
5. В чому проявляється об'єктивність законів і принципів менеджменту?
6. Який зв'язок існує між потребами, інтересами і цілями? Які зв'язки були порушені керівництвом фірми?

Тестові завдання

1. Первинна стадія формування закону або частковий вияв його дії – це:

- 1) закон;
- 2) закономірність;
- 3) законослухняність.

2. До економічних законів належать:

- 1) закон попиту;
- 2) закон соціального статусу;
- 3) закон кібернетики;
- 4) закон соціального контролю.

3. *Основні правила, ідеї, норми поведінки, розроблені управлінською наукою та практикою, дотримання яких гарантує ефективне управління виробничо-господарською і соціальною діяльністю організації – це:*

- 1) принципи менеджменту;
- 2) принцип наукової обґрунтованості;
- 3) принцип ефективності.

4. *Дотримання принципу наукової обґрунтованості передбачає:*

- 1) побудову системи менеджменту;
- 2) зміни та реакція на них;
- 3) збільшення масштабності організації.

5. *Принцип менеджменту, пов'язаний з запровадженням ланцюжка прямих посадових відносин керівників та підлеглих у масштабах організації – це:*

- 1) принципи менеджменту;
- 2) принцип наукової обґрунтованості;
- 3) скалярний принцип.

6. *Принцип менеджменту, який полягає в тому, що для збереження ефективності делегування повноважень необхідно, щоб співробітники приймали рішення у межах своїх повноважень – це:*

- 1) принцип делегування повноважень;
- 2) принцип наукової обґрунтованості;
- 3) принцип рівня повноважень.

7. *Принципи, що регулюють менеджмент факторів виробничого процесу: людських, матеріально-речових та фінансових – це:*

- 1) принципи, локалізовані за зонами і напрямками управлінської діяльності;
- 2) організаційні принципи;
- 3) загальні принципи.

8. *Принцип, що вимагає поєднання в менеджменті цілей організації, її структурних підрозділів і окремих працівників – це:*

- 1) принцип єдності цілей;
- 2) принцип плановості;
- 3) принцип гнучкості.

9. *Принцип плановості полягає в:*

- 1) ринок і план є двома протилежностями;
- 2) поєднанні в менеджменті цілей організації, її структурних підрозділів і окремих працівників;

- 3) тому, що для збереження ефективності делегування повноважень необхідно, щоб співробітники приймали рішення у межах своїх повноважень.

10. Принцип менеджменту, що вимагає вибору найкращого варіанта рішення – це:

- 1) принцип єдності цілей;
- 2) принцип оптимальності;
- 3) принцип гнучкості.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте закони та закономірності менеджменту.
2. Назвіть принципи менеджменту.



Тема 3

Історія розвитку менеджменту

Мета теми: ознайомитись з законами та закономірностями і засвоїти принципи менеджменту.

Питання для самостійного опрацювання

1. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених.
2. Розвиток управлінської науки в Україні.
3. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Зміст самостійної роботи

Виконуючи завдання з теми слід звернути увагу на те, які принципи менеджменту досліджуються школами.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. Генрі Форд порівняно з Альфредом Слоуном-молодшим.

Генрі Форд і Альфред Слоун-молодший були видатними керівниками. Вони протистояли один одному в 20-х роках, коли вперше виникла концепція управління як професії та наукової дисципліни.

Форд був автократом в управлінні. На фірмі «Форд Моторс» лише він міг прийняти рішення. Загальні принципи Форда були підсумовані в одній фразі: «Будь-який покупець може одержати автомобіль будь-якого кольору, якщо цей колір - чорний» («Форд Моторс» випускала автомобілі виключно чорного кольору).

Форд скептично поставився до пропозиції Слоуна про реорганізацію компанії «Дженерал Моторс». Але у Форда було достатньо підстав насміятися над новомодними ідеями Слоуна для фірми «Дженерал Моторс». Форд зробив свою модель «Ті» настільки дешевою, що її міг купити практично кожний, хто працює.

Приблизно за 12 років Форд перетворив маленьку компанію в гігантську галузь, яка змінила американське суспільство. Більше того, він зробив це, зрозумівши, як створити автомобіль, який коштує всього 290 доларів, і при цьому виплачував своїм робітникам одну з найбільших ставок того часу - 5 доларів за тиждень. У 1921 році «Форд Моторс» контролювала 56 відсотків ринку легкових автомобілів США і майже весь світовий ринок. Фірма «Дженерал Моторс», яка на той час була конгломератом із кількох невеликих напівзалежних компаній, контролювала всього 13 відсотків ринку і дрейфувала до банкрутства.

На щастя, сім'я Дюпонів, заради спасіння величезних коштів, що були вкладені в акції «Дженерал Моторс», взяла на себе ведення її справ, поки крах не настав. П'єр Дюпон, сам прихильник сучасного управління, призначив президентом фірми Слоуна. Той швидко перетворив на реальність плани, з яких глузував Форд. Реорганізована «Дженерал Моторс» мала сильну і велику групу управління, а багато людей здобули права самостійно приймати важливі рішення. Улюбленими словами Слоуна були «концепція», «методологія», «раціональність». На кожного керівника він покладав конкретні обов'язки, надавши водночас йому свободу робити все, що необхідно для їх виконання.

Тоді як «Форд Моторс» зберігала вірність чорній моделі «Ті» та традиції, згідно з якою бос командує, а всі інші виконують, управлінська команда Слоуна швидко реалізувала нові концепції, що відповідали новим потребам американців. Фірма «Дженерал Моторс» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючи покупцям широкий асортимент стильових і кольорових оформлень та доступний кредит.

Частка «Форд Моторс» на ринку різко знизилась, а рейтинг її керівників сильно зменшився. У 1927 році фірма змушена була зупинити складальний конвеєр, щоб переобладнати його під випуск дуже запізнілої моделі «А». Це дало змогу «Дженерал Моторс» захопити 43,5 відсотка автомобільного ринку, залишивши Форду менше, ніж 10 відсотків.

Незважаючи на жорсткий урок, Форд так і не зміг прозріти. Замість того, щоб вчитися на досвіді «Дженерал Моторс», він продовжував працювати по-старому. Протягом наступних 20-ти років фірма «Форд Моторс» ледве утримувалась на третьому місці в автомобільній промисловості і майже щороку втрачала гроші. Від банкрутства її врятувало лише звернення до резерву готівки в 1 млрд доларів, який Форд накопичив за кращих часів.

Запитання

1. У чому були схожі і відмінні місії компаній «Форд Моторс» та «Дженерал Моторс»?
2. Які внутрішні та зовнішні фактори сприяли успіху двох фірм?
3. Які фактори сприяли занепаду фірми «Форд Моторс»?
4. Яка стратегія була обрана Фордом і яка Слоуном?
5. Хоча й на сьогоднішній день фірма «Дженерал Моторс» більша ніж «Форд Моторс», обидві вони сконструйовані і управляються однаково. Чому це так?
6. Хто був кращим менеджером - Форд чи Слоун? Чому?

Впрва 2. Проаналізуйте сім принципів ведення справ у Росії, сформульованих у 1912 році.

1. Поважай владу. Влада є необхідною умовою ведення справ. У всьому має бути порядок. У зв'язку з цим виявляй повагу до охоронців порядку.

2. Будь чесним і правдивим. Чесність і правдивість — фундамент підприємництва, передумова отримання “здорового прибутку” та гармонійних стосунків у справах.

Підприємець зобов'язаний бути бездоганним носієм і чесності та порядності.

3. Поважай право приватної власності. Вільне підприємництво — основа добробуту держави. Підприємець зобов'язаний у поті чола працювати на благо своєї вітчизни. Таке завзяття можна виявити лише при опорі на приватну власність.

4. Люби і поважай людину. Любов і повага до людини праці з боку підприємця породжує взаємну любов і повагу. В таких умовах виникає гармонія інтересів, котра сприяє розвитку у людей різних здібностей, спонукає їх проявити себе з кращого боку.

5. Будь вірний слову. Ділова людина має бути вірною, своєму слову. Успіх у справі суттєво залежить від того, як люди довіряють тобі. Слово ділової людини має цінуватися значно вище від паперу з печаткою.

6. Живи за можливостями. Не заривайся. Вибирай справу для себе. Завжди оцінюй свої можливості. Дій відповідно до своїх засобів.

7. Будь цілеспрямованим, завжди май перед собою ясну мету. Підприємцю така мета потрібна, як повітря. Не відволікайся на інші цілі. Служіння "двом господарям" не природне. У прагненні досягти мети не переходь межі дозволеного. Ніяка мета не може замінити людські цінності.

Запитання

1. Чи узгоджуються ці принципи із сьогоденною нашою практикою і які з принципів нехтуються? Чому?

2. Що необхідно зробити на рівні держави, щоб цих принципів дотримувались?

3. Який рівень соціальної відповідальності передбачають розглянуті принципи?

Вправа 3. До консалтингової фірми звернулася машинобудівна компанія «Кофін Крафтс». Рада директорів компанії на своєму кварталному засіданні вирішила вжити заходів щодо покращення виробництва. Протягом останніх шести кварталів прибуток неухильно знижувався. Обсяг реалізації був вищим, ніж звичайно, але собівартість, безперечно, вийшла з-під контролю. Консультанти провели десять тижнів, перевіряючи діяльність фірми. Була опитана кожна людина в компанії - від головного менеджера до прибиральника. Коли команда консультантів закінчила свою роботу, вона віддала Раді директорів 212-сторінковий звіт. Ось один із ключових висновків: «З моменту заснування в компанії існує політика просування власних кадрів. Технічна компетентність є першим критерієм для такого висування на керівну посаду. Дуже часто можна побачити керівників, котрі вирішують технічні проблеми. На жаль, після цього залишається мало часу на управління. Таким функціям управління, як планування, організація та контроль майже не приділяється увага. Компанії потрібні зовсім нові менеджери, які б витрачали менше часу на технічний бік справи, а більше на управління».

Запитання

1. Які висновки консалтингової фірми відповідають філософії Файоля?

2. Наскільки звично бачити керівника, який приділяє увагу технічним проблемам, а не управлінню?

3. Як можна розв'язати згадані проблеми?

Тестові завдання

1. Анрі Файоль був:

- 1) засновником школи наукового управління;
- 2) засновником адміністративної школи управління;
- 3) керівником крупної компанії у Франції;
- 4) консультантом по питанням управління в Англії;
- 5) засновником школи «людських відносин».

2. Які підходи існують в менеджменті:

- 1) системний;
- 2) динамічний;
- 3) нединамічний.

3. Хто був основоположниками школи наукового управління:

- 1) Ф. Тейлор;
- 2) А. Файоль;
- 3) М. Вебер.

4. Хто був основоположниками класичної (адміністративної) школи наукового управління:

- 1) Ф. Тейлор;
- 2) А. Файоль;
- 3) М. Вебер.

5. Хто був основоположниками школи раціональної бюрократії:

- 1) Ф. Тейлор;
- 2) А. Файоль;
- 3) М. Вебер.

6. Хто був основоположниками школи людських стосунків :

- 1) М.П. Фаллет;
- 2) Г. Гант;
- 3) М. Вебер.

7. До міжособистісних ролей менеджменту за Мінцбергом належать:

- 1) посередник;
- 2) розповсюджувач інформації;
- 3) ліквідатор відхилень.

8. До інформаційних ролей менеджменту за Мінцбергом належать:

- 1) посередник;
- 2) нервовий центр;
- 3) ліквідатор відхилень.

9. До ролей, що потребують прийняття рішень менеджменту за Мінцбергом належать:

- 1) лідер;
- 2) представник;
- 3) укладач угод.

10. Які школи управлінської думки отримали розвиток в першій половині ХХ століття?

- 1) наукового управління, адміністративна, людських відносин, кількісних

- методів;
- 2) наукового управління, адміністративна, людських відносин;
 - 3) наукового управління, адміністративна, системного підходу, кількісних методів;
 - 4) системного підходу, людських відносин, наукового управління,

11. Генрі Форд в історії відомий як творець:

- 1) автомобіля,
- 2) автопромисловості;
- 3) системи конвеєрного виробництва;
- 4) вертикальної системи управління у виробництві;
- 5) корпоративної форми організації підприємства.

12. Потреба в науці про менеджмент виникла:

- 1) на поч. ХІХ ст.;
- 2) на кін. ХІХ ст.;
- 3) на поч. ХХ ст.

13. Класична школа управління (1920- 1950р.) започаткована:

- 1) Анрі Файолем;
- 2) Генрі Гонт;
- 3) Тейлор.

14. Кого називають батьком менеджменту:

- 1) Анрі Файолем;
- 2) Генрі Гонт;
- 3) Тейлор.

Питання для самоконтролю

1. Які ідеї управлінських концепцій першої половини ХХ ст. можна використовувати сьогодні без змін?
2. Які з розглянутих концепцій Ви вважаєте найбільш цікавими і оригінальними? Чому?
3. Що загального у вітчизняних та зарубіжних концепціях управління?
4. Поясніть сутності різних шкіл з менеджменту.
5. Охарактеризуйте сім періодів розвитку вітчизняної управлінської науки.



Тема 4 **Організації як об'єкти управління**

Мета теми: засвоїти принципи побудови організації як відкритої динамічної системи.

Питання для самостійного опрацювання

1. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.
2. Культура організації.
3. Типи організацій в Україні.

Зміст самостійної роботи

Виконуючи самостійну роботу слід звернути увагу на системний підхід до проблеми.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. Назвіть основні ресурси організацій, необхідні для досягнення поставлених цілей. Відповіді запишіть, використавши таблицю.

Характеристика ресурсів

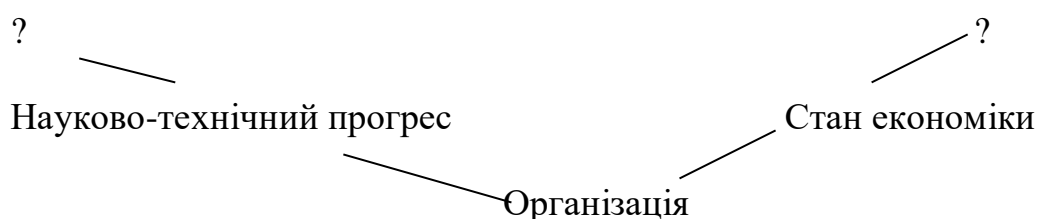
Організація	Матеріали	Технологія	Люди
1. Комерційний			
2. Страхова			
3. Суднобудівний			
4. Інститут			

Примітка: матеріали — сировина, напівфабрикати, товари; технологія — обладнання, інструменти, техніка, немеханічне устаткування та ін.; люди — спеціалісти і працівники різних професій; Інформація — усі необхідні повідомлення для діяльності підприємства.

Вправа 2. На прикладі своєї організації проведіть аналіз факторів прямої і непрямой дії зовнішнього середовища. Відповіді зобразіть на схемах 1 і 2.



Схема 1



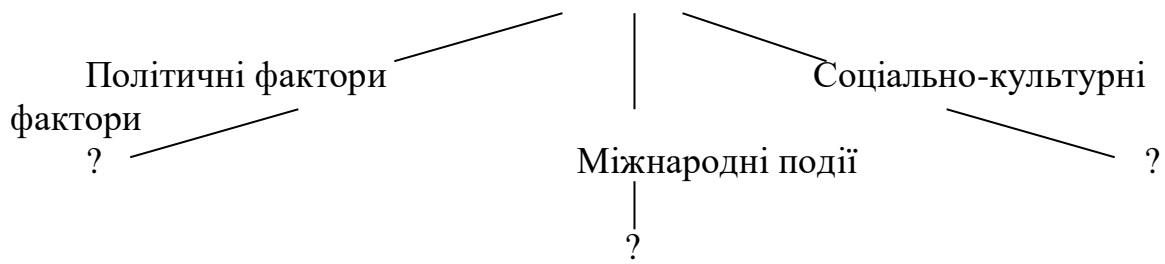


Схема 2

Вправа 3. Опишіть основні цілі організації, в якій працюють ваші знайомі, за такими напрямками:

1. прибутковість (обсяг прибутку, прибуток на інвестований капітал, розмір виплати дивідендів, відношення прибутку до обсягу продаж та ін.);
2. ринки (сегмент ринку, обсяг реалізації, ринкова або галузева ніша);
3. продуктивність;
4. продукція (обсяг продажу, прибутковість);
5. фінансові ресурси (структура капіталу, новий випуск акцій, обіговий капітал, рух готівки та ін.);
6. виробничі потужності (площа, постійні витрати, одиниці продукції);
7. організація (зміни в структурі чи діяльності);
8. людські ресурси (кількість скарг, невиходи на роботу, запізнення, години професійного навчання та ін.);
9. соціальна відповідальність;

Вправа 4. Проаналізуйте деякі проблеми, пов'язані з людськими ресурсами, у відомій вам організації за планом:

1. Як би ви характеризували тип співробітників, які працюють на цей час в організації, і що від них буде потрібно в майбутньому?
2. Яка компетентність і підготовка вищого керівництва?
3. Чи має організація ефективну систему винагород? (Обґрунтуйте).
4. Чи запланований порядок обіймання керівних посад?
5. Чи ефективно використовуються підготовка і підвищення кваліфікації керівних кадрів?
6. Чи мали місце донедавна втрати провідних спеціалістів?
7. Коли востаннє проводився ретельний аналіз існуючої в організації системи оцінки якості діяльності персоналу?

Вправа 5. Складіть програму підвищення рівня організаційної культури на вашому підприємстві

Виконуючи це завдання, пам'ятайте:

1. Організаційна культура — це набір уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, які поділяють усі її члени.

2. Висока організаційна культура включає такі характеристики:
- організація роботи;
 - ціннісні орієнтації;
 - організація ділової комунікації;
 - мотивація до праці;
 - планування кар'єри.

Назвіть входи і виходи операційної системи типового супермаркету і опишіть його характер. Змоделюйте операційну систему.

Вправа 6. У минулому році цехом виготовлено 12000 міксерів, у звітному році згідно з планом - 13000 шт., фактично виготовлено 13200 шт. Собівартість одиниці виробу в минулому році склала 25 грн., у звітному році згідно з планом - 23 грн., фактично - 22 грн. Оптова ціна міксера - 30 грн.

Визначити вплив зростання обсягу виробництва і зниження собівартості продукції на величину прибутку та рентабельність.

Вправа 7. Цех випускає п'ять основних виробів. Робота цеху за попередній та звітний періоди характеризується певними показниками (табл. 1).

Потрібно визначити:

1. Прибуток з кожного виробу у попередньому та звітному роках.
2. Прибуток цеху в цілому за попередній та звітний періоди.
3. Приріст прибутку в звітному році порівняно із попереднім
4. Величину приросту прибутку, отриманого за рахунок зниження собівартості.
5. Величину приросту прибутку, отриманого за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції.

Таблиця

Показники роботи цеху за попередній та звітний періоди

Вироби	Оптова ціна одного виробу, грн.	Собівартість одного виробу, грн.		Річний обсяг реалізації продукції, грн.	
		попередній рік	звітний рік	попередній рік	звітний рік

№1	22	19	18,5	200	205
№2	18	14	13,1	300	310
№3	16	13	12,4	100	120
№4	19	18	17,3	150	160
№5	24	21	20,0	400	450

Вправа 8. Публічне товариство „Твій дім” виникло на базі державної меблевої фабрики. Процес акціонування проходив в умовах, коли економіка України знаходилася в кризовому стані. Продукція, що випускалася раніше, в свій час користувалася підвищеним попитом і була конкурентоспроможною. Однак, ринок України докорінно змінився – різко знизився попит на вітчизняні меблі, на ринок прийшли нові представники зарубіжних підприємств-виробників меблів. Деякі торгові підприємства зуміли отримати значні податкові пільги, що дозволила їм зайняти провідні місця на ринку меблів.

Після деякого часу публічне товариство „Твій дім” розробило перспективний план виходу із ситуації, яка склалася. Були проведені відповідні зміни у виробничій структурі, а також в структурі апарату управління. На сьогоднішній день ситуація в фат „Твій дім” склалася наступним чином.

Вартість основних фондів складає 9,5 млн. грн. Загальна площа 30000 м², щільність забудов – 50%. Вартість оренди – 65000 грн. в рік.

Будівництво нових виробничих потужностей дозволило значно розширити асортимент продукції, яка випускається, перейти на виготовлення виробів із натуральної деревини, а також зайнятися виконанням індивідуальних замовлень. На фабриці є 4 цехи: заготівельний, обробний, цех експериментальних зразків (вироби на замовлення) і ремонтно-механічний .

Планується збільшити обсяг виробництва меблів із масивним фасадом і також збільшити обсяг випуску меблів на замовлення дуже високої складності. Цьому сприяє поява на ринку ресурсів нових матеріалів і технологій виготовлення меблів.

Публічне товариство „Твій дім” здійснює закупівлю матеріалів в Україні: ДСП по ціні 260 грн. за 1 м² в Києві; текстурний папір (синтетичний шпон) в Києві, Карлівцях чи Костополі по 1 грн. за м². також був підписаний контракт на постачання ламінованого ДСП із фініш-ефектом із Латвії по ціні – 5\$ за м². Тканина закуповується в Литві, Македонії та інших країнах.

Постачальнику лише направляються специфікації по малюнкам та кольорам. Підписаний довгостроковий контракт з Німеччиною на постачання лаку.

Всі вітчизняні матеріали постачаються власним автотранспортом: три автомобілі типу ЗІЛ із причепами возять із Прикарпаття і Закарпаття деревину, ДВП, ДСП і фанеру.

В товаристві „Твій дім” складські приміщення розраховані на зберігання 3-х денного обсягу випускаємої продукції. Максимальне навантаження вони мали в літній період, коли різко знизився попит. Під готові вироби прийшлося знімати частину виробничих приміщень.

Сировинний склад застосовуваних матеріалів представлений великою номенклатурою. Товариство „Твій дім” разом із вітчизняним обладнанням використовує й імпордне як нове, так і бувше у вжитку. Ціна його нижча на 30-40%. Свою продукцію реалізує за помірними цінами, маючи рентабельність 10-15%. Перехід на виготовлення меблів із масивної деревини дозволив підвищити їх ціну, в порівнянні із „дееспешними” аналогами, в 2-3 рази. Вартість такого ж імпортного комплекту в 1,5 – 2 рази дорожча.

Попит на меблі дуже високий. На ринку України значно скоротився імпорт італійських та німецьких виробів. Значну частину ринку меблів України займає польська продукція. Польські підприємства постачають на цей ринок дуже дешевий товар середньої якості.

Сьогодні 60-70% продукції реалізується через власний магазин. Аналогічні магазини створені в райцентрах Житомирської області – Черняхіві і Андрушівці.

Партнер – Київський Будинок меблів – купує 10% продукції фабрики, причому робить це з передоплатою. Таким покупцям надається скидка в розмірі 5% від оптової ціни.

Завдяки участі у виставках постачання меблів здійснюється по всій країні (Миколаїв, Херсон, Одеса, Луганськ, Житомир, Вінниця, Чернігів, Суми, Харків, Полтава), за винятком західного регіону. Меблі відпускаються під реалізацію. Продавати товар оптовим покупцям підприємство не хоче, так як потрібно знижувати відпускні ціни, які будуть низькорентабельними або збитковими для фабрики.

Фірма пробувала співробітничати з Узбекистаном. Завдяки торговому представництву при посольстві України в Узбекистані, був підписаний контракт з колишнім ташкентським представництвом фірми „Меблі”. Вагон меблів вартістю 82000\$, поставлено в Ташкент, продали за тиждень, Але розрахунок затягнувся на 4 місяці. Аналогічна ситуація з торговими підприємствами Росії. Крім того, митні клопоти, які існують між Україною та іншими державами, потребують значних затрат часу і засобів. Існуюче законодавство в області оподаткування зовнішньоекономічної діяльності,

особливо процедура нарахування і повернення ПДВ, стримує розвиток експорту продукції в інші країни.

Ташкентська фірма „Меблі” при підписанні контрактів оговорила особливі вимоги щодо дизайну та деяким конструктивним особливостям виготовляємих для них меблів. Підприємство внесло зміни, що понесло за собою відповідні затрати на її виготовлення.

Публічне товариство „Твій дім” розміщує рекламу в кількох газетах і в 70 вагонах метро. З цією ціллю витрачається 10000 грн. в місяць.

В товаристві працює 420 осіб., із них 70 – інженерно-технічні працівники. У склад правління входять директор, три його замісника і один працівник. В руках членів правління сконцентровано 10% акцій.

Менеджерський склад розподілений таким чином: бухгалтерія – 6 співробітників, відділ забезпечення – 3, маркетингова служба – 3. Найбільший відділ – виробничо-технічний. Його склад: технології, диспетчерська група, конструктори та дизайнери. служба головного енергетика – 32 працівника. соціально-економічні проблеми сконцентровані в планово-економічному відділі, відділі праці і у відділі кадрів. За додержання правил охорони праці відповідає відділ з охорони праці. В меблевому виробництві працює – 280 осіб: столяри-станочники, обробники, шліфувальники, облицювальники. Із індивідуальними замовленнями працюють спеціалісти широкого профілю (40 осіб): інкрустатори і столяри-збірники.

При скороченні робочих місць, пов’язаних із введенням нових станків, працівники, які залишились без роботи, переходять на виробництво меблів із натуральної деревини. Це виробництво знаходиться в стадії розширення.

Середня заробітна плата на фабриці складає 680 грн.

Запитання і завдання.

1. Які нові задачі виникли на підприємстві під впливом факторів зовнішнього середовища?
2. Визначте склад факторів зовнішнього середовища, вплив яких призвів до змін в публічному товаристві. Приведіть їх класифікацію.
3. Проведіть аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на кожний внутрішній елемент товариства. Як вони взаємопов’язані?
4. Оцініть кожен фактор зовнішнього середовища відповідними характеристиками.

Тестові завдання

1. До основних факторів внутрішнього середовища організації відносяться:

- 1) профспілки;
- 2) структура;

- 3) люди (персонал);
- 4) цілі, завдання;
- 5) закони і державні органи;
- 6) технологія.

2. Вкажіть ознаки, що є загальними для будь-якої організації:

- 1) наявність цілей діяльності;
- 2) існування стійких зв'язків між членами організації і правил, які визначають порядок цих взаємовідносин (організаційна структура і культура);
- 3) постійна взаємодія з навколишнім середовищем;
- 4) використання ресурсів для досягнення організаційних цілей;
- 5) все вище перераховане.

3. Чітко виражена причина існування організації є :

- 1) стратегія;
- 2) мета;
- 3) місія.

4. Твердження „для будь-якої організації існує такий набір елементів, при якому потенціал буде чи істотно більшим простої суми потенціалів елементів, що входять у нього, чи істотно меншим ” формулює суть:

- 1) закону синергії;
- 2) закону інсталяції;
- 3) закону єдності розпорядництва.

5. Організації поділяються на великі, середні і малі за:

- 1) за величиною;
- 2) за кількістю цілей;
- 3) за способом і метою утворення.

6. Який поділ праці існує в організаціях?

- 1) Горизонтальний поділ;
- 2) Вертикальний поділ;
- 3) Управлінський поділ;
- 4) Відповіді А) та Б) вірні.

7. Об'єктом вивчення менеджменту є:

- 1) Відношення між представниками всіх рівнів управління;
- 2) Суспільні відносини між людьми у процесі виробництва, обміну та споживанню матеріальних благ для досягнення окремої мети;
- 3) Форми і метод управління виробництвом;
- 4) Всі відповіді вірні.

8. *Офіційно зареєстровані підприємства, інституції, фірми, що мають документально зафіксовані назву, адресу, розрахункові рахунки у банку, склад персоналу і здійснюють свою діяльність відповідно до засновницьких документів – це:*

- 1) формальні організації;
- 2) неформальні організації;
- 3) складні організації;
- 4) правильна відповідь відсутня.

9. *Життєвий цикл організації включає такі стадії:*

- 1) народження ;
- 2) підлітковий період;
- 3) відновлення.

10. *Чи ототожнюються в законодавстві України поняття фірма, підприємство, організація:*

- 1) поняття тотожні;
- 2) абсолютно різні поняття;
- 3) тотожними є лише поняття фірма та організація.

Питання для самоконтролю

1. Сутність поняття „організація”.
2. Назвіть ознаки, за якими класифікують організації.
3. Дати визначення внутрішньому середовищі організації.
4. Що означає горизонтальний та вертикальний розподіл праці?
5. Представте процес функціонування організації як відкритої системи.
6. Які фактори впливу зовнішнього середовища відносять до факторів прямої дії та непрямой дії?
7. В чому полягає об’єктивність еволюції розвитку організації?
8. Які стадії життєвого циклу проходить організація?
9. Сутність поняття „культура організації”, її рівні?



Тема 5 **Функції та технологія менеджменту**

Мета теми: оволодіти функціями менеджменту та технологією його реалізації.

Питання для самостійного опрацювання

1. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення.
2. Управлінський цикл.
3. Управлінські процедури: ціле визначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок.
4. Особливості процесу управління безперервність, нерівномірність, циклічність.

Зміст самостійної роботи

Виконуючи завдання самостійної роботи слід особливу увагу приділити визначенню основних функцій менеджменту, та їх взаємозв'язку.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. Значення зовнішнього середовища для організації, або як подолати "феномен звареної жаби".

Більшість організацій здійснюють свою діяльність на основі використання одиничного контуру реагування на дійсність, тобто принципу прямого зворотного зв'язку. Це нагадує термостат, установлений на 200С тепла, і коли температура падає нижче цього рівня, він автоматично вмикає нагрівальний прилад. Компанії також планують бюджети на основі минулого досвіду, а коли цифри починають перевищувати ліміт, то шукають шляхи скорочення витрат, активізації збуту чи підвищення цін. Цей принцип врешті-решт призводить до "феномена звареної жаби". Жабу опускають у холодну воду і повільно підігрівають. Вона могла би у будь-який момент вискочити з неї, але зміни в навколишньому середовищі відбуваються настільки непомітно і поступово, що жаба ніяк на них не реагує і в решті гине. Дуже багато менеджерів, подібні до цієї жаби. Вони не реагують на зміни зовнішніх умов, щоб вчасно запобігти катастрофічним для них наслідкам.

Ви — менеджер вищої ланки і маєте визначити, які з нижченаведених заходів доцільно здійснити, щоб оптимально відреагувати на несподівані зміни в ситуації?

А. У випадку змін завжди приймаються поспішні рішення, недоречно витрачаються зусилля. Від цього організація працює нерівномірно,

непродуктивно. Тому потрібно терміново виявити всі негативні сторони ситуації, усунути їх і підтримувати у діяльності організації необхідну стабільність.

В. Передусім варто оцінити характер змін, потім привести у відповідність із ними цілі і діяльність самої організації, а також методи управління нею.

С. Зміни, що виникають у зовнішньому середовищі, впливають на навички, які потрібні співробітникам організації. Тому їх зусилля варто спрямувати на пристосування до будь-яких змін.

Обґрунтуйте свій вибір.

Вправа 2. Складіть меморандум для тієї фірми, якою ви керуєте (фірма може бути і надуманою).

У меморандумі повинні бути відображені місія організації, її перспективні і поточні плани, організаційна культура, філософія діяльності. Головне призначення меморандуму — формування корпоративного духу фірми, її статусу та іміджу.

Вправа 3. На прикладі підприємства, перед яким стоїть проблема випуску конкурентоспроможної продукції (чи послуги), прийміть конкретне рішення, використовуючи класичну схему.

Розпишіть етапи прийняття рішення. Для більшої наочності використовуйте графічний матеріал.

Вправа 4. Які якості потрібні сучасному менеджеру, щоб розпочати свій шлях до вищої ланки управління?

Перш за все менеджер повинен бути реалістом, тобто зрілою людиною з особистим реалістичним світоглядом.

Дайте відповіді після ретельного осмислення на такі запитання:

1. Що ви думаєте про бізнес?
2. Що ви думаєте про людей взагалі?
3. Що ви, нарешті, думаєте про самого себе?

Вправа 5. Вивчіть і проаналізуйте процес оцінки якості продукції на конкретному підприємстві. Зверніть увагу на:

- організаційне забезпечення якості (план створення моделі досконалості за критеріями);
- контроль якості (вимірювання):
 - а) вибірковий контроль;
 - б) контроль технологічного процесу;
- роботу служби контролю якості (функції, оцінка діяльності);
- стан нормативно-технічної документації (наявність, повнота, відповідність світовим нормам).

Після аналізу складіть алгоритм процесу управління якістю на підприємстві.

Вправа 6. Складіть портрет сучасного керівника, який виступає в кількох іпостасях:

1. керівник;
2. лідер;
3. дипломат;
4. і н новатор;
5. просто людина.

Розкрийте суть цих ролей керівника і назвіть основні якості, що потрібні для їх виконання.

На конкретному прикладі покажіть і проаналізуйте функції, які здійснює менеджер у процесі управління.

Вправа 7. На прикладі одного із відділів конкретного підприємства дайте оцінку ефективності праці його співробітників. Для цього потрібно:

- вивчити і оцінити існуючу систему планування, обліку, оцінки і стимулювання праці спеціалістів відділу;
- звернути увагу на те, як складаються особисті плани, які роботи в них входять, чи носять ці плани творчий характер;
- виявити, як здійснюється контроль, враховується і оцінюється якість робіт, підводяться і аналізуються підсумки;
- з'ясувати, чи застосовуються у відділі заохочення спеціалістів, у якій формі, наскільки вони сприяють зростанню їхньої творчої активності;

— виявити основні причини, які заважають спеціалістам працювати з повною віддачею.

Підготуйте пропозиції щодо підвищення ефективності праці співробітників досліджуваного відділу.

Тестові завдання

1. У якій фазі розвитку теорії менеджменту були виявлені чотири основні функції менеджменту:

- 1) сучасній фазі;
- 2) школі наукового управління;
- 3) класичній школі;
- 4) школі наук про поведінку;
- 5) передфазі;
- 6) правильної відповіді немає.

2. До загальних функцій менеджменту відносять:

- 1) управління персоналом;
- 2) управління виробництвом;
- 3) управління інвестиціями;
- 4) мотивація праці.

3. До конкретних функцій менеджменту відносять:

- 1) планування виробництва;
- 2) управління виробництвом;
- 3) контроль;
- 4) мотивація праці.

4. Функції менеджменту поділяються на:

- 1) загальні, конкретні;
- 2) основні, допоміжні;
- 3) загальні, структурні.

5. Які функції менеджменту відображають процес розподілу управлінської праці:

- 1) специфічні;
- 2) загальні;
- 3) соціально-психологічні.

6. Що являє собою рівень управління:

- 1) вид відповідальності;
- 2) вид керівництва;
- 3) ступінь підлеглості та відповідальності.

7. Менеджери здійснюють функції:

- 1) планування;
- 2) організації;
- 3) інтеграції;
- 4) контролю і координації;
- 5) всі перераховані.

8. Керівники низової ланки управління:

- 1) координують і контролюють роботу молодших начальників;
- 2) здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань;
- 3) займаються перспективним плануванням;
- 4) готують інформацію для рішень, що приймаються керівниками вищої ланки.

8. В системі управління організацією – суб'єктом управління є:

- 1) керуюча підсистема;
- 2) керована підсистема;
- 3) зв'язуюча підсистема.

9. В системі управління організацією – об'єктом управління є:

- 1) керуюча підсистема;
- 2) керована підсистема;
- 3) зв'язуюча підсистема.

10. Людина, яка займає постійну посаду і має підлеглих – це:

- 1) менеджер;
- 2) підприємець;
- 3) бізнесмен;
- 4) правильна відповідь відсутня.

Питання для самоконтролю

1. Дати визначення функціям менеджменту.
2. За якими ознаками класифікують функції менеджменту?
3. Що складає технологію менеджменту?
4. Що є предметом управління в менеджменті організації?
5. Сутність процесу управління організацією?
6. Виділіть етапи процесу управління.
7. Вкажіть на особливості процесу управління в менеджменті організації.



Тема 6 **Планування як загальна функція менеджменту**

Мета теми: оволодіти функцією планування як однією з основних в менеджменті.

Питання для самостійного опрацювання

1. Концепція управління за цілями
2. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації.
3. Традиційний процес постановки цілей..

Зміст самостійної роботи

Виконуючи завдання самостійної роботи слід звернути увагу на стратегічне планування в менеджменті.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. Виробниче каменеобробне підприємство «Граніт» за звітний рік видобуло 1 364 м³ гранітних блоків, виконало розпилу 1 564 м², виготовило 1 590 м² полірованих деталей. Виробничим планом за цей рік був передбачений такий обсяг продукції: гранітні блоки -1320 м³, розпил блоків - 1200м², поліровані деталі - 1320 м². Ціна реалізації одиниці продукції складає: за блоки - 260 грн./м³, за розпил - 131 грн./м², за поліровані деталі - 134.9 грн./м².

Визначити коефіцієнт виконання плану.

Вправа 2. Для виконання річної програми виготовлення однотипових виробів цеху за нормативами був встановлений видаток металу в 43,2 т. Оптова ціна запланованих на рік виробів - 140 000 грн. Пряма відрядна заробітна плата в структурі оптової ціни на виріб складає 35 %. Видаток металу на один виріб - 216 кг.

Цех розробив заходи, що дозволяють досягти економії металу на 1 %.

Визначити, на яку суму збільшиться пряма відрядна зарплата цеху при виготовленні надпланових виробів, які можуть бути виготовлені із зекономленого металу.

Вправа 3. Цехом заплановано виготовити 200 виробів за рік, оптова ціна яких складає 148 000 грн. Пряма відрядна заробітна плата в структурі оптової ціни - 35%. За рік цехом зекономлено 450кг х металів, що дозволило цеху виготовити надпланово два вироби і отримати додатково 518грн. прямої заробітної плати, Госпрозрахунковим цехам нараховується премія за економію їх металів в розмірі 50% отриманої економії. Вартість 1кг їх металів 0,2грн. За перевиконання плану на 1% цех преміюється в розмірі 2%.

Визначити приріст заробітної плати цеху за рік при виготовленні додаткової кількості виробів із зекономлених матеріалів.

Вправа 4. Підприємство розраховувало отримати за рік прибуток, що підлягає розподілу за фондами економічного стимулювання (ФЕС), в розмірі 1000 000 грн. З метою впровадження прогресивної технології підприємством було придбано нове обладнання, що призвело до подорожчання основних виробничих фондів (ОВФ) на 437 000 грн. і зменшення чисельності працівників на 78 чоловік. План поставок за договорами підприємством у звітному році виконаний на 95 %.

Знаючи, що плата за ОВФ підприємству встановлена в розмірі 4% плата за трудові ресурси – 300 грн./чол, а фонд матеріального заохочення (ФМЗ)

В структурі ФЕС складає 35% визначте:

1. Чи вигідна для підприємства проведена модернізація ОВФ?
2. Як зміниться ФМЗ у звітному періоді?

Вправа 5. Стратегічне планування на фірмі «Сіре»

Наприкінці 70-х років корпорація «Сіре, Робак енд компані» втратила свою конкурентоспроможність і зіткнулась з тим, що деякі спостерігачі назвали «кризою іміджу марки фірми». Роздрібна торгівля ставала зрілою галуззю, і конкуренція була жорстокою. Покупці витрачали меншу частину свого прибутку на товари довготривалого користування, такі як побутові прилади, меблі, де «Сіре» займала традиційно сильні позиції. Проте фірма досить повільно реагувала на необхідність модернізувати ту частину своєї діяльності, яка була пов'язана з товарами короткотермінового користування.

Намагання збільшити продаж за рахунок зниження цін призвело до значного зростання обсягу продажу, але водночас - до зниження прибутку.

Звертаючись до керівництва компанії, президент «Сіре» Джером Россом зазначив, що коли «Сіре» хоче вижити, не кажучи про розширення, то необхідно ворушитися швидше. Настав час оживити торговельну базу, покращити прибутковість, а також перевести «Сіре» у нові галузі, що розвиваються, де можна скористатися її традиційно сильними сторонами.

Керівництво фірми вирішило диверсифікувати діяльність «Сіре» та проникнути в нові сфери підприємництва. З цією метою був створений корпоративний комітет із стратегічного планування, до складу якого ввійшли керівники відділів торгівлі, страхування й нерухомого майна.

На початку його роботи були великі розходження щодо напрямків майбутнього розвитку компанії. Одні керівники вважали, що фірма має лишатись у своїй традиційній сфері - роздрібній торгівлі, інші - бажали розширення діяльності в одній із перспективних галузей, що швидко розвиваються, такій як телезв'язок, домашні розважальні програми тощо.

Тому комітет вирішив вивчити ряд галузей, щоб виявити потенційні можливості їх зростання й прибутковості та проаналізувати те, як «Сіре» може застосувати в новій справі свої специфічні сильні елементи - репутацію, маркетинг чи фінансову силу. Комітет визначив орієнтири, які стосувались розмірів галузі, потенційного обсягу реалізації та прибутку, проміжку часу, необхідного для того, щоб «Сіре» стала сильним фактором .(конкурентом). Крім того, новий бізнес мав орієнтуватися на споживача і бути таким, щоб ім'я й репутація «Сіре» стали конкурентко визначальною ознакою. І, нарешті, цей бізнес має реалізуватися на національному рівні за допомогою мережі магазинів роздрібною торгівлі, розміщених по всій країні.

Саме ці зусилля й зумовили рішення зосередитися на фінансових послугах для споживачів, створивши те, що тепер називають «фінансовою мережею «Сіре». «Сіре» мала багато ознак як організація фінансового обслуговування споживачів завдяки своїм 26 млн активних рахунків з розрахунками за кредитними картками, а також; завдяки фірмі «Оллстайт», яка входила до складу «Сіре». Зусилля комітету увінчалися придбанням компанії «Дін» та впровадженням добре сприйнятої клієнтами картки «Дисковрі». При цьому магазини використовувалися як канали збуту.

Запитання:

1. Які фактори зовнішнього середовища мали вплив на рішення фірми «Сіре» переглянути свою стратегію?
2. Чи змінила компанія свою місію?
3. Що керівництвом «Сіре» сприймається як основні сильні сторони фірми?
4. Яку стратегію обрало керівництво фірми «Сіре»?

Вправа 6. Проблеми стратегічного планування корпорації «Колгейт»

Протягом 70-х років компанія «Колгейт» придбала величезну кількість різних фірм. Проте наприкінці десятиліття стало зрозуміло, що деякі з цих придбань були необмірковані. У 1990 році компанія продала їх, а інші виставила на продаж. Компанії, що були продані займалися переробкою м'яса, виробництвом тенісних ракеток, інвентарю для гольфа, мережею ресторанів. На продаж виставили компанію з виробництва тенісного інвентарю та ювелірну фірму. Крім того, оглядачі вважали, що невдовзі «Колгейт» скаже «до побачення» підприємству з виготовлення солодоців, компанії з виготовлення товарів для відпочинку та жіночого одягу.

«Колгейт» зрозуміла, що її досвіду та вміння реалізувати зубну пасту та мило недостатньо, щоб продавати хот-доги, лак для нігтів та хокейні клюшки. Придбавши ці фірми, компанія поставила себе в такі умови, за яких керівництво змушене приділяти увагу не лише просуванню та підтримці певного продукту, а й різним другорядним справам, про які воно майже не має уявлення.

Запитання

1. Як би ви визначили основну місію «Колгейт»?
2. Чому компанія змушена продати щойно придбані фірми?
3. Як розглянутий приклад ілюструє необхідність стратегічного планування?

Вправа 7. Стратегічний вибір фірми «Вікл Реєстраційні Сервіси» .

Коли федеральне законодавство посилило вимоги до правил дорожнього руху, американська компанія «Вікл» вирішила запропонувати своїм споживачам послуги з реєстрації автомобілів та оформлення інших документів на машину (страхування тощо). Коротко кажучи, фірма бере вашу машину, проводить її через всю послідовність реєстрації та одержання номерних знаків (власник машини лише на очікування своєї черги у

федеральному управлінні для реєстрації витрачає 1-2 години), а потім відвозить на технічний огляд (ще 1-2 години), миє її, якщо ви про це попросите, і повертає вам вже чистою, сяючою, повністю зареєстрованою і готовою для експлуатації. Спосіб залучення клієнтів фірма обрала найневибагливіший. Працівники фірми просто кладуть рекламні листки під двірники тих автомобілів, які ще не мають номерних знаків, чи в яких знаки із іншого штату або закінчується строк дії талона про проходження технічного огляду.

Коли ж уряд країни знайшов спосіб спростити процедуру реєстрації транспортних засобів, то цим, по суті, позбавив «Вікл» її клієнтури. Тоді фірма переорієнтувала свій бізнес. Тепер вони беруть вашу машину і самі відвозять її на ремонт і на технічне обслуговування, потім повертають назад. Звичайно ремонт і обслуговування автомобіля відбувається протягом одного й того самого дня. Річ у тому, що «Вікл» налагодила тісні контакти з ремонтними службами, уклала з ними угоду про постачання деякої кількості машин для ремонту і дістала право на першочергове обслуговування як клієнт, що подає найбільше замовлень.

Розвитку нового бізнесу на фірмі «Вікл» сприяло рішення міських властей Вашингтона про застосування до тих, хто більше чотирьох разів не сплатив штраф за паркування в неналежному місці, спеціальних заходів впливу - «автомобільних колодок», що не дають автомобілю змоги рушити з місця. Якщо ваш автомобіль одержав такі «колодки», то ви маєте дістатися до центру міста, сплатити штраф і збори, перш ніж скористаетесь ним. Так ось, працівники «Вікл» кладуть рекламні листки під двірники арештованої машини. Компанія пропонує клієнту зателефонувати їй, повідомивши номер автомобіля та кредитної картки, а всю процедуру «визволення» вашого автомобіля вона бере на себе.

У президента «Вікл» уже є плани щодо створення своєрідного клубу автолюбителів, члени якого зможуть за допомогою послуг «Вікл» задовольнити свої бажання, пов'язані з експлуатацією автомашин. Клуб - головним чином для тих, у кого є гроші, але немає часу.

Запитання

1. Чи змінювалась місія компанії «Вікл» у процесі її функціонування?
2. Які стратегії були обрані керівництвом «Вікл»?
3. Які ринкові ніші були використані фірмою «Вікл»?
4. Що конкретно сприяло виявленню тієї чи іншої ринкової ніші?
5. Яка ринкова ніша, на ваш погляд, є найперспективнішою?

Вправа 8. Пак Мелвані, виходець з Індії, був дуже здивований тим, що в Америці одяг з натурального шовку, такого популярного у нього на батьківщині, можуть дозволити собі лише багаті. Правильно оцінивши ситуацію на ринку (синтетика, стаючи кращою за якість, перестала бути недорогою) і своєчасно зрозумівши, що 80-ті стануть роками дедалі ширшого втягнення американських жінок у господарську діяльність, а також знаючи їх пристрасть до одягу з натурального волокна, він створив підприємство з випуску одного єдиного виробу - сорочки класичного стилю для жінок за 22 долари. Підприємство мало успіх. Нині фірма «Мелвані» пропонує покупцям масу моделей сорочок, спідниць, светрів і суконь, що ледве вміщуються в каталозі на 40-ка сторінках.

Пак Мелвані також правильно оцінив можливості торгівлі за каталогами з доставкою додому. Його скромна крамниця в Нижньому Манхеттені перетворилась на підприємство з оборотом 40 млн доларів за 1988 - 1997 роки.

Запитання

1. На які потреби і на яких споживачів була зорієнтована місія компанії «Мелвані» в момент її створення? Сформулювати цю місію.
2. Чи відбулась зміна місії фірми Мелвані нині?
3. Яка стратегія забезпечила успіх компанії з початку її існування?

Вправа 9. Питання для обговорення

1. Поясніть, для підприємств якої галузі можна було б рекомендувати використання методів управління на основі екстраполяції тенденцій:

- харчової;
- машинобудування;
- радіоелектронної;
- туризму.

2. Перерахуйте цілі планування та вкажіть, яка, на вашу думку, є основною з них.

3. Поясніть, чи існує різниця між короткотерміновим і оперативним плануванням. Якщо так, то в чому вона полягає?

4. Який з методів організаційного планування є найоптимальнішим для роботи управлінських кадрів організації в цілому? Чому?

5. Яка із загальних стратегій Портера є найбільш раціональною для підприємств України на сучасному етапі розвитку?

Тестові завдання

1. Планування – це:

- 1) процес визначення майбутнього організації;
- 2) використання адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедури та правил;
- 3) загальне керівництво для дій та прийняття рішень;
- 4) методи досягнення мети організації.

2. Які види планування виділяють у менеджменті:

- 1) стратегічне планування і оперативне планування;
- 2) стратегічне і довгострокове планування;
- 3) тактичне планування і планування реалізації стратегії.

3. Стратегія – це:

- 1) дії, які треба виконувати в конкретній ситуації;
- 2) система показників, на основі яких здійснюється контроль результатів;
- 3) всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей;
- 4) основний вид діяльності, яким буде займатись організація.

4. Стратегічне планування відповідає на наступні запитання:

- 1) де ми знаходимось в даний час: куди ми хочемо рухатись;
- 2) яким чином досягнути цілей організації: хто буде виконувати функції управління;
- 3) в якому становищі знаходиться організація: що слід застосувати для досягнення поставлених цілей;
- 4) де ми знаходимось в даний час: куди ми хочемо рухатись: як це потрібно робити.

5. Прогнозування – це:

- 1) передбачення майбутнього з використанням минулого досвіду та теперішніх подій;
- 2) процес досягнення майбутньої мети підприємства;
- 3) відображення майбутнього за допомогою символів.

6. Створення магазину з продажу полицок, стільців, столів на підприємстві з виготовлення меблів - це стратегія:

- 1) розвитку продукції;
- 2) зняття вершків;
- 3) вертикальної інтеграції;
- 4) горизонтальної диверсифікації.

7. Стратегічне планування – це:

- 1) набір дій та рішень менеджменту, що веде до розробки конкретних стратегій;

- 2) сукупність норм щодо управління підприємствами;
- 3) цілеспрямована дія на об'єкт управління з метою зміни його стану.

8. *Передбачення місії та цілей організації, аналіз середовища та стану організації – це:*

- 1) стратегічне планування;
- 2) поточне планування;
- 3) фінансове планування.

9. *Яких з перелічених видів планів не існує:*

- 1) виробничий;
- 2) інвестиційний;
- 3) кадровий;
- 4) математичний.

10. *Розробка перспективних планів є функцією:*

- 1) середнього рівня менеджменту;
- 2) топ - менеджменту;
- 3) нижчого рівня менеджменту.

11. *Процес стратегічного планування за критерієм ефективності можна умовно розділити на:*

- 1) 3 фази;
- 2) 4 фази;
- 3) 6 фаз.

12. *Фінансове планування не передбачає:*

- 1) поєднання фінансового і довгострокового планування;
- 2) стратегічний менеджмент;
- 3) встановлення місії та цілей організації, аналіз середовища та стану організації.

13. *Вкажіть яких із перелічених стратегій організації не існує:*

- 1) стратегія диверсифікації;
- 2) стратегія можливостей;
- 3) стратегія ризику;
- 4) всі відповіді вірні.

14. *Стратегія диверсифікації включає в себе:*

- 1) стратегія концентричної диверсифікації;
- 2) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- 3) стратегія конгломератної диверсифікації;
- 4) всі відповіді вірні.

Питання для самоконтролю

1. Які два види планування виділяє американський менеджмент?
2. Назвіть етапи процесу стратегічного планування.
3. Приведіть класифікацію базових стратегій.
4. В чому полягає оцінка стратегії?
5. Як ще називають планування реалізації стратегії?
6. Що означає політика, процедури, правила в реалізації стратегії?
7. Дайте визначення поняттю „цілі”.
8. що означає „управляти за цілями”?



Тема 7 **Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту**

Мета теми: поглибити знання у вивченні функцій організування в менеджменті.

Питання для самостійного опрацювання

1. Методи вибору організаційної структури управління.
2. Критерії оцінки організаційної структури управління.
3. Проектування організаційних структур управління.
4. Формування структурних елементів.

Зміст самостійної роботи

Виконуючи завдання самостійної роботи слід звернути увагу на людський фактор у виконанні функції організування.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. Проаналізуйте існуючу схему організаційної структури управління вашого підприємства за такими критеріями:

- тип побудови структури управління;
- відповідність організаційної структури управління цілям і завданням підприємства;
- розподіл праці;
- ієрархія рівнів управління;
- ступінь координації дій;
- залежність структури організації від рівня організаційної культури.

Вправа 2. Складіть схему лінійно-функціональної структури управління конкретного типового підприємства. Зазначте наявні недоліки.

Вправа 3. Яким чином можуть відрізнятись прояви соціальної відповідальності керівників трьох організацій: механічного заводу, лікарні, університету?

Відповіді обґрунтуйте і підтвердіть прикладами.

Вправа 4. Майстер працював до пізньої ночі: терміново знадобилася продукція. Керівник зранку скликав зібрання, на яке майстер запізнився. Керівник був обурений і негативно висловився на його адресу. Як би Ви поступили в подібній ситуації на місці керівника і на місці майстра?

Вправа 5. Керівник пояснює молодому робітникові, що необхідно дотримуватися встановлених правил, а не поводитися за своїм розсудом. Робітник роздратовано відповідає: «Ви закликаєте до творчості, а самі забороняєте будь-яку ініціативу».

Варіанти прав для продовження розмови в конструктивному руслі:

А. Чому Ви не радитися зі мною, перед тим, як щось почати робити?

Б. Ви не задоволені тим, що я роблю Вам зауваження?

В. Очевидно, мені потрібно було більше вчити Вас.

Г. Ви вважаєте, що рутинну роботу повинен виконувати

Вправа 6. Ви керуєте маленьким рестораном швидкого обслуговування „Печена картопля”. Власник тільки що наказав вам скоротити штат на двадцять годин у тиждень. Ви маєте два варіанти вибору. Першим кандидатом на звільнення є жінка пенсійного віку, яка працює не на повну ставку. Вона живе на обмежені доходи, виховує трьох онуків і дуже потребує грошей, які тут заробляє. Іншим кандидатом є студент інституту, який також працює неповний робочий день. Йому ще рік до закінчення вузу і він повинен працювати, щоб заплатити за навчання. Вирішіть, кого з працівників скоротити. Дайте пояснення прийнятому Вами рішення.

Вправа 7. Побудуйте організаційну структуру Вашого університету. До якого виду вона відноситься?

Тестові завдання

1. Організаційна структура – це:

- 1) відокремлений орган, наділений функцією управління;
- 2) сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління;
- 3) сукупність підрозділів та зв'язків між ними, яка дає змогу управляти організацією.

2. Вимоги, яким повинна відповідати оргструктура:

- 1) простота;
- 2) економічність;
- 3) адаптивність;
- 4) 1, 2, 3.

3. Координація робіт – це:

- 1) групування робіт та видів діяльності на групи та певні блоки;
- 2) обмежене, делеговане посаді право використовувати ресурси організації;
- 3) процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

4. На практиці вертикальна координація реалізується:

- 1) у 3-ох напрямках;
- 2) у 4-ох напрямках;
- 3) у 6-ох напрямках.

5. Якого типу організаційної структури не існує:

- 1) лінійно-функціональної;
- 2) лінійно-штабної;
- 3) функціональної;
- 4) територіальної.

6. Переваги лінійної організаційної структури полягають у:

- 1) простота організаційної побудови;
- 2) недостатня гнучкість структури управління;
- 3) збільшення чутливості до змін.

7. Переваги функціональної організаційної структури полягають у:

- 1) простота організаційної побудови;
- 2) недостатня гнучкість структури управління;
- 3) збільшення чутливості до змін.

8. *Перевагами проектного управління є:*

- 1) простота організаційної побудови;
- 2) недостатня гнучкість структури управління;
- 3) динамічність, гнучкість, цілеспрямованість діяльності.

9. *Недоліки лінійної організаційної структури полягають у:*

- 1) орієнтована на отримання негайного ефекту від своєї діяльності;
- 2) простота організаційної побудови.
- 3) збільшення чутливості до змін.

10. *Недоліки матричної організаційної структури полягають у:*

- 1) призводить до збільшення чисельності управлінського персоналу;
- 2) простота організаційної побудови.
- 3) збільшення чутливості до змін.

11. *До методів горизонтальної координації не належать:*

- 1) корпоративна культура;
- 2) організаційна культура;
- 3) неформальна організація.

12. *Які конкретні результати має розподіл праці:*

- 1) аналіз робіт;
- 2) специфікація роботи;
- 3) власне проектування робіт.

Питання для самоконтролю

1. У чому сутність організаційної діяльності.
2. Дайте визначення повноваженням.
3. Що означає склярний процес?
4. Що передбачає організаційне проектування підприємства.
5. Дайте визначення організаційній структурі управління.
6. За якими ознаками класифікують ОСУ?
7. Назвіть основні вимоги до організаційної структури.
8. Приведіть фактори, які впливають на формування структури.
9. Перерахуйте критерії оцінки ОСУ.



Тема 8 **Мотивування як загальна функція менеджменту**

Мета теми: поглибити знання з питань мотивування як загальної функції менеджменту.

Питання для самостійного опрацювання

1. Засоби мотиваційного впливу стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.
2. Співставлення теорій мотивування.
3. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Теорії і моделі процесів мотивування змістовний і процесний підхід.

Зміст самостійної роботи

Виконуючи завдання самостійної роботи слід звернути увагу на механізм реалізації функції мотивування.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. Коли Ендрю Андерсона позбавили праці на текстильній фабриці, він негайно знайшов роботу на іншій фірмі у сусідньому містечку. Тут за тиждень платили на 100 доларів менше, але коли через місяць його запросили повернутися на фабрику, Андерсон відмовився. Чому? А тому, що він вважав режим праці на новій фірмі менш суворим, ніж на старій. Що особливо припало до душі Андерсону - це філософія стосунків між керівництвом та робітниками в його новій компанії. Ставлення і до «блакитних комірців», і до «білих» - одне й те ж саме. Вони одержують тижневу платню замість погодинної ставки, беруть участь у пенсійній програмі компанії, мають компенсацію в разі хвороби. Крім того, майстри застосовують вільний, а не жорсткий контроль. Як результат, Андерсон відчуває себе в значно кращій атмосфері, ніж раніше. Ще один факт, який Андерсон помітив, ставши до роботи, майстер не цитував повного листа дисциплінарних правил, навпаки, менеджер відразу сказав, що компанія повністю покладається на працівників. Була відсутня також формальна система правил та покарань за можливі помилки. Це дуже вразило Андерсона, змусило його працювати краще. І він не поодинокий у своїх відчуттях. Представники компанії вважають, що ці заходи підвищують продуктивність праці, яка на 35 відсотків вище за середню в галузі. Плинність кадрів усього 4 % (у галузі - 16 %).

Запитання

1. Яка з потреб, за Маслоу, допомагає здобути задоволення Андерсону?
2. До яких факторів, за Герцбергом, можна віднести умови на новому місці роботи?

Вправа 2. У пошуках практичного застосування .

Салі Бренд - керівник підрозділу в банку. Вона також отримує магістерський ступінь з бізнесу. Минулого вівторка на семінарі з поведінки вона ознайомила з теорією очікування і знайшла її дуже цікавою, хоча не знає, як її можна застосувати.

У її банку кожні півроку переглядаються ставки всіх працівників. Звичайно людина може очікувати підвищення платні на 3-5 відсотків. Дуже рідко начальник може рекомендувати більше. Але Бренд не знає випадку, коли комусь підвищили ставку менше, як на 3%. На її думку, це непоганий спосіб, хоча - і вона про це знає - різниця в підвищенні річної продуктивності праці становить усього 4 %; 6 % - у середніх і 10 % - у найкращих працівників. Підвищення ставки не дуже мотивує останніх.

Є ще один спосіб заохочення - це просування по службі. Бренд отримувала підвищення в середньому раз на два роки за шість років своєї кар'єри в банку. Але вона з боєм відчуває, що це просування не може так далі тривати. Більшість керівників має підвищення раз на п'ять років, а дехто з них, які перебувають вище ніж Бренд на службовій драбині, не просувалися ні разу за весь час її роботи в банку. Тому для неї зрозуміло, що підвищення в посаді через свою неперіодичність не є ідеальним засобом мотивації. Щоб справді зростати на посаді, людина має переходити до іншого банку.

Крім грошей та посад, Бренд може мотивувати своїх людей заохоченнями та інформувати їх про все, що трапляється в банку. Бренд здається, що вона знає все необхідне про мотивацію і не вірить, що теорія очікування має якусь цінність для неї.

Запитання

1. У чому різниця між: змістовими та процесійними теоріями?
2. Чи має якусь цінність теорія очікування для Бренд?
3. Які засоби мотивації ви можете порекомендувати Бренд?

Вправа 3. Гроші та мотивація .

Чи є гроші мотивом? Хтось скаже так, інші вважають, що все залежить від ситуації. Наприклад, той, хто заробляє 10 тис. дол. за рік, буде більш зацікавлений у збільшенні своєї платні на 100 дол., ніж той, хто одержує 100 тис. дол. на рік. Є такі, хто вважає, що кожне підвищення можна поділити на дві частини: перша пов'язана з підвищенням життєвого рівня і не має мотиваційного потенціалу, а друга - є винагородою за майстерність, тобто має значний мотиваційний потенціал. Так думають представники деяких профспілок.

Представники профспілок на одному заводі вирішили вдатися до страйку після того, як не зуміли дійти згоди з керівництвом із приводу заробітної плати, що мала б становити «вартість прожиття плюс три відсотки». Профспілкам було відмовлено в тих самих трьох відсотках.

«Чому, - запитував голова комітету, - ми маємо погоджуватись лише на вартість прожиття? Ми житимемо не краще, ніж у минулому році, ми просто прагнемо трохи захистити себе від майбутньої інфляції».

Профспілки добре підготувалися до страйку, створивши значний грошовий фонд, і тепер готові ні на крок не відступати від своїх умов. Представник керівництва фірми сказав таке: «Тепер ми знаємо точку зору наших опонентів, вони - нашу, і ніхто не бажає відступати. Будемо стояти на своєму, поки в когось не скінчаться сили».

Запитання

1. Наскільки, на вашу думку, важливі гроші як мотив?
2. Що, крім грошей, може змусити людей наполегливо працювати?
3. Якщо гроші - один із найважливіших мотивів, то як же їх краще застосувати?
4. Кого ви підтримуєте в наведеній ситуації?

Вправа 4. Японія розвинула свою економіку у значною мірою завдяки унікальній системі управління. Орієнтування на перспективні цілі перетворилось на беззаперечний принцип управління, коли фірми не задовольняються лише тимчасовим використанням доходів, а турбують про те, як би ґрунтовніше закріпитися на ринках збуту. Президент сталеливарної компанії "Ніппон", звертаючись до своїх менеджерів, говорив: "Ви повинні завжди прагнути до того, щоб забезпечити Ваших співробітників стабільним заробітком. Але головне, про що Ви повинні пам'ятати насамперед. — забезпечити їх надією на майбутнє".

1. Що мав на увазі президент ?
2. Як саме менеджери можуть забезпечити співробітникам надію на майбутнє?
3. У чому специфіка реалізації цих завдань у нашій країні?

Вправа 5. Ви — віце-президент компанії „Ксерокс" з питань стратегії. Ваше завдання аналізувати потреби ринку та визначати шляхи розробки продуктів з метою забезпечення та збереження продуктивності. Ви також займаєтесь гострою для Вашої фірми проблемою забезпечення якості. Прибутки зростають, однак ресурси фірми досить обмежені.

Віце-президент з кадрових питань звернувся до Вас за порадою: деякі працівники скаржаться, що просування менеджерів по службі відбувається, виходячи з досягнутих короткотермінових прибутків, хоча дуже важлива проблема якості та задоволення потреб споживачів. Якими будуть Ваші дії (розмістіть їх від найкращих до найгірших; усі відповіді обґрунтуйте).

1. Розішлете пояснення (лише менеджерам вищої та середньої ланки), в яких зазначте, що нові цілі (якість, задоволення споживачів) повинні бути одним з основних критеріїв при просуванні по службі.
2. Установіть додаткові винагороди для стимулювання менеджерів, чії підрозділи досягли найкращих результатів у забезпеченні якості продукції та задоволенні потреб споживачів.
3. Підтримайте дії своїх менеджерів. А оскільки віце-президент з кадрових питань знає тих працівників, які скаржились, то його завданням буде пояснити їм, що без прибутків компанія існувати не може, а проблема,

відповідно, не є суттєвою.

4. Досягнення прибутковості — одна з багатьох характеристик, за якими належить проводити просування по службі. Незадоволені працівники, мабуть, просто не усвідомлюють цього. Нічого не потрібно робити.

Вправа 6. Ваша виробнича дільниця повинна збільшити випуск продукції при тій же чисельності працюючих.

Зберіть необхідні дані про чисельність працюючих на дільниці, кваліфікацію робітників, технічний стан обладнання, рівень технічно обґрунтованих норм виробітку, досягнуті і заплановані обсяги випуску продукції й інші відомості.

На підставі зібраної інформації і спостережень дайте загальну характеристику дільниці, рівня організації праці і технічної підготовки виробництва, обслуговування робочих місць. Підготуйте пропозиції щодо збільшення випуску продукції.

Вправа 7. Отримавши термінове завдання від замовника, що в разі успішного виконання обіцяло суттєві прибутки, керівництво страхової фірми „Оранта” вирішило посилити мотивацію підлеглих, задіяних в цьому проекті. У разі своєчасного та якісного виконання була обіцяна оплачувана за рахунок фірми відпустка разом із сім'ями на 2 тижні.

Керівництво було вражене підсумками — навіть деякі кращі агенти знизили показники результативності своєї праці і не виконали плану. Виявилось, що перспектива поїхати на відпочинок у мальовничий куточок світу навіть за чужий кошт, але із сім'ями, далеко не всіма була сприйнята як винагорода.

Запитання і завдання.

1. Який мотивуючий фактор запропонували б Ви?
2. Як би Ви створили мотивацію для інших?

Вправа 8. Ця вправа покликана допомогти студентам краще усвідомити, як і чому вони створюють мотивацію для інших, і зосередитись на потребах працівників, для яких вони в майбутньому створюватимуть мотивацію.

Крок 1.

Викладач ділить навчальну групу на підгрупи по 5-7 осіб у кожній. Кожен член підгрупи особисто відповідатиме на таке завдання.

Ситуація 1. Ви — власник і президент компанії, в якій працює 50 осіб. Ваше завдання полягає у мотивації усіх 50 працівників, так щоби вони докладали на роботі максимальних зусиль.

Завдання 1. На окремому аркуші паперу напишіть засоби, за допомогою яких Ви створювали б мотивацію для своїх працівників. Уникайте загальних тверджень, як-от „я підвищу їх по службі”. Намагайтеся бути максимально конкретними.

Завдання 2. Розташуйте за рангом (від найвищого до найнижчого) усі засоби, перелічені в завданні 1.

Ситуація 2. Тепер припустіть, що Ви – один із 50-ти працівників, що розглядалися з погляду чинників, які можуть бути для них мотиваторами.

Завдання 3. Як працівник, перелічіть чинники, які є для Вас найефективнішими мотиваторами.

Завдання 4. Розташуйте за рангом (від найвищого до найнижчого) усі чинники, перелічені в завданні 3.

Крок 2. Кожний член підгрупи має обмінятися своїми аркушами з переліченими за пріоритетністю чинниками (завдання 2 і 4) з іншими членами підгрупи.

Крок 3. Після того, як кожен член підгрупи подав свій аркуш, підгрупа має відповісти на такі **запитання**:

1. Чи аркуші кожної особи (завдання 2 і 4) подібні між собою? Про що може свідчити відмінність або схожість?

2. Що Ви дізналися про те, як і чому слід мотивувати інших, як Ви можете застосувати ці знання?

Вправа 9. Припустимо, Ви закінчуєте університет і отримуєте пропозиції працевлаштування, які узагальнено нижче.

- 1) Посада початкового рівня у великій компанії. Зарплата 22 тис. грн. в рік. Ви працюватимете в мальовничій місцевості. Однак перспективи просування по службі будуть порівняно обмежені і Ви знаєте, що, швидше за все, часто переїжджатимете.
- 2) Посада у щойно організованій компанії. Заробітна плата 19 тис. грн. в рік. Ви знаєте, що будете працювати понаднормово. Однак, якщо компанія протримається рік, то будуть необмежені можливості. Вірогідно, Вам доведеться час від часу переїжджати, однак протягом декількох років.
- 3) Посада у компанії, якою володіє Ваші сім'я . початково Ваша зарплата буде 25 тис. грн. в рік, і Ви почнете працювати менеджером середнього рівня. Ви знаєте, що можете контролювати Ваші власні трансфери, проте Вам відомо, що деякі працівники в компанії зможуть критикувати Вас унаслідок сімейних зв'язків.

Запитання і завдання.

1. Оцініть три посади за їхніми перспективами.
2. Яку із трьох посад Ви б обрали?
3. Які інші наслідки будуть для Вас важливими у виборі роботи?

Тестові завдання

1. До змістовних теорій мотивації відносяться теорії:

- 1) А.Маслоу;
- 2) Ф.Герцберга;
- 3) Л.Г. Тотера і Е.Лоулера;
- 4) В. Врума.

2. Теорія ієрархії потреб розроблена в працях:

- 1) А.Маслоу;
- 2) Ф.Герцберга;
- 3) Л.Потера і Е.Лоулера;
- 4) В.Врума.

3. Теорія очікування розроблена в працях:

- 1) А. Маслоу;
- 2) Ф. Герцберга;
- 3) Л. Потера і Е. Лоулера;
- 4) В. Врума.

4. Мотивація базується на:

- 1) потребах і винагородах;
- 2) потребах і самовираженні;
- 3) задоволення всіх людей.

5. Мотивація – це:

- 1) сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які стимулюють людину до діяльності;
- 2) відчуття потреби в будь-чому;
- 3) відокремлений вид управлінської діяльності, який передбачає виплату заробітку працівникові.

6. Потреба – це:

- 1) усвідомлена відсутність чого-небудь, що спричиняє спонування до дії;
- 2) сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які стимулюють людину до діяльності;
- 3) обидві відповіді правильні;

7. Розрізняють такі основні види стимулів:

- 1) позитивні і негативні;
- 2) матеріальні і моральні;
- 3) загальні і часткові;
- 4) генеральні і індивідуальні.

8. *Матеріальна мотивація – це:*

- 1) прагнення до достатку, вищого рівня життя;
- 2) породжується безпосередньо роботою, її змістом, організацією, умовами трудового процесу, режимом праці;
- 3) є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з її прагненням посісти вищу посаду.

9. *Стимулювання – це:*

- 1) дія не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ-стимулів, які спонукають працівника до певної поведінки;
- 2) спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної дії переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження;
- 3) прагнення до достатку, вищого рівня життя.

10. *Грошова винагорода, сплачувана організацією робітникам за конкретно виконану роботу:*

- 1) надбавка;
- 2) винагорода;
- 3) мотивація;
- 4) заробітна плата.

11. *На підприємствах найчастіше використовують такі форми оплати праці:*

- 1) погодинна і комісійна;
- 2) погодинна і відрядна;
- 3) тарифна та безтарифна.

12. *Комісійний заробіток:*

- 1) ґрунтується на укладені договору між роботодавцем і виконавцем;
- 2) складається з фіксованого окладу і комісійної винагороди;
- 3) передбачає розподіл певної частини прибутку підприємства між працівниками;
- 4) 1, 2.

13. *Відрядна форма оплати праці передбачає:*

- 1) залежність суми заробітку від кількості виготовлених виробів за певний проміжок часу;
- 2) оплату праці в залежності від відпрацьованого часу;
- 3) оплату праці за поїздку у відрядження.

14. Згідно ієрархії потреб Маслоу, до первинних потреб відносять:

- 1) в самореалізації;
- 2) фізіологічні;
- 3) в повазі.

15. Згідно ієрархії потреб Маслоу, до вторинних потреб відносять:

- 1) в безпеці;
- 2) фізіологічні;
- 3) в повазі.

16. В менеджменті використовують засоби винагороди:

- 1) несхвалення керівництвом;
- 2) грошова винагорода;
- 3) постановка цілей в організації.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає значення людського фактора в управлінні організацією.
2. На яких двох критеріях базується мотивація?
3. В чому сутність узагальненої моделі мотивації через потреби?
4. Охарактеризуйте змістовні теорії мотивації.
5. Охарактеризуйте процесійні теорії мотивації.
6. Які ви знаєте засоби мотиваційного впливу, стимулювання праці?



Тема 9 **Контролювання як загальна функція менеджменту**

Мета теми: поглибити знання з питань теорії функції контролювання.

Питання для самостійного опрацювання

1. Процес контролювання.
2. Види управлінського контролю.
3. Зворотній зв'язок при контролі.

Зміст самостійної роботи

Вивчаючи матеріал за темою занять, слід звернути увагу на механізм реалізації функції контролювання.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. Два підприємства конкурують на ринку спортивних товарів (спеціалізація — тенісні м'ячі). Побудувати матрицю БКГ і споріднену з нею матрицю 2x2, що характеризує загальний рівень рентабельності (норму прибутку), з показниками, наведеними в табл. 11.

Таблиця 1

Дані для побудови матриці

Фірма А	І	Фірма В
Ринкова частка — 35% галузевої Річний обсяг продаж — 635 тис. шт. За рік реалізовано продукції — на 900 тис. доларів США Собівартість виробництва — 600 тис.		Ринкова частина — 8% галузевої Річний обсяг продаж — 300 тис. шт. За рік реалізовано продукції — на 500 тис. доларів США Собівартість виробництва — 400 тис.
Залишки нереалізованої продукції 165 тис. шт.		Залишки нереалізованої продукції - 170 тис. шт.

Вправа 2. Процеси оптимальної організації виробничої системи у своїй основі опираються на довгострокові плани розвитку підприємства. При цьому предметом дослідження операційних менеджерів є не тільки постійні та змінні витрати, а й кількісні та якісні показники товарів. Процес вибору рішення в цьому випадку орієнтується на певний тип технології, яка

фокусується на процес виробництва чи товар. Ключовими методами вибору варіанта рішень є: аналіз виробничих потужностей та продуктивності праці; побудова дерева управлінських рішень; оцінка поточної чистої вартості тощо.

Ви — менеджер малого підприємства, яке випускає взуття. Щорічні постійні витрати становлять 10 000 гривень. На підприємстві практикується відрядна форма оплати праці. За одну пару взуття працівники отримують зарплату 4 грн. Вартість матеріалів (на один виріб) — 5,5 грн. Ринкова ціна виробу коливається від 10 до 20 грн. за одну пару.

Розрахуйте:

- точку беззбитковості (у парах);
- точку беззбитковості (у грн) для різних цін;
- якщо протягом року підприємство випускає 14 000 пар взуття, (тобто об'єм випуску є умовною точкою беззбитковості), якою повинна бути мінімальна ціна, за умови досягнення точок беззбитковості?

Вправа 3. Міні-завод з виробництва цегли випускає 30 000 шт. за рік продукції, постійні витрати становлять 13 000 у.о., змінні витрати — 0,5 у.о./шт. при ціні продажу готового виробу 0,8 у.о.

Фірма може реконструювати виробничі потужності, проте в цьому випадку постійні витрати зростуть на 6000 у.о., а змінні збільшаться до 0,7 у.о./шт., при цьому обсяг виробництва зросте до 400000 шт./рік.

Дайте відповідь на такі питання:

- чи вигідним буде придбання обладнання для реконструкції?
- як зміниться продуктивність у разі підвищення якості сировини (змінні витрати зростуть до 0,85 у.о. шт.), при незмінному обсязі виробництва (400 000 шт. /рік) і збільшенні ціни виробу до 1,1 у.о.?

Вправа 4. Використовуючи модель процесу контролю, здійсніть фінансовий контроль у вашій організації.

Модель процесу контролю

Встановити стандарти

Порівняти досягнуті результати
зі стандартами

Обрати потрібну лінію поведінки

Примітка. Центральним елементом системи фінансового контролю є бюджет, який складається у формі балансового звіту із зазначенням можливих прибутків і збитків.

Вправа 5. Згадайте функціональні обов'язки і права, а також проведіть аналіз змісту роботи та складіть посадову інструкцію для бухгалтера, начальника відділу кадрів, заступника директора з комерційної роботи.

Структура посадової інструкції повинна бути такою:

1. загальні положення;
2. функції;
3. права;
4. посадові обов'язки;
5. відповідальність;
6. взаємовідносини (зв'язки за посадою).

Вправа 6. Наведіть приклад продукції чи послуги з поганою, на ваш погляд, якістю. Проаналізуйте недоліки якості з точки зору відповідності:

- технічним умовам;
- досконалості конструкцій;
- функціональній зручності.

Вправа 7. Якими конкретно навичками повинні володіти керівники вищої, середньої і нижчої ланок управління? Назвіть їх і проранжуйте за ступенем важливості. Можна навести приклад конкретного підприємства.

Відповіді запишіть у таблицю.

Ступінь важливості	Навички керівника
--------------------	-------------------

	Вищої ланки	Середньої ланки	Нижчої ланки
1.			
2.			
3.			

Вправа 8. Яким чином можуть відрізнитись прояви соціальної відповідальності керівників трьох організацій: механічного заводу, лікарні, університету?

Відповіді обґрунтуйте і підтвердіть прикладами.

Тестові завдання

1. Контроль – це:

- 1) функція менеджменту, що дає можливість проконтролювати всі процеси, які проходять на підприємстві;
- 2) сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які стимулюють людину до діяльності;
- 3) процес визначення майбутнього організації.

2. Суб'єктами контролю являються:

- 1) стратегія;
- 2) державні та відомчі органи;
- 3) процес;
- 4) структурні підрозділи підприємства.

3. Об'єктами контролю є:

- 1) стратегія;
- 2) громадські організації;
- 3) державні та відомчі органи.

4. Правильна постановка контролю вимагає дотримання єдності:

- 1) 3-ох складових;
- 2) 4-ох складових;
- 3) 2-ох складових.

5. Які з перелічених вимог не належать контролю:

- 1) постійність;
- 2) масовість;
- 3) масштабність;
- 4) дієвість;

5) ефективність.

6. *Види контролю поділяють на:*

- 1) фінансовий, операційний, за поведінкою працівників;
- 2) оперативний, стратегічний, економічний;
- 3) фінансовий і масовий.

7. *Системний процес отримання і оцінки об'єктивних даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів – це:*

- 1) аналіз;
- 2) бухгалтерський облік;
- 3) аудит.

8. *Для підвищення ефективності контролю потрібно:*

- 1) покращити інформаційний обмін між працівниками;
- 2) запровадити тотальний, прискіпливий контроль;
- 3) здешевити його для організації.

9. *Обов'язкові платежі до бюджету, які здійснюють фізичні та юридичні особи:*

- 1) тарифна ставка;
- 2) компенсація;
- 3) податок.

10. *Основна мета контролю – це:*

- 1) достовірність звітних даних;
- 2) дотримання законодавства;
- 3) забезпечення виконання управлінських рішень.

11. *Вибірковий – це контроль при якому:*

- 1) контролюються випадкові елементи сукупності;
- 2) важко зробити правильний вибір;
- 3) контролюються всі елементи сукупності.

12. *Контроль, що реалізується у формі певної політики, процедури і правил – це:*

- 1) попередній контроль;
- 2) поточний контроль;
- 3) заключний контроль.

13. *Контроль, що здійснюється, коли робота вже йде і звичайно застосовується у вигляді контролю роботи підлеглого його безпосереднім керівником – це:*

- 1) попередній контроль;
- 2) поточний контроль;
- 3) заключний контроль.

14. Контроль, що здійснюється після того, як робота закінчена, або відведений для неї час закінчився – це:

- 1) попередній контроль;
- 2) поточний контроль;
- 3) заключний контроль.

15. Контроль повинен:

- 1) не відзначатись простотою;
- 2) бути неекономічним;
- 3) орієнтуватись на досягнення результатів

Питання для самоконтролю

1. Дати визначення контролю і контролюванню як функції менеджменту.
2. Які цілі завдання функції контролювання?
3. Охарактеризувати етапи процесу контролювання.
4. В чому полягає механізм дії системи контролю?
5. Перерахувати види управлінського контролю.



Тема 10 **Регулювання як загальна функція менеджменту**

Мета теми: поглибити знання в теорії регулювання як загальної функції менеджменту

Питання для самостійного опрацювання

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
2. Види регулювання.
3. Етапи процесу регулювання.

Зміст самостійної роботи

Вивчаючи дану тему слід звернути увагу на особливості реалізації функції регулювання і впливу людського фактору.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. У лівій частині табл. 1 наводяться основні показники якості виробу. Спробуйте коротко описати їх (дати характеристику) у правій частині таблиці.

Таблиця 1. Основні показники якості виробу

Показники	Характеристика показників
Досконалість	
Особливості виробу	
Надійність	
Довговічність	
Можливість обслуговування	
Реакція	
Естетичні якості	
Репутація	

Вправа 2. Щоб виконати вимоги до продукції з боку споживачів, слід забезпечити як необхідний рівень її якості, так і відповідність якості виробу. Чим, на Вашу думку, визначається рівень якості і відповідність якості виробу?

Вправа 3. Менеджер з якості склав звіт про витрати в поточному місяці на забезпечення якості та надав їх керівництву за формою, поданою нище.

Види витрат	Витрати в поточному місяці, тис. дол	Відсоток від загальних витрат на забезпечення якості
Витрати на запобігання браку: підвищення кваліфікації кадрів, консультації з питань надійності, випуск експериментальних партій,	25	16,3

Витрати тестування: перевірка якості матеріалів, перевірка якості отримуваних деталей, тестування надійності, лабораторне тес-	39	25,5
Витрати, зумовлені внутрішніми причинами: вартістю відходів, ремонтом, виправлення браку, простоями	51	33,3
Витрати, зумовлені зовнішніми причинами: витратами на виконання гарантійних зобов'язань, позагарантійними ремонтами, заміною комплектуючих, врегулюванням скарг споживачів, відповідальністю за якість випущеної продукції, втратами від транспортування тощо	38	24,9
Разом	153	100,0

1. Які з наведених витрат формують "ціну відповідності продукції", а які — "ціну невідповідності"?

2. Які поради Ви дали б керівникові фірми з приводу підвищення якості продукції та зниження витрат на підвищення якості?

Вправа 4. Банк реалізує програму підвищення якості і скорочення відповідних витрат на забезпечення якості. Для відділу надання позик він використовує у вигляді критерію ефективності індекс продуктивності: кількість опрацьованих бланків, поділену на вартість необхідних для їх опрацювання ресурсів (оплата робочого часу, комп'ютерний час, бланки).

До реалізації програми підвищення якості ситуація була такою:

Кількість опрацьованих бланків — 2080 шт.;

- Витрати на оплату праці — 7187,2 дол (11,3 дол x 640 год)
- Витрати на 3600 бланків вартістю 0,05 дол — 180 дол
- Витрати комп'ютерного часу — 500 дол;

Після реалізації проекту підвищення якості робочий час скоротився з 640 год. до 546 год., кількість бланків — з 3600 шт. до 2100шт.

1. Який був індекс продуктивності до реалізації програми, оскільки він змінився після реалізації нового проекту?
2. На скільки відсотків зросла продуктивність праці?

Вправа 5. Проаналізуйте наведене "кільце Демінга" ПВПР та дайте відповідь, на що вказує така послідовність дій і які функції менеджера на кожній фазі цього циклу.



Рис. «Кільце Демінга»

Вправа 6. Якщо операційні працівники повинні будуть займатися підвищенням якості, продуктивність їх праці знизиться. Обговоріть це твердження.

Вправа 7. «Ви повинні перевіряти якість готової продукції, її треба "вбудувати" в продукцію". Обговоріть зміст даної рекомендації.

Вправа 8. "Перш ніж "вбудувати" якість, необхідно обдумати, як усе має виглядати". Чим зміст цієї тези відрізняється від попередньої?

Вправа 9. Існує думка, що стандарти ISO 9000 лише вказують фірмам, як документувати свої дії, а потім діяти згідно з цією документацією. Висловіть своє ставлення до цієї проблеми.

Тестові завдання

1. *Регулювання як функція менеджменту – це:*

- 1) вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків в роботі;
- 2) сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які стимулюють людину до діяльності;
- 3) передбачення майбутнього з використанням минулого досвіду та теперішніх подій.

2. *Різниця між віддачею в умовах визначеності і віддачею в умовах ризику називають:*

- 1) очікувана цінність в умовах визначеності;
- 2) очікувана цінність досконалої інформації;
- 3) очікувана цінність недосконалої інформації.

3. *Максимально очікувана віддача – це:*

- 1) очікуваний результат рішення без досконалої інформації;
- 2) різниця між віддачею в умовах визначеності і віддачею в умовах ризику;
- 3) правильна відповідь відсутня.

4. *З метою трансформації великих організацій застосовується метод:*

- 1) «дерева рішень»;
- 2) дезінтеграції;
- 3) табличний метод.

5. *Метод Делфі здійснюється найчастіше такою кількістю експертів:*

- 1) 1-5 осіб;
- 2) 5-10 осіб;
- 3) 5-20 осіб.

6. *Вибір, який повинен зробити менеджер, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою – це:*

- 1) організаційне рішення;
- 2) управлінське рішення;
- 3) правильна відповідь відсутня.

7. *Різновидами методу «мозкового штурму» є:*

- 1) аналітичні та причинні методи;
- 2) семантичні методи;
- 3) ціноутворюючі методи.

8. В організації «мозкового штурму» беруть участь:

- 1) керівник;
- 2) службовці;
- 3) контролери.

9. Визначає проблеми і несе відповідальність за виконання рішень в організації «мозкового штурму»:

- 1) ідеологи;
- 2) експерти;
- 3) керівник.

10. Направляє роботу в організації «мозкового штурму»:

- 1) ідеологи;
- 2) організатор;
- 3) керівник.

11. Анонімний «мозковий штурм» складається з:

- 1) 2-ох етапів;
- 2) 3-ох етапів;
- 3) 4-ох етапів.

12. Дидактичний «мозковий штурм» складається з:

- 1) 2-ох етапів;
- 2) 3-ох етапів;
- 3) 4-ох етапів.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність загальної функції регулювання?
2. Яке місце в системі управління займає функція регулювання?
3. Яким шляхом здійснюється регулювання через функцію планування?
4. Чи можливо регулювати процес виробництва через функцію організування? Яким чином?
5. Які є види регулювання?



Тема 11 **Методи менеджменту**

Мета теми: поглибити знання в питаннях, що пов'язані з реалізацією методів менеджменту.

Питання для самостійного опрацювання

1. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи

управління.

2. Механізм взаємодії функцій менеджменту.

3. Економічні методи.

4. Адміністративні методи.

Зміст самостійної роботи

Вивчаючи матеріал з даної теми, слід пам'ятати, що він є одним з головних в менеджменті.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. *Робити це самим?*

Корпорація «Картер» має ряд проблем у керівництві. Одна з них - постійне зростання вартості товарів. Протягом кожного з десяти останніх місяців вартість відходів виробництва збільшувалась на 3-4 відсотки. Це негативно впливало на прибуток корпорації. Дехто з майстрів виробництва нарікає на неефективне обладнання, інші звинувачують робітників, які не бажають співпрацювати над зниженням відходів.

Друга проблема стосується комп'ютера, який був встановлений 9 місяців тому. Після цього більшість звітів автоматизовано, але незважаючи на подібне покращання інформаційної системи, багато хто з керівників середнього рівня скаржився, що щотижневі комп'ютерні звіти не допомагають їм краще управляти виробництвом.

Третя проблема - це план реорганізації корпорації, над яким працює вище керівництво останні шість місяців. Здається, коли вдасться вдало реорганізувати виробництво, то його ефективність повинна відчутно зрости. Тільки ось у поточний момент існує дуже

багато пропозицій, тому комітет з реорганізації не знає, на якому варіанті зупинитися.

Для вирішення цих проблем президент корпорації розмірковував над використанням команди управлінських консультантів. Ця ідея подобалася всім, з ким говорив президент. Проте були й такі, хто вважав, що для цього необхідно використати власних спеціалістів.

Питання для обговорення

1. Дати визначення термінів «контроль», «попередній контроль», «поточний контроль», «заключний контроль».
2. Наведіть приклади попереднього, поточного та заключного контролю в

навчальному закладі.

3. Назвіть найважливіші, на ваш погляд, принципи контролю та поясніть вашу думку.

4. Наведіть приклади, де система управління за відхиленнями доцільна, а де - ні.

5. Запропонуйте свій варіант «захисту від хитруна» для невеликого приватного підприємства

Вправа 2. Ефективність проти прибутковості

Сем Френц був керівником виробничого підрозділу великої фірми протягом тривалого часу. Наприкінці 60-х років керівництво фірми відмовилося від оцінки ефективності виробництва за прибутком і вирішило використовувати для цих цілей рентабельність. Ця ідея сподобалась Френцу, і протягом наступного десятиліття рентабельність його підрозділу збільшилась з 12,3 до 15,7 відсотка. Проте наприкінці 70-х років його підрозділ почав стикатися з жорсткою конкуренцією, навіть незважаючи на розширення ринку для реалізації товару. Френц мусив витратити більше коштів на рекламу та особисту реалізацію, щоб утримати свою позицію на ринку. Як наслідок - природне зниження рентабельності до 13,7 відсотка у 1981 році. Це не лишилося непоміченим для керівництва фірми, і Сема викликали нагору:

- Семе, Рада директорів розглянула рентабельність підрозділів, лише в тебе спад. Щиро кажучи, Рада стурбована.

- Я також. Але якщо Рада вважає, що ви в змозі підняти рівень рентабельності за такої конкуренції, так це все одно, що не лягати спати, поки зуби самі не стануть чистими. Хотів би я бачити хоч одну компанію в нашій галузі, де рентабельність краща за нашу, чи інший підрозділ, рентабельність якого перевищує наявний у нас рівень.

- Ми розуміємо тебе, але що ти робитимеш для підняття рентабельності? Я бажав би поставити питання по-іншому. Чому Рада директорів оцінює працю, спираючись на рентабельність? Чи вони там не розуміють, що в такому великому підрозділі, як ми тепер є, і в такій висококонкурентній галузі, рентабельність падатиме? Чому не оцінювати мене за обсягом прибутку? Мій прибуток збільшився за минулий рік, але я не можу підтримувати рентабельність на значному рівні.

Запитання

1. У чому недоліки та переваги рентабельності як показника загальної ефективності?

2. Чи слід Раді директорів приймати пропозицію Френца?
3. Як Рада та Френц можуть досягти згоди в оцінці ефективності роботи? Запропонуйте свій варіант.

Вправа 3. Один з ваших підлеглих заявив, що він не відчуває задоволення від своєї роботи, вона йому не до душі і просить доручити йому цікавішу справу. Як Ви відреагуєте на таку заяву підлеглого?

А. Встановите, яка робота дала б йому задоволення і, коли є можливість, якнайшвидше надасте таку роботу.

Б. Скажете, що кожний хотів би мати роботу до душі, що приносить задоволення. Однак фірма не може надати таку можливість усім працівникам. Тому постараетесь переконати, що багато співробітників терпляче працюють на доручених їм ділянках.

В. Пояснити, що задоволеність роботою визначається тим, як до неї ставитись і як її виконувати. Спробуйте довести, що від виконуваної ним роботи можна отримати більше задоволення, якщо бачити в ній творчий зміст.

Яка з цих відповідей, на Вашу думку, правильна? Обґрунтуйте свою думку.

Тестові завдання

1. *Методи управління організацією поділяються на:*
 - 1) організаційно-стабілізуючої дії;
 - 2) організаційно-технологічної дії;
 - 3) організаційно-розпорядчої дії;
 - 4) всі відповіді вірні.

2. *Що можна віднести до інструментів економічних методів менеджменту:*
 - 1) ГОСТИ;
 - 2) накази;
 - 3) плани.

3. *Організаційно-адміністративні методи менеджменту включають:*
 - 1) організаційно-стабілізуючі;
 - 2) соціальні;

3) психологічні.

4. *Існують такі форми впливу на об'єкт управління:*

- 1) законодавчі акти;
- 2) правила внутрішнього розпорядку;
- 3) норми та нормативи;
- 4) всі відповіді вірні.

5. *Практика менеджменту виникла:*

- 1) 1000 років тому;
- 2) 100 років тому;
- 3) 200 років тому.

6. *Великого значення поділу праці надавав:*

- 1) Р. Оуен;
- 2) Ч. Беббедж;
- 3) Ф. Тейлор.

7. *Етап менеджменту, що припав на період до 1990 року отримав назву:*

- 1) домонополістичний;
- 2) «наукове управління підприємством»;
- 3) «адміністративно-бюрократичний підхід».

8. *Домонополістичний етап менеджменту характеризується:*

- 1) невелика чисельність керівників середньої ланки;
- 2) відбір і навчання робітників;
- 3) єдиновладдям.

9. *Етап менеджменту «наукове управління підприємством» характеризується:*

- 1) невелика чисельність керівників середньої ланки;
- 2) відбір і навчання робітників;
- 3) єдиновладдям.

10. *Етап менеджменту «адміністративно-бюрократичний підхід» характеризується:*

- 1) невелика чисельність керівників середньої ланки;
- 2) відбір і навчання робітників;
- 3) єдиновладдям.

11. *Етап менеджменту «рух за гуманні стосунки» заснував:*

- 1) Е.Мейо;
- 2) А.Файоль;
- 3) Г. Гант.

12. Скільки періодів розвитку управлінської науки можна виділити в радянський та пострадянський періоди:

- 1) 5 періодів;
- 2) 6 періодів;
- 3) 7 періодів.

13. Основні напрямки розвитку науки управління в Україні об'єднані в систему:

- 1) «нова управлінська парадигма»;
- 2) «нова управлінська система»;
- 3) «нова система управління».

Питання для самоконтролю

1. Чим являються методи менеджменту в прикладному аспекті?
2. Чому усі методи менеджменту слід розглядати як цілісну систему?
3. Що відносять до методів прямого впливу?
4. Що слід відносити до методів непрямого впливу?
5. Які ви знаєте методи менеджменту за формою впливу?
6. Що відносять до економічних методів?
7. Охарактеризуйте значення адміністративних методів.



Тема 12

Управлінські рішення

Мета теми: поглибити знання у сфері вироблення та прийняття управлінських рішень.

Питання для самостійного опрацювання

1. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
2. Підходи до прийняття рішень.
3. Якість управлінських рішень.

Зміст самостійної роботи

Вивчаючи матеріал з теми слід звернути увагу на технологію формування управлінських рішень.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. Фірма приймає рішення про удосконалення продукту, що дасть можливість розширити обсяг продажу (який становить 100 млн. грн.) на 6%. Вартість виробництва при цьому зростає на 10%. Прибуток від приросту продажу зростає на 16%. Існуючі витрати виробництва даного продукту становлять 63% від продажної ціни. Визначте, чи варто фірмі приймати таке рішення.

Вправа 2. У теорії прийняття рішень використовуються такі терміни, як:

- альтернатива — напрямок дії, чи стратегія, що може бути обрана тим, хто приймає рішення;
- стан природи — ситуація, на яку той, хто приймає рішення, не може вплинути.

Використовуються також такі символи, як :

- вузол рішення, з якого може бути вибрана одна чи декілька альтернатив;
- вузол стану природи, з якого можуть з'явитися певні стани природи.

Виходячи з цієї термінології та символіки, побудуйте дерево рішень для фірми, яка планує випускати туристичні намети. Для цього їй треба побудувати малий або великий завод. Ринок може бути сприятливий чи несприятливий. Фірма може нічого не будувати взагалі (нічого не робити).

Вправа 3. Щоб полегшити процес вибору певної альтернативи, менеджери використовують метод "платіжної матриці". При цьому кожна альтернатива повинна мати якийсь наслідок (вихід) у вигляді грошового виразу. При побудові платіжної матриці всі альтернативи розміщують у правій частині таблиці, стани природи — у верхній частині таблиці, умовні (грошові) значення знаходяться всередині таблиці.

На основі цих зауважень побудуйте платіжну матрицю для фірми з такими умовними даними:

- фірма може будувати великий, малий завод або нічого не будувати;
- при сприятливому ринку великий завод дає чистий прибуток у 200 тис. грн., при несприятливому ринку збитки будуть у 180 тис. грн.;
- малий завод при сприятливому ринку дає прибуток у 100 тис. грн., при

несприятливому — збитки будуть у 20 тис. грн;

- нічого не будувати, доход і збитки дорівнюють 0.

Вправа 4. В умовах невизначеності рішення може бути прийняте на основі рівноймовірного критерію, за яким вибирається альтернатива з найвищим середнім виходом (результатом). Тобто спочатку розраховується середній вихід для кожної альтернативи, який є сумою всіх виходів, поділеною на кількість виходів, а потім вибирається альтернатива з максимальним значенням.

Завдання. Визначте, яке з наведених у таблиці рішень буде оптимальним для фірми оптимальним (табл.1).

Таблиця 1

Визначення оптимального рішення для фірми

Альтернатив	Стан природи		Рівноймовірне
	Сприятливий.	Несприятливий.	
Будувати великий завод	190 000	- 170 000	
Будувати малий завод	90000	- 10000	
Нічого не	0	0	0

Вправа 5. Прийняття рішення в умовах ризику базується на ймовірному підході. Тобто аналізуються різні стани природи (сприятливий — несприятливий ринок) і кожний стан природи має задану ймовірність (від 0 до 1). Розмістивши альтернативи (варіанти) рішення в таблиці, задавши їм умовні стани природи та ймовірнісні оцінки для всіх станів природи, вираховуємо очікувану грошову віддачу (ОГВ) для кожного варіанта (альтернативи). Це число є очікувана цінність варіанта або середня віддача для кожного варіанта.

ОГВ варіанта — це сума можливих віддач варіанта, кожна зважена (помножена) на ймовірність появи віддачі. На цій основі приймається рішення з вибором варіанта, який має максимальне значення ОГВ.

Отже, Ви, як менеджер прийміть рішення у такій ризикованій ситуації:

1. Є три варіанти рішення: будувати великий, малий завод, нічого не

будувати.

2. Імовірність сприятливого ринку і несприятливого — 50:50, тобто кожний стан природи має шанс 0,5:0,5.
3. Великий завод при сприятливому ринку дасть ОГВ у 100 тис. грн, при несприятливому збитки будуть 90 тис.грн. Малий завод при сприятливому ринку буде мати ОГВ у 50 тис. грн., при несприятливому, збитки становитимуть у 10 тис. грн. Нічого не будувати — результати будуть нульові.

На який ризик Ви можете піти в даній ситуації?

Вправа 6. Ви — торгівельний агент і маєте можливості розширити кількість замовлень для фірми, відвідавши іногороднього клієнта. При цьому ситуація складається так:

1. Є дві альтернативи (стратегії): Ви можете їхати поїздом або летіти літаком туди й назад — 2 год, поїздом — 7 год.
2. При особистому відвідуванні клієнт вручить вам замовлення на 3000 грн. Коли ж зіпсується погода і Ви не зможете полетіти і відвідати клієнта, то за телефонне замовлення він оплатить лише 500 грн., але вдома Ви розширите кількість замовлень ще на 1500 грн.
3. Імовірність ясної погоди становить 0,9; імовірність туману — 0,1.

Завдання. Побудуйте платіжну матрицю, розмістіть у ній наведені стратегії (альтернативи) дій, стани природи та їх імовірність та можливі наслідки здійснення тієї чи іншої стратегії. Прийміть оптимальне управлінське рішення.

Вправа 7. Одним з інструментів у прийнятті рішень є дерево рішень, що (як і платіжна матриця) допомагає при виборі найліпшого напрямку дій з наявних варіантів. Невід'ємними частинами цього методу є такі поняття, як вузол рішень (або альтернатив типу великий, малий завод, нічого не будувати) перша точка дерева рішень. Вузли станів природи (сприятливий, несприятливий ринок), а також імовірності, що призначаються для станів природи, та очікувана грошова віддача, що визначається як сума очікуваних віддач, помножена на ймовірність появи віддачі.

У моделі дерева рішень очікувані грошові віддачі (ОГВ) і розміщують у правій частині кожної гілки дерева (станів природи). Імовірності розміщують у дужках поруч із назвою кожного стану природи. ОГВ для кожного стану природи потім Вираховується (ймовірність стану природи множиться на

можливі віддачі кожного стану природи і записується в рамках біля вузлів стану природи (події).

Використовуючи цю інформацію, побудуйте дерево рішень для фірми, що має прийняти рішення за таких умов:

1. Для виробництва певного продукту фірма може вибрати три варіанти подій: будувати великий, малий завод, нічого не будувати. Тобто з вузла рішень (виходить три гілки дерева).
2. Ринок може бути сприятливий і несприятливий. Тобто кожна гілка може мати, як мінімум, два стани природи.
3. Імовірність того чи іншого стану природи розцінюється, як 0,5:0,5.
4. При сприятливому ринку великий завод дасть очікувану грошову віддачу у 200 тис. грн, при несприятливому будуть збитки у 180 тис. грн. Малий завод дасть ОЦВ при сприятливому ринку 100 тис., при несприятливому збитки будуть у 20 тис. грн.

Нічого не будувати - дає нульовий результат. Який завод має побудувати фірма?

Вправа 8. Фотолaborаторія використовує фотореактив - фіксатор. В залежності від попиту протягом тижня використовується 14,16 чи 18 банок фіксатора. Фотореактив має обмежений термін використання і якщо до кінця тижня не використовується, то його знищують, при цьому витрати становлять 6 у.о. за банку. Прибуток від можливої реалізації фотокарток (у перерозподілі на банки фотореактиву) становить 3 у.о. за банку. Існує ймовірність продажу 14 ящиків — 0,40; 16 ящиків — 0,35; 18 ящиків - 0,25.

Завдання. Побудуйте дерево управлінських рішень. Яке рішення щодо запасу фотореактивів буде оптимальним?

Вправа 9. Адміністратор продуктового магазину повинен розрахувати розмір партії хлібобулочних виробів. Він може замовити 3,4 чи 5 контейнерів хліба протягом дня. В одному контейнері міститься 168 хлібин. Прибуток від реалізації — 10 коп./шт. Якщо хліб не продається, то існує можливість повернути його на завод, але при цьому магазин отримує збитки в розмірі 19 коп./шт. Імовірність продажу хліба становить: для трьох контейнерів — 0,3; для чотирьох — 0,45; для п'яти — 0,25.

Завдання.

1. Побудуйте дерево управлінських рішень.
2. Яким буде оптимальний розмір замовлення на хліб?

Вправа 10. Керівник конструкторського бюро повинен прийняти рішення про можливість впровадження нової системи проектування. Вартість проектування становить 20 000 грн. Вартість нової системи — 60 000 грн. Існують такі альтернативні варіанти рішення:

1. При введенні системи витрати на проектування знизяться на 30 000 грн. (ймовірність 0,3).
2. Уведення системи забезпечить зниження вартості проектних робіт на 15000 грн./ рік (ймовірність 0,4).
3. При введенні системи вартість проектних робіт не знизиться. Крім того, як варіант управлінського рішення менеджер може не впроваджувати систему, а залишити в експлуатації стару.

Які збитки/прибутки можливі в перший рік експлуатації, якщо нова система проектування буде придбана? Дати розв'язання.

Вправа 11. На прикладі підприємства, перед яким стоїть проблема випуску конкурентоспроможної продукції (чи послуги), прийміть конкретне рішення, використовуючи класичну схему.

Розпишіть етапи прийняття рішення. Для більшої наочності використовуйте графічний матеріал.

Вправа 12. Наведіть приклади платіжної матриці результатів фінансової діяльності підприємства. Проаналізуйте подані відомості і прийміть рішення, яке стосується оцінки поточної діяльності і перспектив на майбутнє.

Тестові завдання

1. Ухвалення управлінського рішення – це:

- 1) вибір лінії поведінки, здійснений керівною особою;
- 2) вибір однієї з кількох можливих альтернатив;
- 3) процес обміну інформацією для вирішення певної проблеми;
- 4) нарада з виробничих питань.

2. Управлінське рішення – це:

- 1) результат логіко-розумової, емоційно-психологічної і логіко-правової діяльності;
- 2) емоційно-психологічної діяльності;
- 3) логіко-правової діяльності.

3. За функціональною ознакою управлінські рішення класифікують:

- 1) економічні;

- 2) довгострокові;
- 3) колегіальні.

4. За часом здійснення управлінські рішення класифікують:

- 1) економічні;
- 2) довгострокові;
- 3) колегіальні.

5. За організацією розробки управлінські рішення класифікують:

- 1) економічні;
- 2) довгострокові;
- 3) колегіальні.

6. За масштабами здійснення управлінські рішення бувають:

- 1) економічні;
- 2) довгострокові;
- 3) колегіальні;
- 4) перспективні.

7. Успішне прийняття рішення базується на умовах:

- 1) прав, повноважень, компетентності, відповідальності, обов'язковості;
- 2) конфліктності;
- 3) непорозумінь.

8. Успішне прийняття рішень базується на наступних умовах:

- 1) повноваження;
- 2) ризиковість;
- 3) послідовність.

9. Назвіть фактори, які не впливають на прийняття рішень:

- 1) обмеженість в інформації;
- 2) наявність ризику;
- 3) відсутність ефективних комунікацій.

10. На практиці при прийнятті будь-якого рішення здебільшого наявні моменти:

- 1) інтуїція;
- 2) висновки;
- 3) комунікації.

11. Графічне відображення процесу, яке відображає альтернативи рішення, стану природи та їх відповідність – це:

- 1) «дерево рішень»;
- 2) сітковий графік;
- 3) метод граф-проблем.

12. *Дерево рішень* включає наступні означення:

- 1) альтернатива;
- 2) варіативність;
- 3) перебіг подій.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність управлінських рішень?
2. За якими знаками класифікують управлінські рішення?
3. Які фактори впливають на прийняття управлінських рішень?
4. На яких умовах базується прийняття управлінських рішень?
5. Які моделі використовують при прийнятті управлінських рішень?
6. В чому полягає технологія вироблення та прийняття управлінського рішення?
7. Яким вимогам повинно відповідати якісне управлінське рішення?



Тема 13 ***Інформації та комунікації в менеджменті***

Мета теми: оволодіти знаннями в питаннях створення, передачі та використання інформації, а також в реалізації комунікаційних процесів.

Питання для самостійного опрацювання

1. Організація комунікаційного процесу.
2. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.
3. Моделі комунікаційного процесу.

Зміст самостійної роботи

Вивчаючи дану тему слід добре оволодіти поняттями „інформація”; „дані”, „інформаційні потоки”, „комунікації”.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. Використовуючи основні елементи комунікаційного процесу розпишіть комунікаційні зв'язки між:

Вілправни	Повіломленн	Кана	Отрим
-----------	-------------	------	-------

- керівником підприємства і заступником з виробничої діяльності;
- робітником і керівником підприємства;
- заступником з комерційної роботи і керівником підприємства;
- заступником з фінансів і начальником комерційного відділу;
- керівником підприємства заступником з науково-дослідної роботи.

Вправа 2. Яка інформація потрібна управляючому фірмою по продажу комп'ютерної техніки?

Де можна отримати інформацію?

Як повинна збиратись і оброблятись інформація?

Яка роль інформаційних технологій в управлінні організацією?

Наведіть конкретні приклади. Відповіді обґрунтуйте.

Вправа 3. Складіть портрет сучасного керівника, який виступає в кількох іпостасях:

- керівник;
- лідер;
- дипломат;
- інноватор;
- просто людина.

Розкрийте суть цих ролей керівника і назвіть основні якості, що потрібні для їх виконання.

На конкретному прикладі покажіть і проаналізуйте функції, які здійснює менеджер у процесі управління.

Вправа 4. Ваша виробнича дільниця повинна збільшити випуск продукції при тій же чисельності працюючих.

Зберіть необхідні дані про чисельність працюючих на дільниці, кваліфікацію робітників, технічний стан обладнання, рівень технічно обґрунтованих норм виробітку, досягнуті і заплановані обсяги випуску продукції й інші відомості.

На підставі зібраної інформації і спостережень дайте загальну характеристику дільниці, рівня організації праці і технічної підготовки виробництва, обслуговування робочих місць. Підготуйте пропозиції щодо збільшення випуску продукції.

Вправа 5. Складіть меморандум для тієї фірми, якою ви керуєте (фірма може бути і надуманою).

У меморандумі повинні бути відображені місія організації, її перспективні і поточні плани, організаційна культура, філософія діяльності. Головне призначення меморандуму — формування корпоративного духу фірми, її статусу та іміджу.

Вправа 6. Підприємство „Лотос”, яке виробляє продукцію косметики та сангігієни, помітило серйозні недоліки в організації системи планування виробництва, управління запасами і розподільчої мережі готового товару. Ця ситуація викликала незадоволення президента АТ, і він наказав зібрати апарат управління для проведення наради.

Менеджери підприємства зібралися на нараду в залі засідань рівно о 10.00. Президент акціонерного товариства привітався з усіма присутніми в залі і оголосив засідання відкритим. Всі присутні помітили незадоволеність та роздратованість президента. Коли секретар повідомила, що телефонує важливий клієнт, президент в грубій формі сказав, щоб його ніхто не відволікав.

Першому слово надали віце-президенту по фінансових питаннях, підрозділ якого відповідав і за витрати, пов'язані із матеріально-технічними запасами. Він сказав, що в запасах, які призначені для виробництва ряду нових продуктів, заморожений значний капітал.

Йому заперечив керівник служби маркетингу, повідомивши, що його співробітники жаліються на те, що часто не вистачає готівкових запасів для проведення рекламних кампаній навіть по традиційним товарам підприємства. Крім того, споживачів і роздрібні торговці бувають часто незадоволені браком рекламованої продукції. виробничники не забезпечують ритмічний і своєчасний випуск необхідної продукції.

Керівника служби маркетингу перервав віце-президент по виробництву, який незадоволено сказав: „Виробництво випускає продукцію в обсягах, дуже близьких до тих, які дає прогноз збуту, причому у виробництві вони проводять стратегію мінімальних виробничих витрат. Якщо виникли якісь проблеми, то нехай звітують ті, хто складав ці прогнози ”. На це відреагував начальник планово-економічного відділу, і сказав, що у виробництві скупчилися значні обсяги незавершеного виробництва. На це зауваження начальник виробництва відповів, що це дозволяє їм більш гнучко відреагувати на раптові зміни попиту, оскільки багато видів продукції виготовляється на основі одних і тих же напівфабрикатів. Крім того, це дозволяє їм випускати більш крупні партії окремого типорозміру без переналагодження виробництва, що дає значну економію.

Президент, постукуючи нервово олівцем по столу, запитав: „Хто складав такі прогнози?”

Віце-президент по економічним питанням сказав, що прогнози ринку готував персонал центрального апарату підприємства. В цій роботі брали участь економіст, спеціалісти по статистиці і системному аналізі. Вони використовували дані довгострокових тенденцій збуту продукції підприємства, дані по темпах зростання тих ринків, на яких працює підприємство, різноманітні прогнози, дані комерційного відділу і відділу маркетингу про конкурентів на ринках, рекламних компаніях. Група розробила свій прогноз і передала його на затвердження керівництву служби маркетингу, після чого прогноз став офіційним документом і був переданий у різні підрозділи для розробки відповідних планів. Наш аналіз показує, що розроблений прогноз не має ніякого впливу на диспропорції, що виникли у сері матеріально-технічних запасів.

Президент, вислухавши усіх, роздратовано сказав: „Складається враження про повну неуправляемість на підприємстві, і винним являюся тільки я один”.

Всі присутні опустили голови, роблячи вигляд, що вони уважно читають роздатковий матеріал або записують висловлювання президента.

Між тим президент продовжував. Він сказав, що всі підрозділи на чолі із віце-президентом спрацювали негативно. Форми і методи взаємодії структурних підрозділів на підприємстві неефективні. Кожний керівник підрозділу замикається лише на своїх проблемах, а в цілому ситуації не бачить і не застосовує ніяких дій. Тому, необхідно провести комплексний аудит діяльності підприємства. Кожен структурний підрозділ повинен виконати оцінку праці свого персоналу для прийняття адміністративних рішень. По результатах проведених робіт провести обговорення питання оцінки роботи співробітників і заробітної плати, а можливо, і розриву договорів про найом. Всі вільні.

Президент зібрав свої матеріали і мовчки вийшов із залу засідань.

Після цього засідання на підприємстві склалася нервозна ситуація, поповзли чутки про атестацію працівників і про великі переміни в апараті управління.

Запитання і завдання.

1. Які форми комунікацій були використані при проведенні засідання?
2. Якими були деякі із перешкод на шляху інформаційного обміну між підрозділами підприємства?
3. Як впливали невербальні методи на процес комунікації на засіданні?
4. Які дії керівника понижували ефективність комунікацій?
5. Як використовувався зворотній зв'язок в процесі комунікацій між учасниками засідання? Які механізми зворотного зв'язку необхідно було б використовувати для підвищення ефективності комунікацій?
6. Які результати отримало підприємство при проведенні засідання? Зробіть аналіз з позиції процесів комунікацій?
7. Як би Ви на місці керівника провели засідання?

Вправа 7. Використайте подану шкалу оцінки усного виступу одного групуника для вироблення реакції зворотного зв'язку.

1.	Переконливість	1; 2; 3; 4; 5.
2.	Поставлена проблема, пропоновані шляхи її вирішення	1; 2; 3; 4; 5.
3.	Аргументація	1; 2; 3; 4; 5.
4.	Новизна	1; 2; 3; 4; 5.
5.	Простота сприйняття	1; 2; 3; 4; 5.
6.	Логічність	1; 2; 3; 4; 5.
7.	Врахування запитів аудиторії	1; 2; 3; 4; 5.
8.	Вміння зацікавити аудиторію	1; 2; 3; 4; 5.
9.	Реакція на поведінку слухачів	1; 2; 3; 4; 5.
10.	Щирість виступаючого	1; 2; 3; 4; 5.
11.	Врахування реакції аудиторії	1; 2; 3; 4; 5.
12.	Компетентність виступаючого	1; 2; 3; 4; 5.
13.	Врахування ставлення аудиторії до доповідача	1; 2; 3; 4; 5.

14.	Емоційність	1; 2; 3; 4; 5.
-----	-------------	----------------

Завдання:

1. Доповідь студента оцініть за наведеною шкалою, обравши за кожним пунктом відповідний бал.
2. Запропонуйте своєму товаришу результати оцінки для вдосконалення їх майстерності усного виступу.

Вправа 8. Студентам перед вирішенням даної ситуації слід вивчити види комунікаційних каналів та між особистісні комунікації.*

Ви працюєте менеджером торгової фірми „Комерсант”. Упродовж дня Вам доводиться передавати багато інформації підлеглим і вищому керівництву. Виберіть для кожної ситуації найефективніший метод комунікації, якщо Вам необхідно:

- ✓ ознайомити свого начальника із своєю ідеєю щодо поліпшення роботи дільниці, якою Ви керуєте;
- ✓ вказати одному із працівників про істотні недоліки в його роботі;
- ✓ привітати колишнього співробітника із 70-річчям;
- ✓ повідомити постійних покупців про те, що фірма вимушена дещо підвищити ціни на свою продукцію;
- ✓ проінформувати підлеглих про те, що обсяги замовлень знижуються і можливе скорочення;
- ✓ попередити колег про перенесення часу проведення наради;
- ✓ домовитися про ділову зустріч із шефом;
- ✓ вирішити конфлікт між двома підлеглими, які збираються йти у відпустку одночасно;
- ✓ оголосити про структурні зміни у підрозділі, яким Ви керуєте.

Тестові завдання

1. Обмін інформацією між двома і більше особами – це:

- 1) комунікаційний процес;
- 2) процес спілкування;
- 3) процес керівництва.

2. Зворотній зв'язок в комунікаційному процесі – це:

- 1) інформаційні перенавантаження в системі комунікацій;
- 2) процес декодування отриманої інформації;

3) реакція на отримане повідомлення.

3. *Шум – це:*

- 1) гамір;
- 2) те, що деформує зміст повідомлення;
- 3) неправильний вибір засобів комунікації;
- 4) нерозуміння настроїв і потреб підлеглих.

4. *За повнотою охоплення явища інформація поділяється на:*

- 1) повна;
- 2) періодична;
- 3) фінансова;
- 4) достовірна.

5. *За призначенням інформація поділяється на:*

- 1) директивна;
- 2) періодична;
- 3) фінансова;
- 4) достовірна.

6. *Теорія інформації була сформована:*

- 1) Шеваном;
- 2) Портером;
- 3) Друкером.

7. *Інформація надається в міру необхідності, своєчасно передбачає вимір:*

- 1) часовий;
- 2) змістовий;
- просторовий.

8. *Спеціально створені предмети для передачі та збереження інформації – це:*

- 1) документи;
- 2) діловодство;

9. *Анкети та заяви відносять до такого виду документів:*

- 1) офіційні;
- 2) неофіційні;
- 3) особові.

10. *За джерелом інформації розрізняють документи:*

- 1) письмові;
- 2) особові;
- 3) вторинні.

11. За ступенем персоніфікації документи можуть бути:

- 1) безособові;
- 2) первинні;
- 3) неофіційні.

12. Виділяють такі системи діловодства:

- 1) транспортну;
- 2) персональну;
- 3) централізовану.

13. Процес, пов'язаний із складанням документів та їх зберіганням називається:

- 1) документознавство;
- 2) діловодство;
- 3) контроль документації.

14. У функції діловодства входять:

- 1) контроль виконання;
- 2) мотивація виконання;
- 3) організація виконання;
- 4) планування виконання.

15. Система діловодства, при якій документи надходять за призначенням у відділи, підрозділи називається:

- 1) централізована;
- 2) децентралізована;
- 3) змішана.

16. Які спеціальні служби існують для роботи з документами:

- 1) бібліотека;
- 2) архів;
- 3) спеціальні лабораторії.

17. До основних елементів комунікаційного процесу відносять:

- 1) повідомлення;
- 2) пошта;
- 3) передача.

Питання для самоконтролю

1. Дати визначення поняття „інформація”.
2. Види та роль інформації в менеджменті.
3. Охарактеризувати різні види комунікацій.

4. Яка роль зворотного зв'язку у комунікаціях?
5. В чому сутність комунікаційного процесу.



Тема 14

Керівництво та лідерство

Мета теми: поглибити знання з питань керівництва а лідерства.

Питання для самостійного опрацювання

1. Особливості національних систем керівництва.
2. Загальна характеристика моделей сучасного менеджера.
3. Критерії оцінки стилю менеджера.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. Існують різні підходи й принципи роботи служб управління персоналом, але проблеми і технологія їх роботи багато в чому збігаються (табл. 1).

Таблиця. Підходи до оцінювання роботи служб управління персоналом

Японська організація	Американська організація
Пожиттєвий найм	Короткостроковий найм
Поступові оцінки і просування	Швидка оцінка і просування по
Неординарні, гнучкі механізми контролю	Формальні, кількісні методи контролю
Колективне прийняття рішень	Індивідуальне прийняття рішень
Колективна відповідальність	Індивідуальна відповідальність
Підвищена увага до підлеглих	Ігнорування інтересів окремих працівників

Завдання.

1. Проаналізуйте і дайте свою оцінку наведених підходів до управління персоналом.

2. Виберіть і запишіть ті з них, які, на Вашу думку, притаманні управлінській практиці України. Поясніть, чому Ви так вважаєте.

Вправа 2. Багато керівників у роботі з персоналом роблять помилки там, де можна їх не допустити. Зокрема, багато зусиль витрачається на те, щоб "зробити справу", а не на те, щоб пробудити бажання у працівника зробити справу".

1. Яка ваша думка з цього приводу?
2. Які основні засоби і прийоми може застосовувати менеджер, щоб реально спонукати працівників до виконання організаційних завдань?

Вправа 3. Уявіть себе менеджером персоналу, перед яким стоїть завдання розробити критерії оцінки результатів діяльності групи менеджерів операційного рівня в компанії з виробництва автомобілів. Кожен з цих менеджерів контролює роботу 50 — 60 працівників складального цеху і обов'язки їх приблизно однакові.

1. Якими показниками, на Вашу думку, доцільно оцінювати результати діяльності менеджерів операційного рівня даного підрозділу компанії?
2. Розмістіть запропоновані показники за рівнем важливості та аргументуйте свою позицію.
3. Як можна вдосконалити систему винагород з урахуванням запропонованих Вами критеріїв оцінки?

Вправа 4. На службовій нараді Ви надто емоційно критикували одного із керівників підрозділу і неформального лідера у Вашій організації. Він промовчав, але образився, і, знаючи Ваш непоступливий характер, вирішив довести свою правоту, апелюючи в бесідах до своїх підлеглих. Один із них розказав Вам про це. Яким буде Ваше рішення?

1. Викликати і висварити повторно.
2. Викликати і в дискусії переконати.
3. Вибачитись по телефону.
4. Не звернути уваги.
5. Присоромити "сексота".

Вправа 5. У процесі роботи Ви відчуваєте, що не всі Ваші виробничі рішення ефективні, а деякі навіть негативно впливають на справи. Ваші

підлеглі бачать це, але мовчать. Однак відносини між Вами і колективом погіршуються, продуктивність падає, зарплата також. Ви нервуетесь, емоційні в розмовах, шукаєте вихід, але люди вже у Вас сумніваються. Конфлікт поки що в стадії першої фази. Ваші дії?

1. Провести нараду, де обговорити ситуацію і намітити вихід.
2. Організувати консалтинг на фірмі або звернутися за порадою до старшого керівництва.
3. Подати заяву про перехід на іншу роботу або про звільнення.
4. Самокритично розібратися в собі та своїй роботі і розпочати спочатку.
5. Звернутися до колективу за підтримкою.

Вправа 6. Ви — менеджер і маєте грамотного заступника з фінансів, який знає всі тонкощі роботи й ефективно веде справи. Але його характером і стилем роботи з людьми — авторитар: свариться, вимагає, кричить, не дає можливості працювати людям у діловій, робочій обстановці. На нього постійно скаржаться, але до Вас він ставиться стримано.

Конфлікт дійшов до групового. До Вас прийшли представники відділу з вимогою: або вони — або він. Ваше рішення?

1. Позбутися заступника.
2. Звільнити зачинщиків.
3. Зібрати групу і разом із замом спробувати зняти напруження.
4. Остаточного поговорити і попередити заступника.
5. Розібратися в собі: чи не Ви створили таку ситуацію?
6. Отримати консультацію спеціалістів з управління персоналом і виробити план дій;
7. Не втручатись у проблему, перекласти її на вище керівництво.

Вправа 7. Внутрішньоорганізаційна кар'єра може розвиватись у трьох напрямках: вертикальному, горизонтальному і доцентрованому. Американський спеціаліст із менеджменту Едгар Шейн запропонував розглядати цей рух працівників усередині організації у вигляді конуса (рис. 1).

Вертикальний рух

Доцентровий рух



Рис. 1. Конус кар'єри персоналу організації

Визначте, що означає кожен з цих напрямків руху працівників усередині організації.

Вправа 8. На прикладі одного із відділів конкретного підприємства дайте оцінку ефективності праці його співробітників. Для цього потрібно:

- вивчити і оцінити існуючу систему планування, обліку, оцінки і стимулювання праці спеціалістів відділу;
- звернути увагу на те, як складаються особисті плани, які роботи в них входять, чи носять ці плани творчий характер;
- виявити, як здійснюється контроль, враховується і оцінюється якість робіт, підводяться і аналізуються підсумки;
- з'ясувати, чи застосовуються у відділі заохочення спеціалістів, у якій формі, наскільки вони сприяють зростанню їхньої творчої активності;
- виявити основні причини, які заважають спеціалістам працювати з повною віддачею.

Підготуйте пропозиції щодо підвищення ефективності праці співробітників досліджуваного відділу.

Вправа 9. На основі особистих спостережень проведіть аналіз методів і стилів управління одного з керівників вищої, середньої чи низової ланки конкретної організації.

Визначте ролі керівника; якої теорії управління («ікс» чи «ігрек») дотримується керівник? Який тип менеджменту за сіткою Блейка—Мутона використовує керівник?

Відповіді обґрунтуйте і доповніть конкретними прикладами.

Вправа 10. Керівник відділу Петренко Олег Володимирович знає всіх своїх співробітників, їх життєві турботи і прагнення. Він завжди готовий піти назустріч їх особистим інтересам, крім тих, що зачіпають термін або зміст виробничих завдань. Слово „треба” діє на Олега Володимировича магічно, не підлягає ніяким сумнівам і завжди виконується. При цьому він не йде на конфлікт з колегами, за будь-яких обставин привітний та ввічливий, але ніколи не поступається своїми принципами і готовий покарати за помилку будь-кого із підлеглих. Підлеглі ставляться до Олега Володимировича з підозрою та побоюванням чи то він висловлює прохання, чи то він доводить наказ? А дехто взагалі вважає Олега Володимировича непослідовною, навіть малодушною людиною, яку і не поважають і не прагнуть зачіпати водночас.

2. Стадник Леонід Васильович не просто керівник лабораторії, він її „душа”! Саме завдяки зусиллям Леоніда Васильовича між співробітниками налагоджені дружні стосунки, без дотримання субординації і суворого розподілу обов’язків – „один за всіх – всі за одного”. Взагалі до формальностей, яких необхідно дотримуватися, Леонід Васильович, а з ним і його підлеглі, ставляться вельми зневажливо, за що їм нерідко перепадає від керівництва. Проте це не надто засмучує Стадника, оскільки головним для нього є дружня атмосфера в колективі. Будь-які виробничі успіхи та невдачі завжди розглядаються через призму їх людської значущості. Підлеглі люблять та цінують Леоніда Васильовича, хоча й не всім подобається його нездатність організувати роботу, коли цього нагально вимагають жорсткі зовнішні обставини. Лабораторія частенько залишається без премії через недотримання термінів виконання завдань, але всі заздять її працівникам, оскільки у них існує такий чудовий мікроклімат.

3. Бондар Сергій Іванович – легендарний керівник. Про нього із захопленням розповідають історії, у яких він все брав на себе і діяв по-своєму навіть тоді, коли ні „зверху”, ні „знизу” його ніхто не підтримував. Сергій Іванович фанатично відданий справі, яка ним обрана, ні за ким не визнає права завадити її здійсненню. Всі важелі управління та влади він тримає у своїх руках, а його відсутність дуже дошкуляє стану справ. Співробітники, як правило, не розуміють ухвалених Сергієм Івановичем рішень і змушені поклатися лише на віру у те, що „раз уже сам Сергій Іванович так вирішив...” Він буває жорстким та байдужим до людей, може несподівано для всіх перекреслити те, що ще вчора здавалося єдино правильним, заведених порядків та правил для нього не існує. Його побоюються, але високий професіоналізм, компетенція, залізна воля та енергійність викликають повагу колег, яка, правда, більш схожа на ідолопоклонство, ніж на дружню симпатію.

4. Віктюк Семен Олександрович всім відомий як енергійний твердий керівник. У його відділі залізна дисципліна, всі точно знають свої обов’язки, суворо дотримуються порядок, єдиного для всіх без винятку. Вказівки співробітників, які наділені великими повноваженнями, як і розпорядження

керівництва, не обговорюються, а виконуються. За невиконання поставлених завдань неминуче настає покарання без врахування об'єктивних обставин та індивідуальних особливостей. Інтереси спільної справи завжди ставляться вище особистих. Сам Семен Олександрович подає підлеглим зразок бездоганної старанності. Деяка консервативність роботи робить його дії менш вдалим там, де необхідне творче рішення. В той же час і сам Семен Олександрович, і його колектив спроможні виконати величезний обсяг робіт. Його відділ особливо надійний у ситуаціях, коли вимагається ліквідувати „прорив”. За це нерідко отримують премії та винагороди. Однак у відділі висока плінність кадрів, ініціативні працівники тут довго не затримуються. Підлеглі недолюблюють свого керівника, постійна загроза покарання робить моральну атмосферу вкрай напруженою.

Завдання.

Прокоментуйте стилі керівництва вищезгаданих осіб.

Вправа 11. Для визначення свого потенційного майбутнього стилю керівництва прочитайте висловлювання, що характеризують професійне кредо п'яти різних типів менеджерів і відмітьте те, що збігається з Вашим найбільшою мірою:

А. Для мене важливо прийняти таке рішення, яке в принципі можна здійснити. Я борюся за досягнення своїх цілей, відстоюю свої переконання та стиль поведінки, навіть якщо при цьому доводиться „наступати на мозоль”. Якщо виникають конфлікти, або ліквідую їх, або „гну свою лінію”. Якщо щось не виходить, я захищаюся, чиню опір та висуваю контраргументи. Я підганяю як себе, так і решту.

В. Я поділяю рішення прийняті не мною, приєднуюся до думки та стилю інших. Якщо виникають конфлікти, то я намагаюся бути осторонь чи займати нейтральну позицію. Я не втручаюся, а тому завжди спокійний. Я працюю, виконуючи лише те, що необхідно, і вимагатиму від підлеглих того ж.

С. Для мене важливо, щоб рішення, які мною приймаються, були логічними і творчими, щоб вони мали сенс та здоровий глузд, зустрічали розуміння і схвалення. Я вмію слухати і постійно шукаю нові ідеї, думки, лінії поведінки, які відрізняються від моїх власних. У мене є переконання та принципи, але я не дозволяю їм перерости у догми та комплекси. Я сприймаю і чужі ідеї, змінюю власну позицію, якщо бачу їх недосконалість. Якщо виникають конфлікти, то я прагну розібратися у їх причинах і ліквідувати негативні наслідки. Якщо я роздратований, то намагаюся стримуватися, хоча моя нетерплячка помітна. Навіть у складній ситуації я

спроможний оцінити гумор. Всі сили я віддаю роботі і підлеглі прямують за мною.

Д. Для мене важливе збереження добрих стосунків з оточуючими людьми. Замість того, щоб реалізувати власний підхід, я приймаю думки, стиль поведінки та уявлення інших. Я намагаюся не допустити виникнення конфліктних ситуацій, якщо ж до цього доходить, то прагну знайти найбільш простий і лояльний вихід, прагну щоб люди якомога швидше „залікували рани” і прийшли в нормальний стан. Оскільки напруга викликає стреси, я завжди прагну спокою. У мене є почуття гумору, мені завжди вдається підтримувати дружні стосунки або переключати увагу. Я рідко керую, але завжди допомагаю.

Е. Для мене важлива реалізація ідей, які можуть здійснитися, навіть якщо вони не завжди досконалі. якщо виникають нові ідеї, які суперечать моїм власним, я шукаю середню позицію. якщо виникають конфлікти, я намагаюся бути суворим та справедливим, діяти чесно. я намагаюся підтримувати чіткий, рівномірний ритм роботи.

Якщо Ви обрали вислів керівника:

А – то Ваш код за „решіткою менеджменту” – 9.1.

В – то Ваш код за „решіткою менеджменту” – 1.1.

С – то Ваш код за „решіткою менеджменту” – 9.9.

Д – то Ваш код за „решіткою менеджменту” – 1.9.

Е – то Ваш код за „решіткою менеджменту” – 5.5.

Зауваження: майте на увазі, що 70 % менеджерів, які поставили собі діагноз „природжений керівник”, у конкретних ситуаціях виявилися або „твердолобими адміністраторами”, або палкими прихильниками компромісів, що бояться будь-яких конфліктів.

Тестові завдання

1. Існують такі основні елементи для підвищення ефективності роботи керівника:

- 1) вміння концентруватися на досягнутих результатах;
- 2) бути ефективним для своєї організації;
- 3) погіршення розуміння інших видів діяльності.

2. Умовою ефективної діяльності керівника є:

- 1) розвинуте стратегічне мислення;
- 2) уміння заглянути на багато років вперед;
- 3) всі перераховані.

3. Для оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів попередньо визначається певна сукупність ознак:

- 1) компетентність;
- 2) здатність чітко планувати та організовувати свою роботу;
- 3) спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі;
- 4) всі відповіді вірні.

4. Формою влади менеджера є:

- 1) способи і прийоми впливу на бригаду робітників;
- 2) експорт продукції;
- 3) повноваження;
- 4) експертна.

5. Влада примусу заснована на:

- 1) можливості фізичного впливу на підлеглого;
- 2) вірі керівника в те, що йому все дозволено;
- 3) впливі через страх підлеглих втратити роботу, бути покараним.

6. Стиль керівництва – це:

- 1) звична манера стосунків керівника з підлеглими;
- 2) відносини, які складаються між керівниками організації;
- 3) правильна відповідь відсутня.

7. На вибір стилю керівництва впливають:

- 1) конкуренти;
- 2) ризик;
- 3) особисті якості підлеглих, ситуація, яка склалась на підприємстві;
- 4) технологія.

8. Авторитарний керівник характеризується:

- 1) небажанням приймати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки;
- 2) відсутністю розмаху діяльності та очікуванням вказівок зверху;
- 3) схильністю до одноособового керівництва та надмірною централізацією влади;
- 4) мало втручається у справи підлеглих, виступає в основному в ролі посередника.

9. Керівник демократичного типу:

- 1) особисто займається тільки найбільш складними та важливими питаннями;
- 2) вимагає пунктуального виконання своїх вказівок, часто втручається в роботу підлеглих;
- 3) мало втручається у справи підлеглих, виступає в основному в ролі посередника;
- 4) небажанням приймати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки.

10. Що відображено в «управлінській решітці» Блейка-Мотуона:

- 1) матрична структура;
- 2) стиль керівництва;
- 3) зв'язок в організаційній структурі.

Питання для самоконтролю

1. Який вид управлінської діяльності називають керівництвом?
2. Розкрийте зміст понять „вплив”, „лідерство”, „влада”.
3. Які є форми влади і їх визначення?
4. Які є види впливу і їх сутність?
5. Які є стилі керівництва і їх суть?
6. Стилi керівництва на засадах управлінської ґратки Блейка і Мотуон?
7. Які особливості національних систем керівництва Ви знаєте?
8. Назвіть складові моделі сучасного менеджера.



Тема 15 **Відповідальність та етика у менеджменті**

Мета теми: поглибити знання у питаннях відповідальності та етики у менеджменті.

Питання для самостійного опрацювання

1. Причини неетичної поведінки.
2. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.
3. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

Зміст самостійної роботи

При вивченні матеріалу з теми слід пам'ятати про різні види відповідальності і про етику поведінки у менеджменті.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. Вас щойно призначили директором підприємства. Декого з працівників цього підприємства Ви знаєте зі спільної праці в об'єднанні. На „інавгурації” виступив менеджер персоналу об'єднання, який представив Вас і коротко ознайомив присутніх з Вашою трудовою біографією.

Запитання і завдання.

1. Як побудувати виступ перед новими підлеглими?
2. Побудуйте власний виступ, уявивши себе на місці новопризначеного директора.

Вправа 2. Директор заводу „Маяк” різко критикував під час наради начальника інструментального цеху Степанова, але цілий ряд наведених фактів, начебто, недбалого ставлення останнього до роботи, безпосередньо до нього не відносився (затримка з передачею частини обладнання цеху підготовки виробництва, запуск нової моделі виробу тощо).

Запитання і завдання.

Як би Ви зреагували в становищі Степанова на критичні зауваження директора: а) пом'якшили б критику?; б) визнали б помилки?; в) поділили б помилки між тими, хто несе за них відповідальність?; г) інші варіанти?

Вправа 3. 1. Робітник звернувся до керівника з проханням надати йому чотири вихідні дні для шлюбу. „Чому чотири?” – спитав керівник. „пам'ятаєте, коли одружувався майстер, Ви дали йому чотири дні”. керівник дозволив робітнику вийти на роботу через 6 дні. Робітник сам додав собі ще один день без дозволу директора. Ваше рішення як керівника.

2. До Вас звернувся працівник із проханням відпустити його з роботи на цілий день. Ви запитаете його про причину.

Виявляється, що він хоче використати день для пошуків нової роботи. Усе це негативно вплине на Вашу ділянку роботи, тому що працівник – кваліфікований спеціаліст у даній галузі. Як Ви відреагуєте на прохання працівника?

3. Майстер працював до пізньої ночі: терміново знадобилася продукція. Керівник зранку скликав зібрання, на яке майстер запізнився. Керівник був обурений і негативно висловився на його адресу. Як би Ви поступили в подібній ситуації на місці керівника і на місці майстра?

4. Ви обговорюєте питання, яке має принципове значення із молодшим керівником свого підрозділу. Тон розмови поступово підвищується. З'являються різкі закиди у висловлюваннях. На цьому засіданні присутні ще декілька рядових працівників.

Чи повинен щось зробити в даній ситуації керівник?

Вправа 4. В напружений період виконання планового завдання в колективі зроблений непорядний вчинок, порушена трудова дисципліна, в результаті чого допущений брак. Керівнику невідомий боржник. Однак виявити винних і наказати їх необхідно. Що зробити в даній ситуації?

А. Зупинити з'ясування фактів по цьому ділу по закінченню виконання планової роботи.

Б. Запідозрених в проступкові визвати до себе і круто поговорити один на один, запропонувати назвати винних.

В. Повідомити про випадок членам активу колективу, запропонувати їм обмірковувати сформоване положення діл, вияснить конкретних винуватців.

Г. Для підвищення дисципліни і продуктивності праці, не втрачаючи часу на розмови, провести збори колективу, вияснити, покарати винних, попередити про недопущення подібних фактів.

Вправа 5. Секретар директора (жінка середнього віку) сказала, коли директор нагадав їй, що вже другий раз питає її про потрібний документ: «Адже, я хочу зробити як краще. Ви ж знаєте, я не можу працювати як завгодно! Якщо тепер я Вас не влаштовую, скажіть мені про це.» Варіанти фраз для продовження розмови.

А. Ви нервуєте.

Б. Ви відчуваєте, що до Вас змінилося ставлення?

В. Ви вважаєте, що Вам важко тут стало працювати?

Г. Чому ви зробили такий висновок?

Вправа 6. Ви керуєте маленьким рестораном швидкого обслуговування „Печена картопля”. Власник тільки що наказав вам скоротити штат на двадцять годин у тиждень. Ви маєте два варіанти вибору. Першим кандидатом на звільнення є жінка пенсійного віку, яка працює не на повну ставку. Вона живе на обмежені доходи, виховує трьох онуків і дуже потребує грошей, які тут заробляє. Іншим кандидатом є студент інституту, який також працює неповний робочий день. Йому ще рік до закінчення вузу і він повинен працювати, щоб заплатити за навчання. Вирішіть, кого з працівників скоротити. Дайте пояснення прийнятому Вами рішення.

Вправа 8. Майстер працював до пізньої ночі: терміново знадобилася продукція. Керівник зранку скликав зібрання, на яке майстер запізнився. Керівник був обурений і негативно висловився на його адресу. Як би Ви поступили в подібній ситуації на місці керівника і на місці майстра?

Вправа 9. До Вас звернувся працівник із проханням відпустити його з роботи на цілий день. Ви запитуєте його про причину.

Виявляється, що він хоче використати день для пошуків нової роботи. Усе це негативно вплине на Вашу ділянку роботи, тому що працівник – кваліфікований спеціаліст у даній галузі. Як Ви відреагуєте на прохання працівника?

Вправа 10. Отримавши термінове завдання від замовника, що в разі успішного виконання обіцяло суттєві прибутки, керівництво страхової фірми вирішило посилити мотивацію підлеглих, задіяних в цьому проекті. У разі своєчасного та якісного виконання була обіцяна оплачувана за рахунок фірми відпустка на Гаваї разом із сім'ями на два тижні. Керівництво було вражене підсумками – навіть деякі кращі агенти знизили показники результативності своєї праці і не виконали плану. Виявилось, що перспектива поїхати на відпочинок у мальовничий куточок світу навіть за чужий кошт, але з сім'ями далеко, не всіма була сприйнята як винагорода.

Запитання: який мотивуючий фактор запропонували б ви?

Тестові завдання

1. Соціальна відповідальність створює наступні переваги:

- 1) забезпечує довгострокові перспективи;
- 2) не змінює потреби суспільства;
- 3) створює негативні відносини в колективі.

2. Недоліки соціальної системи включають:

- 1) порушує принципи максимізації прибутку;
- 2) не змінює потреби суспільства;
- 3) створює негативні відносини в колективі.

3. Етика в менеджменті – це:

- 1) норми поведінки;
- 2) потреби суспільства;
- 3) негативні відносини в колективі.

4. Причини неетичної поведінки можуть бути:

- 1) конкурентна боротьба;
- 2) боротьба за виживання;
- 3) небажання мати великі прибутки.

5. Виділяють такі складники ділової етики у менеджменті:

- 1) етика передачі електронної інформації;
- 2) етика поведінки;
- 3) етика спілкування.

6. Традиційно виділяють два види груп:

- 1) формальні і неформальні;
- 2) цільові групи і групи вдосконалення процесів;
- 3) гуртки якості і групи вдосконалення діяльності підрозділів;
- 4) групи за інтересами.

7. До формальних груп відносять:

- 1) неформальних лідерів;
- 2) клуб шанувальників шахів;
- 3) директора банку.

8. Характерними рисами формальної групи є те, що:

- 1) лідер впливає на членів групи шляхом персонального впливу;
- 2) метою створення групи є ефективність і прибуток;
- 3) 1, 2 разом.

9. Неформальні групи виникають:

- 1) у результаті горизонтального поділу праці;
- 2) у результаті вертикального поділу праці;
- 3) спонтанно;
- 4) за бажанням керівництва організації.

10. Група, яка складається із керівника і його безпосередніх підлеглих, які також є керівниками – це:

- 1) виробнича група;
- 2) комітет;
- 3) група керівників;
- 4) група вдосконалення процесів.

11. Основні ознаки колективу організації:

- 1) спільна мета;
- 2) розрізнена діяльність;
- 3) відсутність формального і неформального лідера.

121. Команда – це:

- 1) окрема частина групи;
- 2) це певна кількість людей, що взаємодіють між собою;
- 3) правильна відповідь відсутня.

13. Існують такі типи команд:

- 1) індивідуальна команда;
- 2) команда робітників;
- 3) команда менеджерів.

14. Працівники розумової праці, яких об'єднують для вирішення конкретної проблеми, а потім розпускають:

- 1) віртуальна команда;
- 2) команда для вирішення проблем.
- 3) команда експертів.

15. Стадії розвитку груп та команд включають в себе:

- 1) формування;
- 2) розвиток;
- 3) занепад.

16. Стадія розвитку груп та команд, при якій члени групи усвідомлюють свої обов'язки – це:

- 1) вибух активності;
- 2) нормалізація;
- 3) виконання.

17. До головних характеристик команд належить:

- 1) ціль команди;
- 2) структура обов'язків;
- 3) формальне лідерство.

18. Ролі в колективі, що включають «генератора ідей», «організатора», «комунікатора», «контролера», «скептика-аналітика» називаються:

- 1) цільовими;
- 2) підтримуючими;
- 3) негативними.

19. До підтримуючих ролей в колективі відносять такі:

- 1) «душа команди»;
- 2) «блазень»;
- 3) «критикан».

20. До негативних ролей в колективі відносять такі:

- 1) «душа команди»;
- 2) «контролер»;
- 3) «критикан».

Питання для самоконтролю

1. Сутність відповідальності та етики в менеджменті.
2. Зміст юридичної відповідальності у менеджменті.
3. Сутність соціальної відповідальності, її переваги та недоліки.
4. Сутність та значення соціальної поведінки.
5. Етична поведінка людей.
6. Причини неетичної поведінки людей.



Тема 16 **Організаційні зміни та ефективність менеджменту**

Мета теми: поглибити знання з питань організаційних змін та їх впливу на ефективність менеджменту.

Питання для самостійного опрацювання

1. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління.

2. Показники, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад та методи визначення.
3. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями.

Зміст самостійної роботи

Поглибити знання з питань організаційних змін та їх впливу на ефективність менеджменту.

Практичні завдання для самостійного розв'язання

Вправа 1. Приватне підприємство „Будівельник” з оптово-роздрібною торгівлі будівельними матеріалами було створене два роки тому. До складу його входять оптова база, п'ять оптово-роздрібних магазинів, будівельна бригада. Всього на підприємстві працює 127 працівників.

Оскільки в будівельній індустрії України спостерігається певний „бум”, це підприємство отримує добрі прибутки, має достатній фінансовий потенціал для розвитку, виплачує непогану заробітну плату своїх працівникам. В регіоні дане підприємство входить до п'яти найбільш потужних у даній галузі діяльності.

Керує підприємством одноосібний власник – директор. У нього є чотири заступники з обліку і фінансів, з кадрів, зі збуту, з постачання. Директору та його заступникам підпорядкована невелика кількість управлінського персоналу: два бухгалтеря, касир, юрист. Секретар. Заступники директора самостійно вирішують оперативні питання діяльності з доручених напрямів. Всі інші більш-менш значні питання діяльності підприємства контролює власник-директор.

Директор підприємства як керівник, сформувався в 60-80-ті роки минулого століття, очолюючи біля 20-ти років державне підприємство – завод залізобетонних виробів. Він певним чином відчуває реалії ринкового середовища, концентруючи свою увагу на збільшенні прибутків власного підприємства. При цьому найважливішим напрямом вважає сувору економію витрат, наголошує, що працівники повинні бути йому вдячними за те, що він надав їм місце праці і виплачує досить пристойні заробітні плати.

Для рядових працівників підприємства директор практично недоступний і віддає необхідні розпорядження через своїх заступників. У присутності підлеглих з пошаною відноситься до заступників, але наодинці може нагрубіяти і висварити. Як правило, не прислухається до думки заступників, більшість питань вирішує самостійно. Любить, щоб підлеглі називали його „босом”. Варто зазначити, що він надзвичайно працьовита людина, отримує набагато більше задоволення від праці, ставши власником, ніж тоді, коли він був директором державного підприємства.

За його переконанням, всі працівники підприємства є „гвинтиками” єдиного механізму, який контролюється босом. Неписаним правилом стала праця після закінчення робочого дня, що вже сприймається працівниками в якості норми. Звичайно, така практика дратує працівників, адже понаднормова праця не стимулюється. Єдиним видом стимулювання є премія в розмірі до 10% місячного посадового окладу. Конкретний розмір премії кожному працівнику визначає особисто директор. Бували випадки зниження розмірів премії і навіть повної невиплати. Працівники вважають, що це несправедливо, враховуючи, що кожний перепрацьовує понад встановлену законом тривалість робочого дня. Коли про ці настрої доповіли директору, він висловився в такому дусі, що мовляв, нехай працівники будуть вдячні йому за те, що мають роботу і заробітну плату, не то – можуть поповнити ряди безробітних. У колективі після цього запанувала гнітюча атмосфера. Працівники сумлінно виконують розпорядження директора, працюють зранку до вечора, але рідко почувеш жарт, не видно посмішок на обличчях, розмови обмежуються винятково виробничою тематикою. Деякі працівники почали підшукувати іншу роботу.

Запитання і завдання.

1. Який тип керівника представляє постать директора?
2. Спробуйте знайти місце стилю керівництва директора в координатах „решітки менеджменту”.
3. Які помилки у стосунках з підлеглими допускає директор?
4. Чи достатньо для працівника порівняно високої заробітної плати для отримання задоволення від праці?
5. Спрогнозуйте подальший розвиток подій на підприємстві „Будівельник”.

Вправа 2. В процесі реструктуризації великого заводу і переходу його в форму акціонерного товариства створилась фірма „Імпульс”, яка спеціалізується на виробництві електроінструментів. Очолив це підприємство колишній начальник виробництва, 57-літній Віктор Іванов, який має інженерну освіту. Працюючи на заводі, В. Іванов постійно вносив якісь технічні зміни у продукцію, що випускається і організацію виробництва. Ця характерна риса стала домінуючою при розгляді кандидатур на посаду директора створеного підприємства. Ставши директором підприємства, Іванов не став удосконалювати систему управління, а вирішив притримуватися тієї системи, яка була прийнята на заводі. Протягом 5-ти років він направляв всі зусилля на удосконалення продукції. це стало нормою поведінки практично для більшості працівників підприємства. Однак велика конкуренція на ринку інструментів не дозволяла підприємству підвищити ефективність своєї роботи. Положення підприємства на ринку інструментів

почало слабшати і ця тенденція продовжувалась. Над підприємством нависла загроза банкрутства.

Іванов збільшив у два рази бюджет на маркетингові дослідження. Менеджери отримали завдання розробляти нові, інноваційні, агресивні ідеї з метою покращення позицій заводу на ринку. Більшість працівників були незгодні з такою стратегією. Однак Віктор Іванов не прислуховувався до думки колективу і наполягав на реалізацію свого плану. Спроби співробітників відділу маркетингу довести недоречність реалізації такої програми Іванов розглядав як саботаж, і погрожував начальнику відділу маркетингу, у випадку невиконання плану досліджень, звільненням.

Він вперта людина. На засіданнях дирекції інколи говорить, що хотів би знати і враховувати думки присутніх. Однак всі знають, що коли він приймає будь-яке рішення, то його дуже важко пере впевнити.

Керівництво АТ вирішило продати завод „Імпульс”. Його викупив молодий підприємець Володимир Бондарчук. Після того, як він детально ознайомився із станом підприємства, він дійшов висновку, що „Імпульс” варте того, щоб його зберегти. Продукція, освоєна підприємством, відповідає вимогам споживачів і не уступає зарубіжній продукції такого типу.

Коли В. Бондарчук став власником „Імпульсу”, він суттєво змінив систему управління підприємством.

Бондарчук вирішив провести кардинальну перебудову системи управління. Перше, що він зробив, це звільнив всіх замісників колишнього директора і на їх місце запросив спеціалістів, яких добре знав. Потім він провів співбесіди із начальниками відділів і провідними спеціалістами. По результатам співбесіди, Бондарчук запропонував подати заяви на звільнення трьом начальникам відділів і десяти інженерам. Провідні позиції на підприємстві очолили нові люди, які склали команду однодумців директора.

Колектив, що залишився, повинен був адаптуватися до нової культури і умов організації діяльності підприємства. Деякі співробітники не могли одразу адаптуватися до нових правил і подали заяву на звільнення. Бондарчук не хотів їх звільняти, вони його повністю влаштовували. Щоб зупинити цю тенденцію, він запросив цих спеціалістів до себе на розмову і пояснив їм суть змін. Всі спеціалісти забрали свої заяви і стали учасниками цих змін. Робота підприємства стабілізувалася.

Наступним кроком Володимира Бондарчука було наведення порядку на виробництві. Однією із задач було скорочення відходів матеріалів із 6,3% до 5,0%. Для досягнення цієї мети директор вирішив заручитися підтримкою робітників.

Спочатку Бондарчук зібрав начальників цехів і пояснив їм, як скорочення відходів може знизити собівартість продукції. крім того, він

показав вплив собівартості на конкурентоспроможність підприємства. При обговоренні цієї проблеми кожен із учасників міг вільно висловитися і в'яснити все, що незрозуміло. Після обговорення проблеми директор попросив учасників обміркувати ситуацію і через тиждень дати свої пропозиції. Він також попросив їх провести подібні бесіди із своїм колективом робочих і зібрати як можна найбільше пропозицій. Він запропонував, щоб керівники відібрали неформальних лідерів в групах і разом із ними прийшли до нього на обговорення пропозицій. Через тиждень до директора прийшли керівники низового рівня і 10 робітників. В результаті обговорення були відібрані найбільш раціональні пропозиції, втілення яких дозволило підприємству знизити невиробничі витрати до 4,7%.

Подібний стиль керівництва став нормою поведінки керівників всіх рівнів управління, а робітники всього підприємства були задіяні в процес виконання поставлених цілей. Ріс економічних показників роботи підприємства продемонстрував правильність прийнятої системи управління.

Запитання і завдання.

1. Прокоментуйте стилі керівництва старого і нового директора.
2. Використовуючи управлінську решітку Блейка-Моутон, опишіть стилі керівництва обох директорів.
3. Визначте, які джерела влади використовували обидва керівники. Прокоментуйте їх.

Вправа 3. Колектив довгий час лихорадить, керівники постійно змінюються, продуктивність праці знижується. Як можна підвищити стабільність роботи колективу? Хто може допомогти в даній ситуації? Хто являється неформальним лідером в колективі?

Вправа 4. Ви керівник трудового колективу. В період нічного чергування один із Ваших підлеглих випив і в стані алкогольного сп'яніння випадково зламав дороге обладнання. Інший, намагаючись відремонтувати це обладнання, отримав невелику травму. Винний дзвонить Вам по телефону і запитує, що їм тепер робити? Як Ви відповісте на цей дзвінок?

А. „Дійте згідно інструкції. Зробіть все, що потрібно по правилам експертизи, техніки безпеки”.

Б. „Доповідайте про випадок вахтеру. Складіть акт на псування обладнання. Взавтра розберемося”.

В. „Без мене нічого не робіть. Я зараз приїду, розберуся і допоможу”.

Г. „В якому стані потерпілий? Якщо необхідно, терміново викличте швидку допомогу. Я буду в 7 год. ранку”.

Вправа 5. Менеджеру фірми, що займається автоперевезеннями, необхідно визначити, якими новими машинами укомплектувати автобусний парк. Існує інформація, наведена в табл. 1.

Табл. 1

Дані для розрахунку поточної вартості

Витрати	М/а "Газель" нов., грн.	М/а "Форд" нов., грн..	М/а "Мерс" б/в, грн.
Початкові витрати	25000	55000	40000
Зарплата водіїв	3000	3500	3500
Витрати на паливо	16000	18000	16000
Ремонт	5000	15000	3000
Експлуатаційні витрати	600	700	800
Доход	45000	60000	50000

Термін експлуатації автомобілів - 5 років, процент на інвестиції 14%. Розрахуйте методом поточної вартості, в купівлю яких автомобілів найвигідніше вкладати гроші.

Тестові завдання

1. Розрізняють такі види ефективності в менеджменті:

- 1) економічна;
- 2) індивідуальна;
- 3) ризикова.

2. Показники, що характеризують економічну ефективність:

- 1) коефіцієнт покриття;
- 2) рентабельність;
- 3) валовий прибуток;
- 4) коефіцієнт плинності кадрів.

3. Показники, що характеризують організаційну ефективність:

- 1) коефіцієнт покриття;
- 2) рентабельність;
- 3) швидкість прийняття управлінських рішень;
- 4) коефіцієнт плинності кадрів.

4. Показники, що характеризують соціальну ефективність:

- 1) коефіцієнт покриття;
- 2) рентабельність;
- 3) швидкість прийняття управлінських рішень;

4) рівень задоволення потреб споживачів.

5. *Існують такі основні елементи для підвищення ефективності роботи керівника:*

- 1) вміння концентруватися на досягнутих результатах;
- 2) бути ефективним для своєї організації;
- 3) погіршення розуміння інших видів діяльності.

6. *Умовою ефективної діяльності керівника є:*

- 1) розвинуте стратегічне мислення;
- 2) уміння заглянути на багато років вперед;
- 3) всі перераховані.

7. *Для оцінки ділових якостей керівників і спеціалістів попередньо визначається певна сукупність ознак:*

- 1)компетентність;
- 2)здатність чітко планувати та організовувати свою роботу;
- 3)спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі;
- 4)всі відповіді вірні.

8. *Формою влади менеджера є:*

- 1)способи і прийоми впливу на бригаду робітників;
- 2)експорт продукції;
- 3)повноваження;
- 4)експертна.

9. *Влада примусу заснована на:*

- 4) можливості фізичного впливу на підлеглого;
- 5) вірі керівника в те, що йому все дозволено;
- 6) впливі через страх підлеглих втратити роботу, бути покараним.

Питання для самоконтролю

1. Сутність та основні параметри організаційних перетворень в організації.
2. Організаційні зміни та управління ними.
3. Опір змінам в організації.
4. Сутність результативності та ефективності менеджменту.
5. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління.
6. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями.

Ділові ігри

Ділова гра №1. Вирішення управлінських проблем

Мета ділової гри: оволодіння алгоритмом індивідуального і колективного вирішення управлінських проблем.

Методичні рекомендації

Управління соціально-економічною підсистемою „підприємство” передбачає цілеспрямований вплив керуючої системи на виробничо-господарську діяльність керованої для забезпечення їхнього взаємного оптимального поточного функціонування та перспективного розвитку. Цей вплив здійснюється, перш за все, шляхом розробки планової програми діяльності підприємства. Однак, внаслідок динамічного характеру виробничо-господарських, економічних і соціальних процесів, спостерігаються постійні відхилення фактичних параметрів діяльності підприємства в той чи інший бік від запланованих. Ці відхилення виникають також внаслідок впливів навколишнього середовища, в якому функціонує підприємство.

Іншими словами, в процесі діяльності підприємства постійно виникають різноманітні виробничо-господарські, економічні, соціальні, екологічні та інші ситуації, які потребують свого розв’язку.

Під **ситуацією** в даному контексті розуміється певний стан організації, який характеризується кількісними чи якісними параметрами, що не співпадають з плановою траєкторією розвитку об’єкта управління.

Ситуації можуть бути: плановими (наперед передбачуваними) і неплановими (спонтанними) виникати і розвиватися послідовно, паралельно, послідовно-паралельно і т. д. Виникнення будь-якої господарської ситуації супроводжується порушенням зв’язків, які склалися у господарстві, зміною окремих елементів об’єкта управління:

- трудових ресурсів;
- основних і оборотних фондів;
- технології діяльності і т. п.

Для відновлення стійкості об’єкта управління, порушеної внаслідок відхилення від планової траєкторії розвитку, необхідно здійснити певні заходи для виходу з конкретної ситуації шляхом розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення.

На практиці прийняття управлінського рішення виглядає виключно прерогативою лінійного менеджера, однак насправді процес розробки, прийняття, а потім реалізації управлінського рішення набагато складніший.

Управлінські рішення – це сукупний результат творчого процесу об'єкта управління з пошуку шляхів, напрямів, засобів виходу з виробничо-господарської ситуації і одночасно дій колективу об'єкта управління з вирішення цієї ситуації.

Порядок проведення ділової гри

1. Викладач знайомить студентів з метою гри, пояснює її умови і ставить завдання учасникам.

2. Кожний учасник одержує індивідуальний „Бланк учасника гри” (див. табл. 1), в якому наведено 18 стандартних дій. Необхідно скласти алгоритм вирішення управлінських проблем, для чого пронумерувати дії номерами, починаючи з 1 до 18, у тій послідовності, яка, на думку учасника, є оптимальною. Учасник приймає рішення самостійно на всі запитання, що виникають і відповідає викладач. Закінчення завдання символізує піднята рука учасника.

3. В міру виконання завдання індивідуальними учасниками, викладач формує з них підгрупи чисельністю 5-7 чол. Для колективної праці над проблемою. Команди між собою думками не обмінюються. Закінчення завдання символізує піднята рука керівника команди, призначеного викладачем.

4. Викладач фіксує час виконання завдання індивідуальними учасниками і командами.

5. представники команд доповідають групові рішення, маючи право на захист їх логічними міркуваннями.

6. Викладач аналізує і оцінює роботу учасників і команд та оголошує результати.

Критерії оцінки вирішення проблеми

Критеріями оцінки є: відповідність еталонному алгоритму вирішення управлінських проблем; час, витрачений на розв'язок задачі. Значення помилки визначається у вигляді різниці між обраними гравцями номерами етапів вирішення управлінських проблем і їхніми еталонними значеннями (без врахування знаку). Еталонні значення повідомляє викладач. Кожне порушення правил гри штрафується викладачем двома балами.

Таблиця 1

Бланк учасника гри

№	Найменування дій (етапів) прийняття управлінського рішення	Індивідуальна оцінка	Колективна оцінка	Еталон	Індивідуальна помилка	Колективна помилка	Відхилення між груповою та індивід. помилками
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Структуризація проблеми						
2.	Документальне оформлення завдань						
3.	Визначення можливості вирішення проблеми						
4.	Оцінка відхилення фактичного стану системи від бажаного						
5.	Оцінка ступеню повноти і достовірності інформації						
6.	Оформлення рішення						
7.	Розробка варіантів вирішення проблеми						
8.	Визначення наявності проблеми						
9.	Оцінка новизни проблеми						
10.	Контроль за виконанням рішення						
11.	Вибір рішення						
12.	Оцінка варіантів рішення						
13.	Організація виконання рішення						
14.	Постановка завдань виконавцям						
15.	Вибір критеріїв оцінки варіантів рішення						
16.	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами						
17.	Формування проблеми						
18.	Визначення причин виникнення проблеми						
Сума помилок							

Кожна помилка оцінюється в один бал. В індивідуальних і колективних заліках переможцями визначаються ті, хто набрав найменшу кількість балів.

Ділова гра №2. Модель ідеального керівника

Мета ділової гри:

1. Сформувати в учасників гри (студентів) точні і правильні уявлення про чинники управлінського потенціалу, що обумовлюють успішну управлінську діяльність.

2. Навчити експертному методу кількісної оцінки управлінського потенціалу кадрів.

3. Розвинути творче мислення учасників гри, здатність ефективно взаємодіяти з іншими при прийнятті колегіальних і колективних рішень.

Методичні рекомендації

В системі роботи з кадрами однією з найбільш складних і недостатньо розроблених проблем є об'єктивна оцінка управлінських кадрів. Достовірною оцінкою кадрів управління необхідна при:

- підборі кандидатур на вакантну посаду;
- формуванні кадрового резерву;
- переатестації кадрів;
- підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів.

Більшість підходів до кількісної оцінки управлінських кадрів полягає в тому, що оцінюються не наслідки їхньої діяльності, а чинники їхнього управлінського потенціалу.

Під **чинниками управлінського потенціалу** господарських керівників розуміють не тільки особисті якості, знання, вміння і навички, але й можливості, завдяки яким успішно здійснюється управлінська діяльність.

Порядок проведення ділової гри

На першому етапі кожний учасник одержує два бланки: бланк гравця (табл. 1), в якому поданий перелік чинників управлінського потенціалу керівника підприємства, бланк шкал для оцінки чинників (табл. 2).

Кількісна оцінка управлінського потенціалу зводиться до визначення міри кожного учасника, що забезпечує ефективну управлінську діяльність.

Кожний гравець (студент) оцінює себе, тобто займається самооцінкою, заповнюючи колонку 3 табл. 1 „Самооцінка”. На всі незрозумілі питання відповідає тільки керівник гри (викладач).

На другому етапі кожний гравець самостійно оцінює чинники управлінського потенціалу, якими повинен володіти, на його думку ефективний керівник. При цьому він заповнює колонку 4 таблиці 1.

На третьому етапі всі учасники гри розбиваються на команди з 4-6 чол. І у вільному обміні думками розробляють загальну групову оцінку чинників управлінського потенціалу „ефективного” керівника. Команди між собою не консультуються. Кожна команда заповнює колонку 5 таблиці 1.

На четвертому етапі гравці приймають участь у розробці колективної оцінки чинників управлінського потенціалу, тобто моделі ідеального керівника. На дошці креслиться таблиця, до якої заносять оцінки, проставлені окремими групами і на їх основі виробляється колективна, узагальнена оцінка (колонка 6 табл. 1).

Діяльність учасників гри оцінюється за сумарною помилкою при індивідуальній і колективній роботі. Індивідуальна і групові помилки з кожного оцінюваного чинника визначаються як різниця оцінок (балів) колонки 4 і 6, а також колонки 5 – 6 табл. 1. потім помилки за всіма оцінюваними чинниками. Виграє той гравець чи та команда, у яких сума помилок мінімальна.

Таблиця 1

Бланк гравця

№	Оцінювані чинники	Самооцінка	Оцінка успішного керівника		Еталон (колективна оцінка)	Відхилення від еталону	
			індивідуальна	колективна		індивідуальна	колективна
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Критичне ставлення до дійсності і до власної діяльності						
2.	Враховання в керівництві людського чинника						
3.	Єдність слова і діла						
4.	Здатність творчо здійснювати власну діяльність						
5.	Професіоналізм						
6.	Бажання до навчання і саморозвитку						
7.	Вміння досягати кінцевих результатів з мінімальними витратами						
8.	Нетерпимість до						

	бюрократизму						
9.	Здібності до розробки самостійних альтернативних рішень						
10.	Негативне відношення до алкоголю						
11.	Здатність сприймати критику						
12.	Твердість і рішучість						
13.	Професійна пам'ять						
14.	Висока працездатність						
15.	Педагогічні здібності						
16.	Знання теорії менеджменту						
17.	Знання трудового і господарського законодавства						
18.	Знання галузевої економіки						
19.	Знання наукової організації праці						
20.	Вміння організувати колегіальне прийняття рішень						
21.	Знання організації виробництва						
22.	Знання техніки і технології виробничо-господарської процесів						
23.	Вміння зі смаком вдягатися						
24.	Почуття гумору						
25.	Інформованість про події в країні і за кордоном						
26.	Досвід керівної роботи						
27.	Вік						
28.	Освіта						
Сума помилок							

Таблиця 2

Шкала для оцінки чинників управлінського потенціалу

Оцінювані чинники	
Оцінка	Ділові і особисті якості, знання, вміння, навички
5	Надзвичайно високий
4	Високий
3	Середній
2	Низький
1	Надзвичайно низький

**Ділова гра №3. Аналіз організаційної структури
управління заводом**

Цілі ділової гри

1. Вироблення навичок аналізу організаційних структур управління
2. Вироблення навичок побудови організаційних структур управління.
3. Отримання навичок роботи в малих групах і розробка колективних рішень.
4. Закріплення теоретичного матеріалу з курсу «Менеджмент»

Вихідна інформація

Об'єкт аналізу - машинобудівний завод з індивідуальним виробництвом, до структури управління якого входять:

Директор заводу

Головний інженер		Центральна бухгалтерія	Зам. директора з виробництва	Зим. директора з загальних питань
	ВТТ (інструментальний цех), ЦЗЛ, ЄМВ (ремонтно-механічний цех), ВКБ	ВТК, ВОПЗ, ВК, 1-й відділ, ПЕВ, АСУП, юридичне бюро	начальник ВДВ, цехи 1,2,3 4, ливарна дільниця	ВМТП, ВЗ, ВМ, ГВ, Транспортний цех, дільниця

Рис.1. Структура управління і фактори, що її визначають

Зміст управління як процесу розкривається в його функціях, які показують види діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на керований об'єкт,

Поза функціями управління не можна уявити процес управління, його зміст у даній системі. Аналіз процесу управління з боку його функцій складає основу для встановлення обсягу роботи з кожної функції, визначення чисельності управлінських робітників і в кінцевому підсумку, проектування самої структури і організації апарату управління.

Управління виробництвом може бути поділено на функції за двома основними ознаками: змістом процесу управління та належністю до сфер (видів) виробничо-господарської діяльності.

Поділ на функції за змістом процесу управління є основним.

Ним визначається коло завдань, яке покликане вирішувати управління, як частина сукупно суспільної праці, що витрачається на планування, організацію, координування, керівництво і контроль у процесі виробництва. Перераховані види діяльності складають функції управління.

Для виконання функцій управління виробництвом створюється керуюча система - апарат управління. Під структурою апарату управління виробництвом розуміють кількість і склад ланок та ступенів управління, їх підпорядкованість і взаємний зв'язок, Апарат управління заводу складається (без керівництва) із 20-ти підрозділів, розподіл чисельності наведений у табл. 1.

Його структура, яка виражає собою форму розподілу праці в сфері управління, активно впливає на процес функціонування системи управління та її подальший розвиток: чим досконаліша структура апарату управління,

тим ефективніший вплив управління на процес виробництва, раціональніший процес функціонування системи управління.

Структура апарату управління має бути оптимальною, коли встановлюються раціональні зв'язки при найменшій кількості ступенів управління, гнучкою і простою. Вона повинна забезпечувати економічність управління. Сутність цієї вимоги полягає в тому, щоб потрібний ефект від управління досягався при найменших витратах на управлінський персонал.

Умови формування структурних підрозділів

Необхідність формування структурного підрозділу повинна бути всебічно обґрунтована. При цьому важливим критерієм є чисельний та кваліфікаційний склад працівників даного підрозділу і характер роботи, що виконуються. Очевидно, що за інших рівних умов вибір тієї чи іншої структурної одиниці повинен відбуватися залежно від чисельності її працівників, обсягу і складності роботи, що фактично виконується, а також від обсягу зовнішніх зв'язків.

Таблиця 1

Штатний розклад

№ п/п	Назва підрозділів	Усього, чол.
1	Відділ головного конструктора	32
2	Відділ головного технолога	70
3	Відділ організації праці і заробітної плати (ВОПіз)	13
4	Енергомеханічний відділ	10
5	Відділ технічного контролю	9
6	Планово-економічний відділ (ПЕВ)	17
7	Виробничо-диспетчерський відділ (ВДВ)	20
8	Центральна бухгалтерія	17
9	Відділ маркетингу (ВМ)	5
10	Відділ матеріального технічного постачання	12
11	Відділ кадрів	6
12	Відділ зовнішньої комплектації	10
13	Відділ технічної безпеки (ВТБ)	40

14	Центральна заводська лабораторія (ЦЗЛ)	9
15	Перший відділ	3
16	Відділ капітального будівництва	6
17	Господарський відділ	10
18	Конструкторське бюро (КБ)	3
19	Служба АСУП	1
20	Юридичне бюро	1
	УСЬОГО	258

Основними структурними підрозділами в апараті управлінні підприємств є відділи. У відділах зосереджується близько $\frac{3}{4}$ всіх інженерно-технічних працівників, службовців та технічних виконавців заводоуправління. Тому перш за все, слід враховувати ті організаційні умови, при яких доцільно створення відділу, а потім створювати його внутрішню структуру. Відповідно до міжгалузевих методичних рекомендацій однією з таких умов є мінімальна чисельність його працівників, що необхідна для виконання певного об'єму робіт. Так, для відділу мінімальна чисельність (як правило) складає 10 чоловік, для бюро - 7, для конструкторських та технологічних підрозділів - у відділі 21, а в бюро - 16 чоловік. При меншій чисельності робітників самостійні підрозділи не створюються, рекомендується призначати старших спеціалістів та спеціалістів.

Для обґрунтованого вибору того чи іншого варіанта внутрішньої структури необхідно проаналізувати організаційно-технічні умови та кількість структурних одиниць, що входять до її складу. Для цих цілей може бути рекомендований метод, розроблений Інститутом економіки АН України, з допомогою якого отримані такі залежності:

$$Y_1 = 0,6 + 0,0206X$$

$$Y_2 = 0,6 + 0,0925X$$

$$Y_3 = -0,26 + 0,2567X$$

$$Y_4 = -1,66 + 0,6272X,$$

де Y_1 – число заступників начальника відділу;

Y_2 – кількість бюро в відділі (начальників бюро);

Y_3 – кількість груп (старших виконавців);

Y_4 – чисельність виконавців;

X – чисельність службовців відділу.

Порядок проведення ділової гри

Викладач пояснює учасникам ділової гри її зміст, цілі, порядок проведення.

Навчальна група розбивається на малі групи (команди), визначаються керівники проектів і склад команд. Керівники проектів отримують необхідну інформацію і документацію для проведення ділової гри.

Командам пропонується в процесі ділової гри провести аналіз організаційної структури заводу і запропонувати проект нової, більш прогресивної організаційної структури управління.

1. Згідно з даними табл. 1 визначити, які підрозділи відповідають, а які ні, вимогам мінімальної чисельності відділу та бюро і тому повинні бути реорганізовані.

2. На основі наведених формул визначити склад посадових категорій для апарату управління даного підприємства в цілому і звести в таблицю 2. Визначити відхилення по кожній категорії. Зробити аналіз таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняння розрахункової і фактичної чисельності ІТП і службовців

№ п/п	Назва посадової категорії	Загальна чисельність		Відхилення	
		Розрахункова	Фактична	+	-
1	Керівники підрозділів		16		
2	Заступники керівників		11		
3	Начальники бюро (груп)		14		
4	Старші виконавці		62		
5	Виконавці		155		
	УСЬОГО.....		258		

3. Провести розрахунки тих самих посадових категорій у межах кожного підрозділу, наведеного в таблиці 3. Проаналізувати нормативну і фактичну чисельність по кожному підрозділу і кожній категорії.

4. На основі проведеного аналізу і розрахунків розробити пропозиції щодо укрупнення структурних підрозділів згідно з нормативами за кількістю працівників у відділі та бюро. Проте зробити це можна лише після

ретельного аналізу змісту їх роботи, на основі вивчення документообороту та інших факторів.

Провівши укрупнення окремих підрозділів за рахунок ліквідації інших, потрібно зробити відповідні розрахунки і звести їх у табл. 4.

Поєднання частини відділів внесло зміни в чисельність об'єднаних відділів, що вимагає повторного розрахунку їх посадових категорій.

Таблиця 4

Чисельність працівників управління укрупнених підрозділів за категоріями

№ з/п	Структурні підрозділи	Чисельність	У тому числі								
			Заступників начальників		Начальники бюро		Старші виконавці		виконавці		
			Норматив	Фактично	Норматив	Фактично	Норматив	Фактично	Норматив	Фактично	

Обґрунтувати, за якими ознаками і факторами проведено укрупнення окремих підрозділів. Пояснити, чому відбулося злиття саме цих підрозділів.

5. Побудувати нову структуру схеми управління підприємством з урахуванням норми керованості вищого керівництва підприємства.

Підбиття підсумків ділової гри

Кожний керівник проекту повідомляє про проведену роботу:

1. Які підрозділи не відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу та бюро і повинні бути реорганізовані?

2. Результати аналізу складу посадових категорій згідно з табл. 2.

3. Аналіз нормативної і фактичної чисельності кожного підрозділу згідно з табл.3.

4. Пропозиції щодо укрупнення структурних підрозділів згідно з нормативами за кількістю працівників у відділі і бюро (табл. 4). Тут важливо уточнити підходи кожної команди до аналізу змісту роботи кожного підрозділу. Дуже важливо, щоб учасники при аналізі структури управління відійшли від підходів, що склалися. Таким чином, потрібні нові, більш прогресивні підходи і більш гнучкі структури управління підприємством. На основі обговорення запропонованих проектів розробляється остаточний варіант організаційної структури управління підприємством.

№ п/п	Підрозділи	Фактична чисельність	У тому числі
-------	------------	----------------------	--------------

			Заст. начальників		Начальники бюро		Старші виконавці		Виконавці	
			норматив	факт	норматив	факт	норматив	факт	норматив	факт
1	ВГК	31		1		4		8		18
2	ВГТ	69		1		6		21		41
3	ВОПЗ	12		1	-	-		4		7
4	ЕВМ	9		1	-	-		3		5
5	ВТК	8		1	-	-		2		5
6	ПЕВ	16		1		1		5		9
7	ВДВ	19		2		1		7		9
8	Цбух	16		1	-	-		4		11
9	ВМПТ	11		-		1		1		9
10	ВЗ	9		1	-	-	-	-		8
11	ГВ	9		-	-	-	-	-		9
		209		10		13		55		131

Таблиця 3

Розрахункова і фактична чисельність посадових категорій за підрозділами

Ділова гра №4. Оцінка кандидата для висунення на вакантну посаду

ОПИС ДІЛОВОЇ ГРИ

У ПАТ „ВОЖК” заступник голови Правління з персоналу в найближчі місяці йде на пенсію. На його місце претендують два кандидати: завідувач відділу кадрів і завідувач методичного відділу цієї ж організації.

Постановка завдання. Необхідно вибрати з двох кандидатів одного на заміщення вакантної посади керівника (заступника генерального директора з персоналу).

Методичні вказівки. Під час оцінки кандидатів на висунення на вакантну посаду керівника використовується *спеціальна методика*, яка враховує систему ділових і особистих характеристик, охоплюючих наступні групи якостей:

1. Суспільно-громадська діяльність.

2. Відношення до праці.
3. Рівень знань і досвід роботи.
4. Організаційні здібності.
5. Уміння працювати з людьми.
6. Уміння працювати з документами та інформацією.
7. Уміння своєчасно приймати і реалізувати рішення.
8. Здатність побачити і підтримати прогресивне.
9. Морально-етичні риси характеру.

Перша група включає наступні якості: здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним, уміння прислухатися до критики, бути самокритичним, активно брати участь у громадській діяльності, мати високий рівень політичної грамотності.

Друга група: почуття особистої відповідальності за доручену справу, чуйне та уважне відношення до людей, працелюбність, особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими, рівень естетики роботи.

Третя група: наявність кваліфікації, відповідної посаді, знання об'єктивних основ управління в сфері туризму, знання сучасних методів керівництва, стаж роботи в даній організації (в т.ч. на керівній посаді).

Четверта група: вміння організувати систему управління, уміння організовувати свою працю, володіння сучасними методами керівництва, уміння поводити ділові наради, здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці, здатність до оцінки можливостей і праці інших.

П'ята група: уміння працювати з підлеглими, уміння працювати з керівниками різних організацій, вміння створювати згуртований колектив, уміння підібрати, розставити і закріпити кадри.

Шоста група: вміння коротко і ясно формулювати цілі, уміння викладати ділові листи, накази, розпорядження, здатність чітко формулювати доручення, давати завдання, знання можливостей сучасної техніки управління і вміння використовувати її у своїй праці, вміння читати документи.

Сьома група: уміння своєчасно приймати рішення, здатність забезпечити контроль за виконанням рішень, уміння швидко орієнтуватися у складній ситуації, уміння вирішувати конфліктні ситуації, здатність до дотримання психогігієни, уміння володіти собою, впевненість у собі.

Восьма група: вміння бачити нове, здатність розпізнати і підтримати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів, уміння розпізнавати і нейтралізувати скептиків, консерваторів, ретроградів і авантюристів,

ініціативність, сміливість і рішучість у підтримці та впровадженні нововведень, мужність і здатність йти на обґрунтований ризик.

Дев'ята група: чесність, добросовісність, порядність, принциповість, врівноваженість, притягуваність, скромність, акуратність зовнішнього вигляду, добре здоров'я.

У кожному конкретному випадку із цього списку вибираються (при допомозі „експертів”) ті позиції, які найбільш важливі для конкретної посади в організації, і до них додаються спеціальні якості, які повинен мати кандидат на конкретну посаду.

Після проведення такої роботи ми будемо мати десять якостей, сформованих у 9 груп, наведених вище.

Для цього створюється група „експертів” із 5-10 чоловік. До неї доцільно включити керівника підрозділу, в якому є вакансія, 1-2 досвідчених працівників підрозділів, працівника кадрової служби і спеціаліста з управління персоналом.

Кожний із експертів буде мати матриці попарних порівнянь і ранжує підібрані якості. Потім будується зведена матриця попарних порівнянь цих якостей, у яку включаються думки всіх експертів. У результаті спеціальної обробки якостей при допомозі даної матриці залишаються ті якості, які мають першочергову важливість для конкретної вакантної посади (ідеальні якості).

Після цього експертами поводиться робота по визначенню цих якостей у кандидатів на вакантну посаду і ступеня володіння ними кожним кандидатом (в балах).

Кожен кандидат заповнює матрицю попарних порівнянь якостей по своїй персоні. Причому в матрицю включаються тільки ті якості, якими він (з його точки зору) володіє на 50% і більше. Те ж саме роблять експерти, знаючі кандидата. Далі будується зведена матриця попарних порівнянь, в яку включаються думки всіх експертів (в т.ч. і самого кандидата).

Кандидат з найбільшою ступінню володіння всіма необхідними для вакантної посади якостями займає цю посаду.

Накладення реальних якостей претендента на ідеальні якості здійснюється при допомозі спеціальної таблиці, де ступінь володіння кандидатами цими або іншими якостями і ідеальні якості представлені в балах.

ОПИС ХОДУ ДІЛОВОЇ ГРИ

1. Відібрати 10 якостей, якими в найбільшій ступені повинен володіти кандидат на посаду заступника голови Правління з персоналу. Ці 10 якостей повинні охопити по одній якості з кожної групи і ще додатково одна якість з будь-якої групи. Відбір якостей проводиться простим голосуванням.

2. Потім кожному учаснику побудувати матрицю попарних порівнянь відібраних якостей (приклад у таблиці 1).

Таблиця 1

Матриця попарних порівнянь якостей заступника голови Правління ПАТ „ВОЖК” з персоналу (експерт 1)

№	Назва якості	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума в балах
1.	Здатність підпорядковувати особисті інтереси громадським	-	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9
2.	Чуйне і уважне відношення до людей	1	-	2	0	0	2	1	1	2	1	10
3.	Наявність кваліфікації, відповідаючій займаній посаді	2	0	-	0	1	2	0	1	1	1	8
4.	Володіння передовими методами керівництва	2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	15
5.	Уміння підібрати, розставити і закріпити кадри	2	2	1	1	-	2	1	2	1	2	14
6.	Уміння викладати ділові листи, накази, розпорядження	0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3
7.	Уміння вирішувати конфліктні ситуації	1	1	2	1	1	1	-	1	1	2	11
8.	Уміння побачити нове	0	1	1	1	0	2	1	-	0	2	8
9.	Відкритість	1	0	1	0	1	1	1	2	-	2	9
10.	Елегантність і акуратність зовнішнього вигляду	0	1	1	0	0	1	0	0	0	-	3

Оцінка якостей кандидата в балах:

0 – відсутня або несуттєва,

1 – володіє нею <50%,

2 – володіє нею >50%,

"-" – не визначився.

3. Побудувати зведену матрицю попарних порівнянь відібраних найбільш суттєвих якостей кандидата на посаду (таблиця 2), в якій враховуються думки всіх експертів. Припустимо, що в діловій грі зайнято 7 учасників. Виділити 8 ідеальних якостей кандидата на посаду.

Таблиця 2

Зведена матриця попарних порівнянь якостей заступника голови
Правління з персоналу ПАТ „ВОЖК” (зразок)

№	Назва якості	Значення в балах							Середньо арифметичне в балах	Ранг якості
		1	2	3	4	5	6	7		
1.	Здатність підпорядковувати особисті інтереси громадським	9	10	8	11	12	13	7	10,0	4
2.	Чуйне і уважне відношення до людей	10	9	11	8	7	6	12	9,0	6
3.	Наявність кваліфікації, відповідаючій займаній посаді	8	10	9	11	8	6	12	9,1	5
4.	Володіння передовими методами керівництва	15	13	14	12	15	17	11	13,9	1
5.	Уміння підібрати, розставити і закріпити кадри	14	12	13	11	13	11	16	12,9	2
6.	Уміння викладати ділові листи, накази, розпорядження	3	5	4	6	4	6	-	4,7	9
7.	Уміння вирішувати конфліктні ситуації	11	10	9	12	13	14	8	11,0	3
8.	Уміння побачити нове	8	9	10	7	6	5	-	7,5	8
9.	Відкритість	9	7	8	9	11	6	12	8,9	7
10.	Елегантність і акуратність зовнішнього вигляду	3	5	4	3	-	6	-	4,2	10

4. Визначити ступінь володіння ідеальними якостями кандидатами на вакантну посаду. Побудуйте такі ж матриці для кожного із кандидатів і результати занесіть у спеціальну таблицю 3.

У таблиці 3 вказати в дужках відхилення реальних якостей кандидатів від ідеальних.

Таблиця 3

Порівняння реальних якостей кандидатів на посаду
заступника голови Правління ПАТ „ВОЖК” з персоналу

№	Назва якості	Значення ідеальних якостей в балах	Значення якостей в балах	
			Завідувач відділу кадрів	Завідувач методичного відділу
1.	Здатність підпорядковувати особисті інтереси громадським	10,0	9,9 (-0,1)	9,7 (-0,3)
2.	Чуйне і уважне відношення до людей	9,0	9,1 (+0,1)	8,9 (-0,1)
3.	Наявність кваліфікації, відповідаючій займаній посаді	9,1	9,0 (-0,1)	9,0 (-0,1)
4.	Володіння передовими методами керівництва	13,9	13,0 (-0,9)	13,2 (-0,7)
5.	Уміння підібрати, розставити і закріпити кадри	12,9	12,2 (-0,7)	12,3 (-0,6)
7.	Уміння вирішувати конфліктні ситуації	11,0	12,2 (+1,2)	11,1 (+0,1)
8.	Уміння побачити нове	7,5	7,7 (+0,2)	7,6 (+0,1)
9.	Відкритість	8,9	9,3 (+0,4)	9,2 (+0,3)
			+ 0,1	- 1,3

5. Сформулюйте висновок експертної комісії про вибір найбільш вірогідного кандидата на майбутню вакантну посаду.

ЗРАЗОК ВИСНОВКУ ЕКСПЕРТНОЇ КОМІСІЇ

Сума відхилень у завідувача відділу кадрів складає +0,1, а в завідувача методичного відділу –1,3. Завідувач відділу кадрів у більшій мірі володіє ідеальними якостями, і тому він рекомендується експертною комісією на посаду заступника голови Правління ПАТ „ВОЖК” з персоналу.

Ділова гра №5. Вибір оптимальної стратегії перебудови заводу

Мета ділової гри:

- оволодіння навичками виявлення, аналізу й розв'язання конкретних виробничих проблем;
- навчання групових методів роботи при підготовці та ухваленні управлінських рішень;
- навчання соціальних методів і засобів орієнтації в нестандартних ситуаціях.

Залучення учасників гри до ролі керівника, зорієнтованого на нововведення, та необхідність перебудови стилю й методів роботи.

Вихідна інформація.

Завод виготовляє дизельні двигуни кількох типорозмірів і модифікацій, дизель-генератори, компресори, запчастини й товари народного споживання. Номенклатура продукції заводу за рік обновляється на 7 %. Заготівельне виробництво не відповідає зростим вимогам. Більше п'яти років будується блок заготівельного виробництва (цех зварювальних конструкцій, ливарний, обрубний, ковальсько-пресовий цехи). Закінчення будівництва в поточному році не передбачено. Обсяг будівельно-монтажних робіт, які залишилося виконати, а також недопоставленого устаткування, переважно для ливарного й обрубного цехів, становить 320 млн. грн.

Характерно й те, що якщо раніше на будівництво виділялися капітальні вкладення за рахунок централізованих джерел, то тепер, коли завод приватизовано, всі об'єкти промислового призначення необхідно добудувати за рахунок особисто зароблених коштів. Розраховувати на допомогу від держави марно. Робота заводу показує, що без ґрунтовної перебудови значна частина прибутку буде йти на покриття штрафних санкцій і на погашення банківських позичок. Заборгованість банку за рік становила 950 млн. грн. Приблизно половина верстатного парку експлуатується більше 25 років. Обробка колінчастих валів, що поставляються одним із заводів галузі з великими припусками й дуже низької якості, — дуже трудомісткий вид робіт. Через недостатню кількість висококваліфікованих верстатників і перебої з матеріально-технічним постачанням, низьку платоспроможність покупців та з інших причин коефіцієнт змінності устаткування становить 0,8. Постійне невиконання плану випуску продукції пов'язане з технічною відсталістю, низьким рівнем оперативного планування й управління, недоліками в підготовці виробництва, відсутністю належної виконавчої дисципліни та ін. У даний час недоукомплектованість промислово-виробничим персоналом (ПВП) становить 900 робітників. Крім того, незадовільно розв'язуються соціальні проблеми. Більше однієї тисячі чоловік

стоять у черзі на одержання житла. Коротку техніко-економічну характеристику заводу подано в табл. 1.

Таблиця 1

Вхідні дані

Показник	Кількість
Загальні показники	
Середньорічна чисельність:	
- ПВП, осіб	5420
- робітників	3520
з них:	
- в основному виробництві	1815
- ІТП	912
Кількість цехів	18
у тому числі основних	11
Кількість робочих місць, од.	1894
Кількість робочих місць, що відповідають нормативним вимогам, од.	720
Вартість основних виробничих фондів, тис грн.	6500
Вартість активної частини, тис. грн.	1780
Кількість технологічного устаткування, од.	129
у тому числі:	
- металорізальне	903
- термічне	41
- зварювальне	335
- верстати з ЧПУ	12
Продовження табл. 1	
Основні техніко-економічні показники:	
Випуск товарної продукції, тис. грн.	8530
у тому числі ТНС, тис. грн.	250
Виконання плану постачань за договором, %	85
Граничний рівень витрат на 1 грн. продукції (коп.):	
- плановий	75
- фактичний	90
Фондовіддача, грн.	1,12
Відновлення продукції за рік, %	7
Частка ВКЯ в загальному обсязі товарної продукції, %	3,5
Питома вага ручних робіт, %	36,5
Ступінь механізації й автоматизації праці, %	42,8
Використання потужностей, %	66
Потужність інструментального виробництва, %	2,8

Методичні рекомендації і порядок проведення ділової гри.

Навчальна група поділяється на підгрупи, кожна з яких не перевищує 5-7 чоловік. Підгрупа обирає керівника проекту, виявляє та аналізує проблеми і розробляє проект програми перебудови заводу.

Учасникам ділової гри можна запропонувати таку модель розв'язання проблем:

- сформулювати проблеми неритмічної роботи заводу;
- розглянути причини виникнення проблем;

- виділити основні проблеми за кожним напрямом; виділити внутрішні й зовнішні проблеми;
- визначити мету й завдання перебудови заводу за основними напрямами;
- виробити основні напрями розв'язання проблем;
- розробити комплекс заходів щодо розв'язання проблем, пов'язаних із ресурсами, виконавцями й термінами;
- обґрунтувати запропоновані заходи;
- визначити послідовність реалізації заходів, виділивши першочергові, заходи другої черги і перспективні, обґрунтувати запропоновану послідовність реалізації заходів;
- визначити ефективність запропонованого проекту.

Досвід розв'язання проблем показує, що найважчим етапом є визначення проблем і причин виникнення їх. Спочатку проблеми краще сформулювати керівнику підгрупи, потім члени команди пропонують свої формулювання проблем, а також виявляють причини виникнення їх. Узагальнені формулювання проблем вносяться в проект перебудови. Після того як проблеми відповідним чином сформульовано, учасники гри переходять до висунення ідей перебудови. Варто застерегти керівника підгрупи від будь-якої оцінки запропонованих членами команди ідей на стадії висунення їх, навіть у тому разі, якщо вони, на думку керівника підгрупи, будуть абсурдними. Необхідно, щоб кожний учасник ділової гри мав можливість обміркувати всі запропоновані ідеї. Після розгляду кожної ідеї керівник підгрупи підводить підсумки обговорення. Результати вносяться в проект перебудови. Кожний етап розробки проекту перебудови обговорюється за участю всіх слухачів, і в проект перебудови вноситься обґрунтоване колективне рішення.

Як самостійну проблему можна розглянути розробку плану реалізації заходів. При підготовці проекту перебудови необхідно забезпечити тісний взаємозв'язок учасників підгрупи, активну роботу кожного. На загальному занятті навчальної групи кожний керівник проекту представляє варіант своєї підгрупи, розповідаючи й про ті проблеми та напрями, які розглядали, але не прийняли (необхідно зазначити причину відхилення їх). Опонентами є члени іншої підгрупи. На основі загального обговорення запропонованих варіантів виробляється оптимальний варіант стратегії перебудови заводу в нових умовах господарювання.

Результати ділової гри оцінюються за п'ятибальною системою.

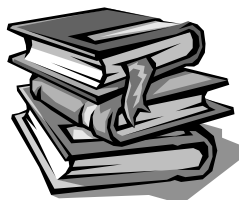
Критеріями оцінки є:

- доповідь (зміст, чіткість, лаконічність, регламент);
- новизна заходів;
- обґрунтованість заходів;
- активність членів підгрупи в обґрунтуванні й захисті запропонованих заходів.

Успішна діяльність менеджера багато в чому визначається вмінням створювати своєрідний алгоритм розв'язання управлінських проблем

(ARUP), тобто шлях послідовності розумових дій керівника, що приводить до розв'язання проблем організаційно-управлінської діяльності. Створення ARUP допоможе менеджерам знаходити шляхи розв'язання проблем, скоротити час пошуку правильних рішень.

Ділова гра передбачає визначення логічно обґрунтованої послідовності дій менеджера при виявленні, аналізі й розв'язанні управлінських проблем, освоєнні технології групової роботи, виявленні ситуаційного лідера. Вона показує, що добра самоорганізація групи підвищує ефективність її діяльності.



Список рекомендованої літератури

1. Баєва О.В., Ковальська Н.І. Основи менеджменту: практикум. - Навч. посібник-К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524с.
2. Боковець В.В., Медецька С.П., Цаль І.І., Дрabanіч А.В. Підприємництво.-Навч. посібник-В.:ВФЕУ, 2010.
3. Боковець В.В., Медецька С.П., Цаль І.І.Організація праці менеджера.- Навч.посібник-В.:ВФЕУ, 2010.
4. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. — К.: Основи, 2001. — 349 с.
5. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: Учебник. — М.: Финпресс, 2000. — 1056 с.
6. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 256 с.
7. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. — 2-е изд. — М.: Ин-т междунар. права и экономики, ТРИАДА, 1997. — 384 с.
8. Гріффін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. —Львів: БаК, 2001. — 624 с.
9. Дафт Р. Л. Менеджмент = Management. — СПб.: Питер, 2000. — 832 с.
10. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. — 4-е изд. — Минск: Новое знание, 2001. — 336 с.
- 11.Классики менеджмента = The IEBM Handbook of management Thinking: Энциклопедия / Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского; Под ред. М. Корнера. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
- 12.Кравченко А. И. История менеджмента: Учеб. пособие для студ. вузов. — М.: Академ. проект, 2000. — 352 с.

13. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту: Підручник для вищ. навч. закладів. — К.: Знання України, 2001. — 300 с.
14. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Підручник.-К.: Академвидав, 2003-416с.
15. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика. Підручник – 3-е вид.- Тернопіль: Карт-бланш, 2005-486с
16. Сердюк О.Д. Теорія і практика менеджменту. Навч. Посібник.-К.: Професіонал, 2004-432 с.
17. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. — К.: МАУП, 2003. — 152 с.
18. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник.-К.: Академвидав, 2003-608 с.
19. www.diet-net.nm.ru
20. www.krrb.ru
21. www.onlife.ru

ДОДАТКИ

Методичні поради до задач на прийняття управлінського рішення методом побудови «дерева рішень»:

„Дерево рішень” – це графічне відображення процесу, яке визначає альтернативи рішення, стану природи та їх відповідність ймовірності віддачі для кожної комбінації альтернатив і стану природи.

„Дерево рішень” застосовує наступні означення:

ТЕРМІНИ:

1. **Альтернатива** – це напрям дії чи стратегія, яка може бути вибрана менеджером, що приймає рішення, наприклад, освоювати нове виробництво чи ні?
2. **Стан середовища** (виробнича ситуація) – це ситуація, на яку менеджер ухвалюючи рішення, не може вплинути чи має слабкий вплив, наприклад, попит на товар на ринку.

СИМВОЛИ:

це вузол рішення, з якого може бути вибрана одна чи декілька альтернатив.

це вузол стану середовища, з якого може з'явитися один стан середовища чи виробнича ситуація.

Щоб представити альтернативи рішень, можна будувати дерева рішень чи таблиці рішень.

Приклад 1.

Підприємство розглядає можливість виробництва і маркетингу нового товару. Аналіз цього проекту вимагає будівництва великого чи малого підприємства. ринок для продажу нового товару може бути сприятливий чи несприятливий. Підприємство має ще і вибір не будувати нове підприємство і не випускати нового виробу. Виходячи із цих альтернатив, необхідно побудувати „дерево рішень” підприємства з виробництва нового товару.

Побудуємо „дерево рішень” (рис. 1).

Табличний метод. Можлива також побудова табличного рішення, щоб допомогти підприємству визначити його альтернативи. Для будь-яких альтернатив і визначення стану середовища є певні наслідки чи вихід, який, як правило, показується в грошовій оцінці. Слід відмітити, що при застосуванні табличного методу усі альтернативи записуються у лівій частині, а стани середовища – у верхній частині. Умовні значення, тобто плати, знаходяться в середині таблиці.

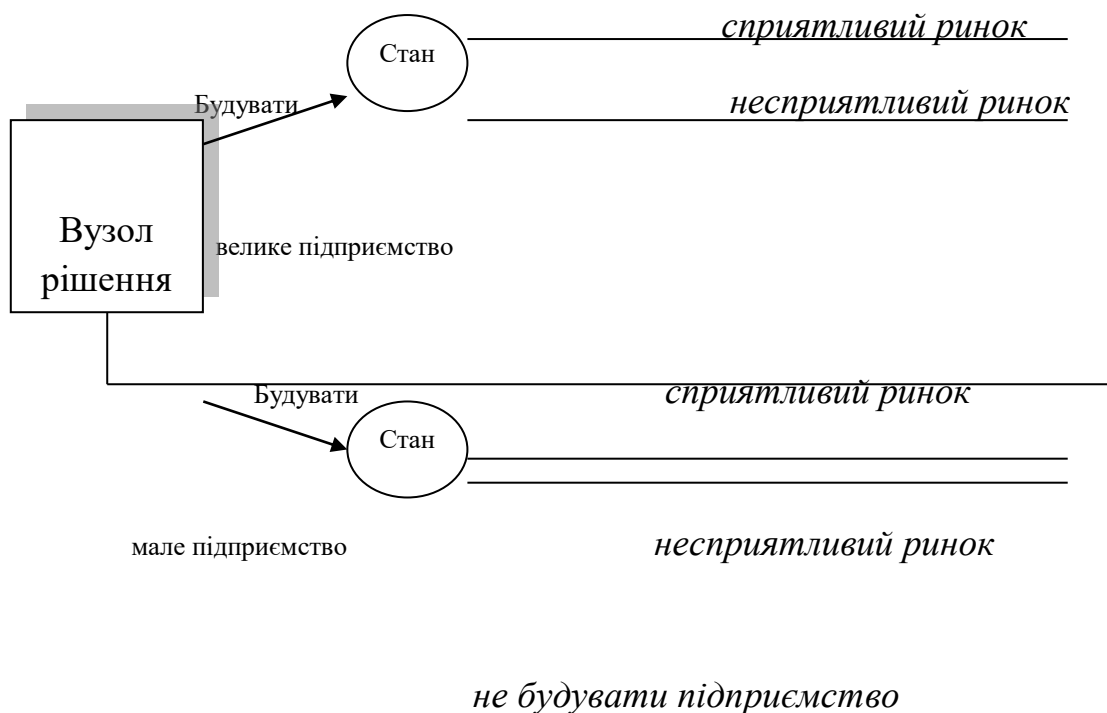


Рис. 1. „Дерево рішень”

Прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності. Коли менеджери не можуть оцінити ймовірність для кожного стану середовища, то необхідно використати три критерії для прийняття рішень.

1. **Макси-максимум.** Визначає альтернативу, яка максимізує максимальний вихід чи наслідок для кожної альтернативи. Менеджер знаходить максимальний вихід в середині кожної альтернативи і тоді вибирає її максимальне значення. Його можна назвати оптимістичним критерієм рішення.
2. **Макси-мінімум.** Максимізує мінімальний вихід для кожної альтернативи. Спочатку знаходять мінімальний вихід в середині кожної альтернативи, а потім вибирають альтернативу з максимальним значенням. Цей критерій рішення дозволяє знайти альтернативу з найменшою можливою втратою, цей критерій можна назвати песимістичним.
3. **Рівноймовірний.** Знаходять альтернативу з найвищим середнім виходом. Спочатку визначають середній вихід з кожної альтернативи, який є сумою усіх альтернатив поділеною на їх кількість. Далі вибирається максимальне значення. Даний метод припускає, що ймовірність появи станів середовища рівні і тому кожен стан рівноймовірний.

Прийняття управлінського рішення в умовах ризику. Це найбільш розповсюджений випадок. Може статися декілька ймовірних станів середовища із заданою ймовірністю. Розглядають таблиці рішень з умовними станами та ймовірними оцінками для усіх станів. За допомогою цього методу можна визначити очікувану грошову віддачу для кожного варіанту. Це число являє собою очікувану грошову цінність варіанту чи середню віддачу для кожного варіанту, тобто ту, яку ми отримаємо, якщо зможемо повторити рішення кілька разів. Одне із найбільш популярних рішень – це вибір варіанта, який має тах значення грошової віддачі. *Грошова віддача* – це сума можливих надходжень (віддач варіанта), кожна з яких зважена на ймовірність появи даної віддачі.

$$\text{ОГВ} = \sum_1^n \text{ОВ}_i \times P_i, (1.1)$$

де **ОГВ** – очікувані грошова віддача;

ОВ – число варіантів, очікувана віддача кожного з них;

P_i – ймовірність і-го стану середовища.

Різницю між віддачею (від реалізації рішень) в умовах визначеності і віддачею в умовах ризику називають **очікуваною цінністю досконалої інформації**.

Очікувана цінність в умовах визначеності = найкращий стан для 1-го стану середовища помножити на ймовірність + найкращий варіант для 2-го стану помножити на ймовірність .

Прийняття управлінського рішення методом побудови платіжної матриці.

Приклад:

Вибрати найкращий варіант. Підприємство, що займається продажем товару „А”, може утримувати місячний його запас в 0, 100, 150, 200 одиниць. Припустимо, що теперішній запас не може бути повністю проданий наступного місяця. Попит на товар „А” та ймовірність його наявності зобразимо таким чином:

Попит	0	100	150	200
Ймовірність	0,2	0,3	0,4	0,5

Собівартість одиниці товару 25 грн. Ціна продажу – 30 грн. Тобто, прибуток за одиницю складає 5 грн. Якщо запас буде перевищувати попит, на товар, то збитки підприємства за кожну одиницю непроданого товару складуть 1 грн.

Побудувати платіжну матрицю, визначивши очікувані значення.

Якщо запас перевищує попит на товар, то сума платежів визначається як добуток кількості проданого товару в штуках і прибутку на 1 штуку мінус кількість нерозпроданого товару помножити на збитки на 1 штуку.

Запас	Попит/ймовірність				Очікуване значення
	0/0,2	100/0,3	150/0,4	200/0,5	
0	0	0	0	0	0
100	-100	500	500	500	580
150	-150	450	750	750	780
200	-200	400	700	1000	860
Сума					2220

$$A = 0*0,2+100*0,3+150*0,4+200*0,5 = 0+30+60+100 = 190$$

Необхідно визначити платежі:

$$-100*0,2+0,3*500+0,4*500+0,5*500 = -20+150+200+250 = 580$$

$$-150*0,2+450*0,3+750*0,4+750*0,5 = -30+135+300+375 = 780$$

$$-200*0,2+400*0,3+0,4*700+1000*0,5 = -40+120+280+500 = 860$$

					Очікуване значення
	0				
		500			
			750		
				1000	

Найкращий вибір у цій ситуації створити запас у 200 шт. з найбільшим очікуваним значенням 860, це краще, що можна зробити при мінімальній інформації, що є у менеджера. При повній інформації підприємство мало б можливість заробити 2220 грн., тому очікувана цінність повної інформації дорівнює 1360 грн. (2220 - 860). Це є максимальною ціною, яку підприємству є сенс заплатити консалтинговій фірмі за проведення маркетингового дослідження ринку з метою отримання більш точної інформації про можливий стан попиту на товар „А” і його ймовірності.

Складання діаграми „Риб’ячого скелета”

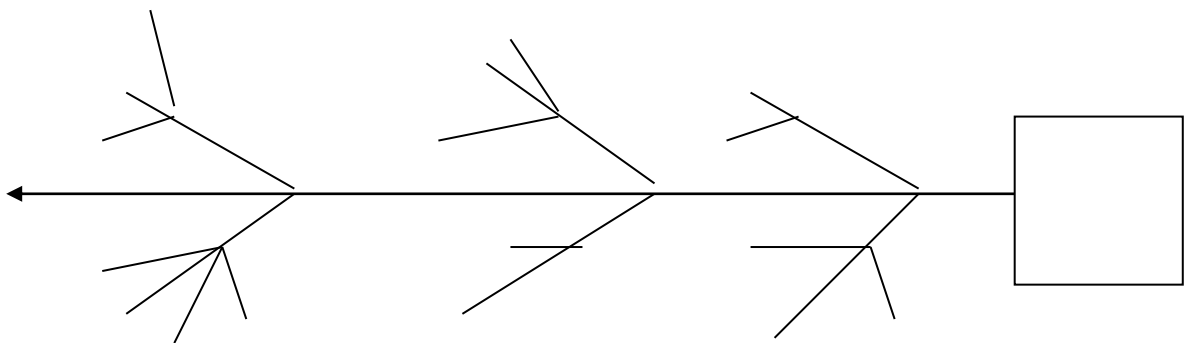
Мета: діаграма „риб’ячого скелета” – це чудова методика для визначення можливих причин проблеми. Вона дає знання, які можна використати для удосконалення операційної діяльності будь-якої організації.

Ця вправа ґрунтується на адміністративній моделі менеджменту. Вона допоможе розробити роль моніторингу адміністративної моделі менеджменту. Однією з характеристик моніторингу є здатність аналізувати проблеми.

Вступ. Японські осередки якості часто використовують графічну діаграму „риб'ячого скелету” методу „причини-наслідки” для ініціювання вирішень групової робочої проблеми. Досить часто причини групують у категорії, такі як матеріали, методи, люди та механізми. Методика „риб'ячого скелету”, як звичайно, реалізується за шість кроків.

1. Запишіть проблему в „голові риби” (великий блок).
2. Визначте головні причини проблеми і запишіть їх на „риб'ячих кістках”.
3. Проаналізуйте кожну головну причину і запишіть похідні причини на менших „риб'ячих кістках”.
4. Досягніть консенсусу (згоди) з однієї чи двох головних причин проблеми.
5. Дослідіть шляхи виправлення чи усунення головної причини (причин).
6. Приготуйте звіт або презентацію, який пояснює запропоновану зміну.

Риб'ячий скелет виглядатиме приблизно так:



Використайте методику на прикладі створеного Вами підприємства

Навчальне видання:

к. е.н. проф. Боковець В.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей.-Вінниця:. – 2012. - 495 с.

Укладач: к.е.н., проф. Боковець Вікторія Вікторівна