

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для студентів,
які навчаються за спеціальністю 075 «Маркетинг», освітньо-професійної
програми «Промисловий маркетинг»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2023

Менеджмент: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: С.О. Пермінова, Т.В.Лазоренко. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,37 МБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023.152 с.

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол №6 від 30.03.2023р.) за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол №8 від 27.02.2023 р.)

Електронне мережне навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Укладачі: *Пермінова Світлана Олександрівна*, канд. пед. наук, доцент
Лазоренко Таїсія Василівна, канд. економ. наук, доцент

Відповідальний редактор *Дергачова Вікторія Вікторівна*, д-р економ. наук, проф.

Рецензенти: *Круш Петро Васильович*, канд. економ. наук, проф.

Конспект лекцій підготовлений згідно програми навчальної дисципліни і спрямований на допомогу бакалаврам факультету менеджменту та маркетингу у засвоєнні необхідних теоретичних знань з кредитного модуля «Менеджмент» та використанні їх у вирішенні практичних задач. Конспект містить поглиблену інформацію з окремих тем курсу з орієнтацією на здобуття студентами спеціальних компетенцій, необхідних в подальшій професійній діяльності. Послідовне викладення теоретичних питань та вивчення сучасної практики управління організацією дозволить студентам глибше засвоїти навчальний матеріал.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	6
1.1. Особливості та специфіка менеджменту	6
1.2. Основні категорії менеджменту.....	10
1.3. Закони і закономірності в менеджменті	15
1.4. Основні принципи менеджменту	18
1.5. Методологічні підходи в менеджменті.....	20
1.6. Методи менеджменту.....	30
ТЕМА 2. ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ДІЯЛЬНОСТІ І НАУКИ	35
2.1. Історичні передумови менеджменту.	35
2.2. Наукові школи менеджменту.....	38
2.3. Сучасна філософія управління.....	46
ТЕМА 3. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ	48
3.1. Сутність та особливості управлінських рішень	48
3.2. Класифікація управлінських рішень.....	51
3.3. Етапи розроблення управлінських рішень.....	53
3.3. Правила і підходи до прийняття управлінських рішень.....	56
ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	61
4.1. Роль планування в розвитку організації.....	61
4.2. Стратегічне планування	63
4.3. Тактичне та оперативне планування	65
4.4. Методи планування.....	67
ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	69
5.1. Суть процесу організації діяльності.....	69
5.2. Організація процесу виконання рішень	71
5.3. Організаційна структура управління	74

5.4. Види традиційних організаційних структур	81
5.5. Принципи і правила проєктування організаційних структур.....	89
ТЕМА 6. МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	91
6.1. Значення і необхідність мотивації персоналу	91
6.2. Теорії мотивації.....	94
6.3. Матеріальне та нематеріальне стимулювання	105
ТЕМА 7. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ	110
7.1. Сутність та види управлінського контролю	110
7.2. Характеристика ефективного управлінського контролю	113
7.3. Особливості організації управлінського контролю.....	115
ТЕМА 8. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	117
8.1. Джерела інформації	117
8.2. Канали поширення та носії інформації	120
8.3. Вимоги до поширення та захисту управлінської інформації.....	124
8.4. Комунікації в менеджменті.....	129
8.5. Ділові комунікації.....	133
ТЕМА 9. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ	139
9.1. Типологія керівників.....	139
9.2. Стиль керівництва: його особливості та види.....	142
9.3. Керівництво і влада.....	146
9.4. Лідерство та авторитет.....	148
ЛІТЕРАТУРА ДО КУРСУ	151

ВСТУП

В умовах сьогодення знання основ менеджменту, уміння застосовувати їх у своїй практичній діяльності, оволодіння ефективними методами управління сучасною організацією, є необхідною складовою підготовки фахівців у ВНЗ. Специфіка соціально-економічної нестабільності в державі вимагає крім глибокого вивчення теоретичних положень також усвідомленого застосування важливих принципів, функцій, різноманітних підходів та унікальних за природою інтерактивних методів в практику управління.

Даний курс лекцій розроблено з метою допомогти студентам набути базових знань: понятійного та категоріального апарату; особливостей та специфіки менеджменту; основних законів і закономірностей в менеджменті; принципів та методів управління; методологічних підходів в менеджменті; наукових шкіл менеджменту та сучасної філософії управління; особливостей управлінських рішень, їх класифікації та етапів розроблення, а також правил і підходи до прийняття ефективних управлінських рішень; стратегічного, тактичного, оперативного планування та використання методів планування; процесу організації діяльності; організаційної структури управління; видів традиційних організаційних структур; принципів і правил проєктування організаційних структур; значення і необхідності мотивації персоналу; основних теорій мотивації; матеріального та нематеріального стимулювання персоналу; сутності і видів управлінського контролю; характеристики ефективності та особливостей організації процесу контролювання; інформаційного забезпечення та комунікацій в менеджменті; джерел, каналів поширення і носіїв інформації; вимог до захисту управлінської інформації; комунікацій в менеджменті; ділових комунікацій; типології керівників; стилів керівництва, їх особливостей та видів.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Особливості та специфіка менеджменту
- 1.2. Основні категорії менеджменту
- 1.3. Закони і закономірності в менеджменті
- 1.4. Основні принципи менеджменту
- 1.5. Методологічні підходи в менеджменті
- 1.6. Методи менеджменту

1.1. Особливості та специфіка менеджменту

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується зростанням ролі менеджменту в усіх сферах управління. Поняття «менеджмент» міцно увійшло в наш побут, стало звичним для ділового життя і нерідко використовується поряд і нарівні з поняттям "управління". Однак, вони не є цілковито ідентичними, оскільки в менеджменті об'єктами впливу є люди. Менеджмент ототожнюється із спрямуванням людської діяльності на досягнення поставлених цілей в організації, концентруючись на соціо-технічних системах, в яких праця людей поєднується з використанням засобів і предметів праці, а результати діяльності мають суспільну цінність. В управлінні ж об'єктами впливу виступають виробничі, товарно-матеріальні та інші ресурси, а також виробничі, торгово-технологічні, бізнес-процеси тощо. Тобто, категорія управління є ширшою і притаманна будь-якій системі (управління державою, літальним апаратом, автомобілем).

Термін «менеджмент» – поняття багатозначне, оскільки поєднує в собі управління соціальним об'єктом, високий професіоналізм, що дозволяє поєднати в одній особі власника й організатора виробництва, забезпечує високу продуктивність праці без жорсткого адміністрування.

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає кілька значень слова «менеджмент»:

- спосіб (манера) спілкування з людьми;
- мистецтво управління;
- специфічні здібності й адміністративні навички;
- орган управління;
- система управління виробництвом з метою підвищення його ефективності й одержання прибутку;
- уміння й адміністративні навички організувати роботу апарату управління;
- органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи;
- прошарок професіоналів-управлінців, головною задачею яких є координація й організація діяльності колективів з урахуванням об'єктивних законів економіки, соціології, психології, конфліктології, тобто управління на науковій основі.

В англomовних країнах цим словом виражають функцію, навчальну дисципліну, професію й галузь наукового пізнання. Галузь застосування менеджменту практично безмежна.

Менеджмент - це самостійний вид професійно здійснюваної господарської діяльності фірми, що діє в ринкових умовах, і спрямованої на досягнення намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних та трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій та методів економічного механізму.

Менеджмент як наука, виник на основі практичного досвіду управління, спирається на всю суму знань про управління, накопичених людством, і містить концепції, теорії, принципи, способи та форми управління, власний методологічний інструментарій, об'єкт та суб'єкт пізнання, що правомірно відносить даний вид пізнавальної діяльності до наукової.

Метою менеджменту як науки, є розробка теорії управління, наукових підходів, принципів та методів, що забезпечують стійке, надійне, перспективне та ефективне функціонування систем управління.

Основними *завданнями* менеджменту як науки є:

- пояснення природи управлінської праці;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків у цій галузі;
- виявлення факторів та умов ефективності спільної праці;
- розробка методів ефективного оперативного управління;
- прогнозування подій, розробка методів стратегічного управління.

У зв'язку з цим можна відзначити, що менеджмент є комплексною наукою, що охоплює психологічні, технічні, економічні, соціальні та інші аспекти. Тому її можна віднести до типу інтегральних, багатоаспектних, міждисциплінарних наук, що розвиваються на стику та переплетенні суспільних, природничих і технічних наук.

Проте, слід зазначити, що ця наука носить прикладний характер, оскільки метою менеджменту як практики управління, є досягнення високої прибутковості, конкурентоспроможності організації чи інших цілей шляхом раціональної організації виробничого процесу розвитку техніко-технологічної бази організації. Цілі та завдання менеджменту безперервно ускладнюються в міру зростання масштабів та розвитку виробництва. Виконані завдання та досягнуті намічені цілі оцінюються на ринку.

Тому сучасний менеджмент може бути результативним тільки за умови об'єднання науки менеджменту з мистецтвом. В. Кнорринг відмічав, що «Мистецтво управління – це здатність приймати нетривіальне рішення в умовах дефіциту інформації і часу».

У світі розуміння менеджменту як мистецтва виходить з того, що організації – це складні соціальні системи, управління якими вимагає обліку значної частини зовнішніх чинників та внутрішнього середовища. Прийняття управлінських рішень в таких умовах – справді мистецтво, що базується на знаннях, вміннях, інтуїції та досвіді людей, управляючих організаціями. У діяльності керівника істотне місце займають творчі та евристичні операції, і саме ці компоненти не піддаються формалізації, оскільки механізми інтелектуальної діяльності є досить складними. Мистецтво менеджменту тісно пов'язано з природним талантом менеджера, з його здібностями до досягнення успіху й

ефективного керування.

Рівні менеджменту

Розрізняють top (вищий), middle (середній) та lower (низовий) менеджмент, що означає посади та обмеження відповідальності кожного конкретного менеджера.

Топ-менеджери – це стратеги, які повинні знати всі функціональні обов'язки: управління, фінанси, юриспруденцію, маркетинг, зв'язки України з громадськістю, виробництво. Це люди здатні бачити компанію загалом і приймати рішення з урахуванням усього бізнесу та нести за це персональну відповідальність. Вищий менеджмент окреслює цілі та розробляє політику організації, вирішує стратегічні питання: освоєння нових ринків, взаємини з конкурентами, адаптацію організації до різноманітних змін у зовнішньому середовищі тощо. При цьому обов'язкова наявність стратегічного мислення, творчого характеру та певних психологічних якостей.

Середня ланка менеджменту – це ретранслятор рішень керівництва виконавцям, приводний механізм вирішення поточних завдань компанії та досягнення нею стратегічних цілей. Керівник такого рівня має бути тактиком, експертом у певній галузі, тому часто очолює великий підрозділ чи відділ. Характер його діяльності більшою мірою визначається змістом роботи підрозділу, ніж організації загалом.

Керівники низової ланки, яких також називають операційними керівниками - це організаційний рівень, який безпосередньо перебуває над робітниками та іншими працівниками (не керуючими). Менеджери цього рівня переважно здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, відповідають за безпосереднє використання ресурсів, таких як сировина та обладнання.

Менеджмент – головний ресурс розвитку країн на сучасному етапі. Це – раціональний спосіб управління підприємствами, орієнтований на прибуток. В умовах конкуренції ефективний менеджмент є головною умовою виживання організації, забезпечуючи її успіх.

1.2. Основні категорії менеджменту

У менеджменті використовуються такі категорії: «об'єкт та суб'єкт управління», «прямі та зворотні зв'язки між об'єктом і суб'єктом», «система управління», «довкілля».

При розгляді основних категорій менеджменту та управління на рівні підприємств та організацій необхідно враховувати специфіку їх діяльності та загальні завдання функціонування суб'єктів господарювання.

У загальному вигляді управління є певний тип взаємодії двох об'єктів, один з яких при цьому знаходиться в позиції суб'єкта управління, а інший - в позиції об'єкта управління.

Для цієї взаємодії характерно те, що:

- суб'єкт управління спрямовує об'єкту управління імпульси впливу (команди управління), які містять інформацію про те, як повинен функціонувати об'єкт управління;
- об'єкт управління отримує дані імпульси і діє відповідно до них і з урахуванням ситуації, що склалася.

Суб'єкт управління - це ланка чи частина системи управління, яке може здійснюватися одноосібно менеджером, колегіально групою керівників чи колективно зборами акціонерів. Залежно від цього суб'єкт управління буде різним. У першому випадку суб'єктами виступають: менеджер, індивід, в інших - група осіб, підрозділ, орган управління. Об'єктом управління є: працівник, група осіб, трудовий колектив, можуть бути також: ресурси, процеси, результати, всі види людської діяльності.

Характерна риса підприємства (організації) у тому, що суб'єктом і об'єктом управління є люди. Отже, підприємство (організацію) можна розглядати як соціальну систему управління, а відносини управління, складаються у цій системі як частина виробничих відносин.

У соціальній системі управління об'єкт управління часто називають керованою підсистемою, суб'єкт - керуючою підсистемою. Соціальну систему

управління характеризує ряд загальних умов. Насамперед керована система має здатність змінювати свої параметри (або властивості) під впливом керуючої системи. Для ефективного управління необхідні критерії та показники, що найбільш повно відображають найважливіші параметри діяльності об'єкта управління. Наприклад, для промислового підприємства такими показниками можуть бути виробнича потужність, чисельність персоналу, обсяг реалізованої продукції, прибуток, рентабельність та ін.

Організації у процесі своєї діяльності використовують матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, технологічні та інші ресурси. Тому об'єктами управління можуть виступати:

- товарні запаси;
- фінансові ресурси;
- інформаційний масив;
- персонал організації.

У будь-якій організації протікає безліч процесів, починаючи з процесу управління до виробничого процесу. Найважливішими частинами виробничого процесу є постачання, виробництво та збут продукції. Відповідно до цього об'єктами управління є:

- виробничий процес;
- торгово-технологічний процес;
- маркетингова діяльність підприємства;
- матеріально-технічне постачання підприємства тощо.

До результатів (виходів системи) відносять: прибуток, рентабельність, обсяги виробництва та реалізації продукції, витрати, якість продукції тощо. У цьому випадку об'єктами управління можуть бути:

- результати управлінської чи виробничої діяльності;
- продуктивність праці;
- виробничі чи управлінські витрати тощо.

Для взаємодії суб'єкта з об'єктом управління необхідно, щоб між ними існували *відносини*, що мають комплексний характер. У певних рівнях

управління домінують ті чи інші види відносин, найбільш поширені з яких ґрунтуються на економічних відносинах.

Важливими є два типи відносин:

1) відносини, що виникають при поділі та кооперації праці в процесі спільної діяльності асоційованих власників;

2) відносини найму (оплатні відносини), що виникають між власниками та користувачами засобів виробництва.

Ефективність менеджменту залежить від можливості суб'єкта управління управляти, а об'єкта управління виконувати управлінські команди. Діяльність суб'єкта набуває певної спрямованості залежно від мети, яку він переслідує.

Можливість суб'єкта здійснювати управління зумовлена:

- по-перше, організаційно-технічними аспектами (наявністю у працівників необхідних каналів зв'язку та передачі інформації, необхідної техніки управління тощо);

- по-друге, наявністю у суб'єкта управління важелів на об'єкт управління, за допомогою яких можна спонукати його виконувати команди, тобто можливістю і готовністю об'єкта управління виконувати управлінські команди.

Так, якщо об'єкт управління не є власником засобів виробництва, його готовність виконувати управлінські команди залежить від того, наскільки його потреби будуть задоволені в результаті цього, а його можливість виконувати команди пов'язана з його виробничими можливостями. У цьому випадку для того, щоб вирішити суперечність між суб'єктом та об'єктом управління, необхідно розробити механізм стимулювання. Якщо ж об'єкт управління є власником, то можливість керувати ним визначається механізмом поєднання інтересів об'єкта управління одночасно як власника і як виконавця, при якому інтереси власника домінують.

Управління може здійснюватися лише у тому випадку, якщо існує реально діюча система, що є органічною частиною організації, яку називають системою управління.

Система - це сукупність елементів, які у відносинах і взаємозв'язках утворюють певну цілісність, єдність.

Така система має відповідну структуру, тобто має певну сукупність складових її елементів, специфічних взаємозв'язків та взаємодій, завдяки яким здійснюється процес менеджменту, виникають нові цілісні властивості, які називаються емерджентними.

Емерджентність - наявність у системи властивостей цілісності, тобто таких властивостей, які не притаманні складовим її елементам. Емерджентність є однією з форм прояву діалектичного принципу переходу кількісних змін до якісних. Прояви емерджентних властивостей дуже різноманітні:

- оперативно реагувати на зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, кон'юнктури ринку;
- враховувати конкуренцію на ринку товарів (послуг);
- враховувати вимоги до якості обслуговування споживачів та виконання договорів;
- забезпечувати високу ефективність управління підприємством;
- сприяти розвитку організації;
- забезпечувати впровадження досягнень науки та передової практики;
- володіти здатністю саморегулювання, щоб будь-які відхилення від норми (за вартістю, якістю, термінами та ін.) швидко фіксувалися (в ідеалі - автоматично) і відразу ж вироблялися та вживалися контрзаходи, що повертають систему управління до стабільного стану.

Система управління сучасною організацією (підприємством) повинна відповідати таким основним вимогам:

- мати високу гнучкість;
- бути адекватною складній технології виробництва, яка потребує відповідних форм контролю, організації та поділу праці.

Неодмінним елементом будь-якої системи управління є зв'язок.

Зв'язок можна визначити як важливий для цілей управління і взаємодії канал обміну інформацією між суб'єктом і об'єктом.

Зв'язки можуть бути прямими, зворотними, вертикальними, горизонтальними.

Прямий зв'язок - це вплив суб'єкта управління на об'єкт у вигляді управлінських команд, рішень, рекомендацій тощо.

Зворотний зв'язок - це інформація, що надходить від об'єкта управління до суб'єкта управління. Існування зворотного зв'язку означає, що результат функціонування об'єкта управління певним чином впливає на дії, що надходять до нього. Як правило, зворотний зв'язок виступає важливим регулятором у системі управління.

Наведені прямі та зворотні зв'язки відносять до вертикальних. Крім них існують також *горизонтальні зв'язки*, що дозволяють реалізувати неформальні відносини, які сприяють передачі знань та навичок, що забезпечують координацію дій суб'єктів одного рівня щодо досягнення системою управління поставлених перед нею цілей.

Дедалі більшого значення набуває соціальна сторона управління, яка охоплює різні аспекти управлінського спілкування, дотримання етичних правил спілкування менеджера з персоналом.

Кожна соціальна система управління пов'язана із середовищем, в якому вона існує.

Навколишнє (зовнішнє) середовище — це все те, що оточує підприємство: постачальники та споживачі, конкуруючі організації, культура, політична ситуація тощо. Навколишнє середовище активно впливає на будь-яку організацію, поставляючи їй кадри, знаряддя праці, сировину, матеріали чи товари, енергоносії тощо. Організація теж впливає на навколишнє середовище, коли виробляє та реалізує товари і послуги, оскільки підприємства безпосередньо впливають на формування та задоволення потреб і попиту покупців, виховують смак і культуру споживання. Асортимент реалізованих ними товарів залежить від рівня розвитку галузей промисловості, стану експорту, імпорту тощо.

1.3. Закони і закономірності в менеджменті

Соціальні системи управління можна розглядати на різних рівнях управління: на макрорівні (національна економіка загалом), на регіональному рівні (наприклад, господарство на рівні регіону), на мікрорівні (організація, підприємство).

Існує ряд **загальних законів** функціонування соціальних систем управління, які відображають об'єктивно існуючі суттєві взаємозв'язки, що систематично повторюються між різними елементами і явищами в процесі управління.

До найважливіших законів функціонування соціальних систем управління можна віднести: закон синергії, закон інформованості та впорядкованості, закон розвитку, закон композиції.

Закон синергії виявляється у прирості енергії організації, що перевищує силу індивідуальних зусиль членів цієї організації. Цей феномен і визначив перехід людства до організаційних форм трудової та суспільної діяльності. Синергія виділяє організацію з інших систем матеріального світу, оскільки для всіх природних систем властивий закон збереження і перетворення енергії, відповідно до якого у будь-якій замкнутій системі за всіх її змін кількість енергії залишається постійною. Однак відповідно до закону синергії у соціальних системах управління можливе як збільшення, так і зменшення енергії. Найбільш важливою особливістю дії закону синергії у рамках соціальної системи управління є можливість управління приростом енергії. Так, для підприємства це виявляється у цілеспрямованому управлінні виробництвом, на макрорівні - у цілеспрямованому регулюванні соціально-економічного розвитку.

Закон інформованості та впорядкованості полягає в тому, що будь-яка соціальна система управління може існувати лише за умови інформаційного забезпечення. Інформація всередині системи має бути структурована і впорядкована у вигляді прямих і зворотних зв'язків, оскільки управління можливе лише за наявності комунікацій.

У сучасному суспільстві рівень розвитку держави визначається не тільки економічними та природними ресурсами, а й станом інформаційного забезпечення (або інформаційного середовища). Інформаційне середовище включає сукупність всіх знань, якими володіють громадяни цієї країни. Частина цих знань втілена в матеріальних цінностях та засобах виробництва. Водночас значна частина інформаційного середовища існує у вигляді норм загальної та політичної культури, моралі тощо.

Закон розвитку полягає у тому, що соціальна система управління здатна до розвитку, тобто організація змінюється у часі. Вона народжується, розвивається та вмирає. Іншими словами, організація має своє минуле, сьогодення та майбутнє. У цьому розвиток організації має здійснюватися цілеспрямовано.

Мета - це ідеальний уявний результат діяльності. Мета управління зазвичай розглядається як бажаний стан системи управління. Правильне визначення цілей - запорука успішного розвитку організації. Після визначення мети зазвичай здійснюється вибір та реалізація обраної стратегії.

Закон композиції відбиває прагнення організації до об'єднання. Для підприємств закон композиції особливо актуальний в умовах економічної нестабільності та різких коливань ринкової кон'юнктури, економічного тиску з боку конкурентів. Об'єднання підприємств забезпечує їх ефективний розвиток на основі єдиної мети, в рамках досягнення якої учасники об'єднання розробляють стратегію спільних дій і реалізують цю стратегію.

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

До загальних закономірностей управління можна віднести:

Закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва потребує створення систем управління, адекватних формам власності на засоби виробництва.

Так, приватизація підприємств промисловості та торгівлі зумовила різноманіття організаційно-правових форм цих підприємств та послабила

централізоване керівництво їхньою діяльністю.

Переважає ефективність свідомого планомірного управління теж закономірна, оскільки система управління з планової регуляцією процесів, що протікають у ній, і потенційно, і фактично ефективніше систем управління зі стихійним регулюванням цих процесів. Це підтверджується широким застосуванням програмно-цільового підходу, системного підходу та аналізу на всіх рівнях управління у суспільстві.

Закономірність співвідносності керуючої та керованої систем, суб'єкта та об'єкта управління означає відповідність сфери управління вимогам об'єкта управління.

Закономірність посилення процесів поділу та кооперації праці в управлінні. З одного боку, ця закономірність відображає подальший горизонтальний і вертикальний поділ праці в управлінні, що пов'язане з розвитком галузей, збільшенням масштабів керованих систем, появою нових функцій і видів діяльності. З іншого боку, поділ праці зумовлює його координацію, тобто узгодженість дій суб'єктів управління, що виявляється у кооперації управлінської праці.

Якщо загальні закономірності притаманні управлінню загалом, то приватні закономірності характерні окремим сторонам і системам управління. До ***приватних закономірностей*** можна віднести:

Закономірність зміни функції управління означає зростання одних функцій і зменшення інших на різних ієрархічних рівнях управління. Так, якщо на рівні торговельної компанії вирішуються стратегічні завдання, що охоплюють інвестиційну політику фірми, розподіл прибутку тощо, то на рівні кожного сервісного центру чи торговельного майданчику, що є власністю цієї компанії, вирішуються переважно тактичні питання, пов'язані з реалізацією товарів чи наданням послуг населенню.

Закономірність оптимізації кількості рівнів управління передбачає усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість та оперативність.

Закономірність концентрації функцій управління полягає у тому, що кожен рівень управління прагне до більшої концентрації функцій, тобто до розширення та зростання чисельності управлінського персоналу. Цю закономірність наочно ілюструють дані про зростання чисельності бюрократичного апарату, що спостерігається у всіх країнах.

Закономірність поширеності контролю відбиває залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного керівництва та контролю за їхньою діяльністю. Оптимальним вважається наявність 7-10 безпосередніх підлеглих на одного керівника.

Закономірності управління (як загальні, і приватні) мають об'єктивний характер і реалізуються у процесі управлінської діяльності людей. Тому при формуванні принципів управління закономірності управління повинні враховуватися повною мірою.

1.4. Основні принципи менеджменту

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

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

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

Принцип цілеспрямованості включає як постановку цілей, так і співвідношення цих цілей з необхідними ресурсами. При цьому важливо не тільки забезпечити ув'язування цілей з головними ресурсами, необхідними для їх досягнення, а й акцентувати увагу на найслабшій ланці, яка може перешкодити досягненню цілей.

Принцип відповідальності виявляється у покаранні членів організації за невиконання покладених ними функцій чи завдань. При цьому відповідальність має дорівнювати повноваженням, а міра покарання повинна зростати зі збільшенням повноважень.

В практиці управління (особливо на вищих ієрархічних рівнях) цей принцип далеко не завжди реалізується, що призводить до необдуманих рішень, до зловживання владою та некомпетентного управління, а все це зрештою нерідко стає причиною загибелі організацій.

Принцип компетентності означає знання менеджером об'єкта управління чи його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців при прийнятті рішень. Цей принцип пов'язаний з горизонтальним поділом праці за функціями.

Невід'ємним принципом управління є *дисципліна*, яка має бути присутня в будь-якій системі управління на будь-якому рівні. Дисципліна – це безумовне виконання вказівок керівника, посадових обов'язків, інструкцій, наказів та інших директивних документів. Рівень дисципліни значною мірою визначає культуру управління. Водночас дисципліна не повинна обмежувати ініціативу працівників та залишати місце для творчого ставлення до роботи.

Принцип стимулювання перш за все пов'язаний з мотивацією трудової діяльності на основі використання матеріальних та моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне - переважно на психологічному впливі на працівників. Стимулюючими мотивами тут можуть бути різні духовні потреби працівників: у приналежності, у причетності, в успіху тощо.

Зміст принципу стимулювання не варто зводити лише до заробітної платні, оскільки не менш важливим є також використання моральних стимулів, мотивацій та справедливого ставлення до персоналу.

Принцип ієрархічності полягає у вертикальному розподілі управлінської праці, тобто у виділенні рівнів управління та підпорядкуванні нижчих рівнів управління вищим. Цей принцип враховується для формування організаційних структур управління, при побудові апарату управління, при розстановці кадрів.

Усі принципи управління тісно взаємопов'язані та взаємообумовлені. Наприклад, неможливо домогтися чіткого функціонування системи управління, ігноруючи інші принципи управління (цілеспрямованість, планомірність, компетентність, стимулювання, дисципліну), так само як не можна забезпечити цілеспрямовану діяльність організації без планомірності, компетентності, дисципліни та ієрархічності.

1.5. Методологічні підходи в менеджменті

Методологічні підходи в менеджменті передбачають використання певних прийомів пізнання та способів діяльності, спрямованих на досягнення цілей управління.

Найпоширеніші у сучасному менеджменті методологічні підходи.

Системний підхід. У рамках цього підходу різні процеси та явища в управлінні розглядаються як системи (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Системний підхід

Під *системою управління* розуміють сукупність взаємопов'язаних елементів з новими якостями, які відсутні в окремому її елементі. Кожен елемент системи служить структуроутворюючою частиною будь-якої підсистеми. Елементу притаманні одна або кілька властивостей, які необхідні для функціонування системи. Ці властивості елементів і визначають їх місце в системі управління і дозволяють об'єднувати елементи в підсистеми (наприклад, у керуючу або керовану підсистему).

Системний підхід заснований на системному аналізі, який здійснюється за таким алгоритмом:

- декомпозиція системи, тобто її розчленування на утворюючі елементи;
- аналіз елементів;
- виявлення найістотніших елементів, що визначають поведінку системи загалом;
- розробка рекомендацій щодо покращення функціонування системи.

За допомогою системного підходу складний об'єкт дослідження можна представити як сукупність простих, доступних для вивчення елементів. Процедури системного аналізу спрямовані на висування альтернативних варіантів управлінських рішень, виявлення масштабів невизначеності за кожним варіантом і зіставлення варіантів по заданому критерію ефективності.

У ряді випадків системний підхід вимагає розгляду в єдності організації та середовища, в якому вона існує.

За допомогою математичного моделювання, кібернетики та теорії інформації в даний час створюють всеосяжну теорію управлінських систем, яка є базою для проєктування організацій. Також фундаментальною є значущість рішень, інформації та комунікаційних мереж для побудови сучасних організацій.

При встановленні меж системи завжди слід враховувати межі проблеми, чим більша проблема, тим ширша система, що вивчається, і тим більше змінних, які необхідно врахувати.

Наприклад, проблема дискримінації при прийомі на роботу може сприйматися як один із аспектів більшої проблеми, що потребує заходів у сфері

законодавства, освіти, політичних прав тощо. Однак тут виникає проблема адекватності ресурсів потреби дослідження цієї більшої системи. Якщо ресурсів недостатньо, тоді основна мета розбивається на підцілі, що полегшує підхід до вирішення основного завдання. Це досягається за рахунок того, що ресурси, що вивільняються після вирішення підзадач, підключаються до вирішення основної проблеми.

Важливе місце у системному підході займає поняття «*структура*» - сукупність компонентів системи та його зв'язків, що визначають внутрішню будову і організацію об'єкта як цілісної системи. При дослідженні системи структура слугує способом опису її організації. Під час проєктування проводиться її декомпозиція на компоненти, встановлюються їх функції та зв'язки.

Оптимальна структура системи повинна мати мінімальну кількість компонентів, однак вони повинні повною мірою виконувати задані функції. Структура має бути мобільною, тобто легко адаптуватись до вимог і цілей, що змінюються.

Спрощена структура фірми, що складається з організаційної та виробничої структур, представлена на рис. 1.2.

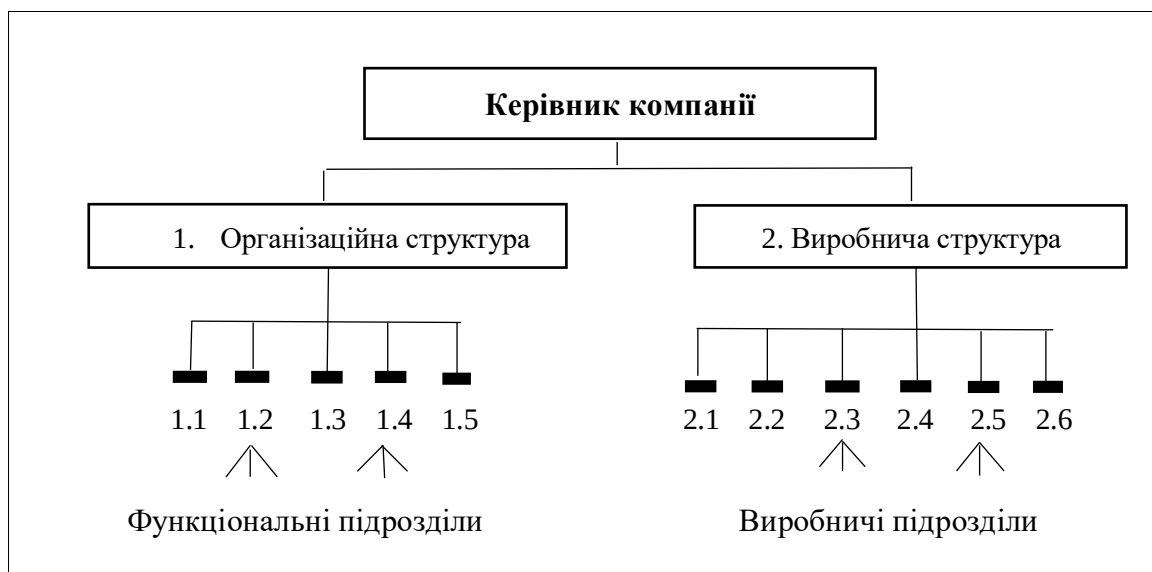


Рис. 1.2. Структура фірми, що складається з організаційної та виробничої структур

Підрозділи організаційної структури виконують функції менеджменту, а виробничої структури — функції виробництва продукції чи виконання послуг. Наприклад, 1.1 може бути заступник керівника фірми з маркетингу, 1.2 - технічний директор, 1.3 - комерційний директор, 1.4 - заступник керівника з виробництва, 1.5 - заступник з соціальних питань, 2.1 - лінійний цех, 2.2 - штампувальний цех і т.д. На третьому рівні структури будуть відповідні відділи та ділянки. Компоненти системи мають між собою і горизонтальні зв'язки, що забезпечують горизонтальну інтеграцію фірми з її функціонування.

Існує два основних типи систем: закриті та відкриті.

Закрита система має жорсткі фіксовані межі, її дії відносно незалежні від середовища, що оточує систему.

Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Енергія, інформація, матеріали - це об'єкти обміну із зовнішнім середовищем через проникні межі системи. Така система не є самозабезпечувальною: вона залежить від енергії, інформації та матеріалів, що надходять ззовні. Крім того, відкрита система має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі й повинна робити це для того, щоб продовжити своє функціонування.

Всі організації є відкритими системами, тому керівники працюють в основному з ними (рис.1.3).



Рис. 1.3. Організація як відкрита система

На вході організація отримує з навколишнього середовища інформацію, капітал, людські ресурси та матеріали. Ці компоненти називаються *входами*. У

процесі перетворення організація обробляє ці входи, перетворюючи їх на продукцію або послуги. Ця продукція і послуги є виходами організації в навколишнє середовище. Якщо організація управління ефективна, то під час процесу перетворення створюється додаткова вартість входів, і в результаті з'являється багато можливих додаткових *виходів*, таких як прибуток, збільшення частки ринку, збільшення обсягу продажів (у бізнесі), реалізація соціальної відповідальності, задоволення працівників, зростання організації тощо.

Теорія систем сама по собі ще не дає готових відповідей менеджерам, які саме елементи організації як системи найважливіші, і конкретно не визначає основних змінних, які впливають на функцію управління. Не визначає вона і того, що в навколишньому середовищі впливає на результат діяльності організації.

Розширення сфери застосування системного підходу та аналізу пов'язане з поширенням програмно-цільового управління, сутність якого полягає в чіткому визначенні цілей, розробці програм для оптимального досягнення поставлених цілей, виділення необхідних ресурсів для здійснення програм і формування організацій, що здійснюють керівництво виконанням програм.

Системний підхід у низці випадків доповнюється ситуаційним.

Ситуаційний підхід сприяв подальшому розвитку теорії управління, давши змогу використовувати можливості прямого застосування науки до конкретних ситуацій та умов. Центральний момент ситуаційного підходу - ситуація. *Ситуація* - це конкретний набір обставин, які суттєво впливають на організацію в конкретний час. Використовуючи цей підхід, керівники можуть краще зрозуміти, які прийоми більшою мірою сприятимуть досягненню цілей організації в конкретній ситуації.

Ситуаційний підхід розроблено наприкінці 1960-х років. Розгляд ситуації як важливого явища не новий в управлінській теорії. Ідучи набагато попереду свого часу, Мері Паркер Фоллетт ще в 1920-ті роки говорила про "закон ситуації". Вона зазначала, що "різні ситуації вимагають різних типів знань" і що людина, яка володіє знаннями стосовно тільки однієї ситуації, прагне бути в

добре керованих ділових організаціях, за інших рівних умов.

Ситуаційний підхід дає змогу пов'язати конкретні прийоми та концепції з певними конкретними ситуаціями, щоб досягти цілей організації найефективніше. Він намагається визначити значущі змінні ситуації та їхній вплив на ефективність організації.

Застосування ситуаційного підходу ґрунтується на альтернативності досягнення однієї й тієї самої мети під час ухвалення або реалізації управлінського рішення (планів тощо), врахуванні непередбачуваних обставин.

Конкретні ситуації можуть змінюватися за такими ознаками:

- за змістом - технічні, економічні, політичні, організаційні, психологічні тощо;
- за видом управлінського рішення в часі - стратегічні, тактичні, оперативні;
- за ресурсами і способами забезпечення реалізації управлінських рішень;
- за методами реалізації управлінських рішень.

Розглянемо застосування ситуаційного підходу на прикладі стратегії підвищення якості продукції (мета), яка була розроблена у 2019 р., а реалізується у 2022р. (рис. 1.4). Аналіз рисунка показує, що під час розроблення стратегії не було одного-єдиного варіанта досягнення мети "А". Тому на 2020 р. було розроблено три альтернативні варіанти досягнення однієї й тієї самої мети залежно від конкретної ситуації на ринку. У 2020 р. при реалізації стратегії оптимальним виявився другий варіант. У 2021 р. під час реалізації тактичного плану підвищення якості товару зіткнулися з трьома ситуаціями постачання комплектуючих. Аналіз конкурентоспроможності комплектуючих основних постачальників дозволив зупинитися на третьому варіанті. Шлях, яким запланована мета А втілилася в результат A_p , позначено потовщеною лінією ($AA_2A_3A_p$). Позначення мети і результату не збігаються, тому що під час розроблення стратегії завжди закладається певний резерв (5-10%) на подолання непередбачених ситуацій.

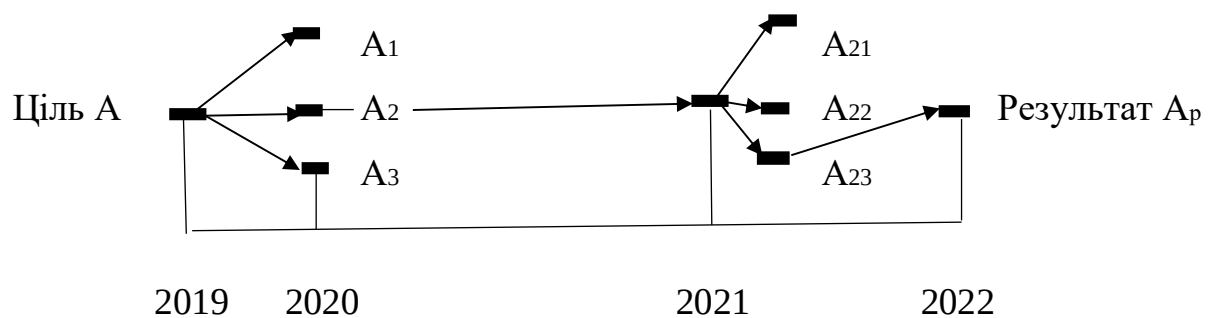


Рис. 1.4. Схема застосування ситуаційного підходу до підвищення якості продукції

Серйозні відмінності між організаціями, які зазвичай називають ситуаційними змінними, розпадаються на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні змінні.

Внутрішні змінні слугують характеристикою організації. Оскільки організація являє собою створені людьми системи, то внутрішні змінні здебільшого є результатом управлінських рішень. У самій організації до основних змінних, які потребують уваги керівництва, належать цілі, структура, завдання, технології та люди.

Мета. Організація - це група людей з усвідомленими спільними цілями. Організацію також можна розглядати як засіб досягнення цілей. Цілі - конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне досягти група людей, працюючи разом.

Структура організації являє собою логічне взаємовідношення рівнів управління та функціональних областей, побудованих у такій формі, яка має давати змогу найефективніше досягати цілей організації. Спеціалізований поділ праці в більшості сучасних організацій зовсім не означає випадкового розподілу робіт між працівниками.

Завдання - це певна робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана заздалегідь встановленим способом, у заздалегідь визначені терміни. Формулювання завдань - це один із напрямів поділу праці в організації.

Технологія стосовно організації - це сукупність засобів, процесів, операцій, методів, за допомогою яких вхідні елементи перетворюються на вихідні; вона охоплює машини, механізми та інструменти, навички і знання. Завдання і технологія тісно пов'язані між собою. Виконання завдання передбачає використання конкретної технології як засобу перетворення матеріалу, що надходить на вході, у форму, одержувану на виході.

Люди. І організації, і керівники, і підлегли - не що інше, як групи людей. Існує кілька основних складових людської змінної в ситуативному підході до управління: поведінка окремих людей, поведінка людей у групах, характер поведінки керівника, функціонування менеджера в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих людей та груп.

Ці змінні різною мірою контрольовані. Вони є результатом управлінських рішень, що стосуються того, що має робити організація і хто в цій організації має робити необхідну роботу. Рішення, які приймаються керівництвом щодо внутрішніх змінних, визначають, наскільки результативною, ефективною і продуктивною буде ця організація порівняно з іншими.

Зовнішні змінні. Найважливішим внеском системного підходу в науку управління стало уявлення про значення зовнішнього довкілля і необхідності враховувати зовнішні змінні щодо організації.

Ситуативний підхід розширив теорію систем.

Керівництво не повинно намагатися врахувати всі чинники, а обмежитись тільки тими аспектами, від яких вирішальним чином залежить успіх організації. Один із способів ідентифікації оточення і полегшення врахування його впливу на організацію є поділ зовнішніх чинників на середовище прямого впливу і середовище непрямого впливу.

До зовнішнього середовища прямого впливу належать:

- постачальники ресурсів, матеріалів, а також капіталу (потенційні інвестори: банки, кредитні установи, акціонери і приватні особи, фонди, страхові компанії, пенсійні фонди);
- державні органи. Організації зобов'язані дотримуватися законів,

керуватися нормативними актами;

- споживачі, на яких працює організація, оскільки її виживання залежать від здатності знаходити споживача та задовольняти його запити;
- конкуренти - це особи, групи осіб, фірми, підприємства, що змагаються в досягненні ідентичних цілей, у прагненні володіти такими ж ресурсами, благами, посідати лідерське становище на ринку;
- трудові ресурси - це частина населення, важливий елемент економічного потенціалу країни, що володіє сукупністю фізичних і духовних здібностей.

До зовнішнього середовища непрямого впливу належать:

- технологія (машини, механізми, інструменти, навички, знання) - сукупність засобів, процесів, операцій, методів, за допомогою яких елементи, що входять у виробництво, перетворюються на виході в кінцевий продукт;
- стан економіки (світової) впливає на вартість усіх ресурсів, що ввозяться, і здатність споживачів купувати певні товари та послуги, що позначається на операціях організації;
- соціокультурні чинники (установки, життєві цінності та традиції) мають значний вплив, оскільки будь-яка організація функціонує щонайменше в одному культурному середовищі;
- політичні чинники, групи особливих інтересів і лобісти становлять для менеджерів особливе значення.

Взаємозв'язок різних чинників зовнішнього середовища перетворює середовище сучасних організацій на таке, що бурхливо змінюється. *Рухливість середовища* - це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Оточення сучасних організацій змінюється з наростаючою швидкістю.

Комплексний підхід. Застосування цього підходу під час ухвалення управлінських рішень зводиться до врахування у взаємозв'язку та взаємозалежності найважливіших чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а саме: технологічні, економічні, екологічні, організаційні, демографічні, соціальні, психологічні, політичні та інші чинники.

У рамках комплексного підходу виокремлюють два специфічні підходи:

пошуковий і цільовий.

Пошуковий підхід має на меті визначити стан об'єкта управління в перспективі з урахуванням збереження наявних тенденцій його розвитку в майбутньому. При цьому зазвичай не враховуються чинники, які можуть змінити ці тенденції.

Цільовий підхід передбачає цілеспрямовану зміну об'єкта управління в майбутньому. При цьому особливу увагу приділяють визначенню шляхів і термінів переходу керованої підсистеми із заданого стану в бажаний.

Кількісний підхід сформувався на основі досягнень точних наук (математики, кібернетики, статистики) після Другої світової війни, і дав змогу описати досліджувані процеси і явища за допомогою математичних моделей, прорахувати можливі варіанти дій на перспективу і вибрати оптимальний варіант розвитку.

Маркетинговий підхід зазвичай виділяють як один із сучасних методологічних підходів, що є орієнтацією керуючої підсистеми на споживача. Маркетинг розглядається як система управління, що має певні принципи та функції. До основних *принципів маркетингу* відносять:

- ✓ обґрунтований вибір цілей і стратегії підприємства;
- ✓ застосування комплексного підходу до узгодження цілей з ресурсами і можливостями підприємства;
- ✓ оптимальне поєднання централізованого і децентралізованого управління в організації.

На реалізацію принципів спрямовані *функції маркетингу*:

- ✓ максимальне врахування ринкового попиту і запитів споживачів;
- ✓ визначення оптимального асортименту продукції;
- ✓ розробка збутової політики на основі визначення максимально ефективних каналів збуту.

Маркетинг як управлінська діяльність включає в себе:

- вивчення попиту на конкретний товар;
- складання програми маркетингу за продуктом;

- розрахунок повних витрат виробництва;
- встановлення верхнього рівня ціни товару і рентабельності його виробництва;
- визначення результатів господарської діяльності (валових доходів, чистого прибутку та ін.).

Важливою особливістю маркетингу як управлінської діяльності є те, що він передбачає вибір управлінського рішення на базі багатоваріантних економічних розрахунків із застосуванням сучасної комп'ютерної техніки.

1.6. Методи менеджменту

Методи менеджменту розглядають як способи впливу підсистеми, що управляє - суб'єкта управління - на керовану підсистему - об'єкт управління (працівник, колектив) для досягнення поставлених цілей.

У системі методів управління виокремлюються загальні методи, до яких належать економічні, адміністративні (чи організаційні) та соціально-психологічні.

Економічні методи - сукупність способів на економічні інтереси об'єкта управління, засновані на свідомому використанні вимог економічних законів.

Ці методи можна поділити на дві групи.

1. Методи, що використовуються державними, регіональними та муніципальними органами, до них належать податкові системи та кредитно-фінансові механізми країни та регіону, тобто економічні фактори зовнішнього середовища підприємства.

2. Методи, які використовуються підприємствами (організаціями). Цю групу складають:

- система матеріального заохочення працівників;
- система відповідальності за якість та ефективність роботи;
- економічні нормативи функціонування організації (фондоозброєність та продуктивність праці, норми рентабельності за видами продукції та ін., які

розробляються на основі маркетингових досліджень, аналізу основних показників якості продукції, рівня виробництва та включаються до бізнес-плану;

- комерційний розрахунок (господарський розрахунок) передбачає зіставлення у грошовій формі витрат та отриманих результатів господарської діяльності і забезпечення прибутковості діяльності. У рамках комерційного розрахунку використовуються такі економічні важелі та інструменти: політика в галузі ціноутворення витрат виробництва та обігу, фінансування, кредитування та прибутку, фондівіддачі, рентабельності, заробітної плати.

Використання цих важелів має бути комплексним, тобто охоплювати всі важелі без винятку, і системним - охоплювати об'єкт управління по всій його ієрархії.

Найважливішим економічним методом управління є *стимулювання персоналу*, спрямоване на підвищення якості та ефективності роботи. До сучасних форм економічного стимулювання відносяться:

- формування системи заробітної плати залежно від кількості та якості праці;
- бонуси у вигляді додаткових винагород, премій, надбавок до основної заробітної плати;
- участь працівника у розподілі прибутку організації;
- надання працівнику пільг та привілеїв у вигляді формування пенсійного фонду, забезпечення безпеки працівника, надання йому пільг в оплаті транспортних послуг, оренди житла та дитячих установ, у навчанні, підвищенні кваліфікації, організації лікування та відпочинку працівника та членів його сім'ї, надання працівнику пільг при придбанні продукції, що випускається організацією;
- надання працівнику пільгових кредитів;
- пільгове страхування життя працівника та ін.

Поряд із перерахованими формами стимулювання можливе застосування системи штрафів та засуджень, зниження або повного зняття пільг.

Адміністративні методи управління включають:

- систему законодавчих актів країни та регіону (закони, укази, постанови, стандарти, положення, методики та інші документи, затверджені центральними та регіональними органами для обов'язкового застосування на відповідній території);
- систему нормативних та методичних документів організації, обов'язкових до застосування (стандарти, методики, положення, інструкції та подібні документи довготривалого використання, а також накази, розпорядження, вказівки, затверджені керівництвом підприємства). Ці документи повинні регламентувати склад, зміст та взаємозв'язки всіх підсистем менеджменту конкретної організації;
- систему оперативного керування (систему влади). Існує чотири способи реалізації своєї влади керівником, які перебувають у діапазоні від прямого використання до практично повної відмови від влади: розпорядження, популяризація, участь в управлінні, передача повноважень та відповідальності.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у певній організації тощо.

Для адміністративних методів характерна їхня відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам та розпорядженням вищих органів управління. Будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Соціально-психологічні методи спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі для досягнення поставленої мети за умови збереження здоров'я працівників та сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, дотримання законодавства та вимог нормативних актів.

Об'єктами управління соціально-психологічними процесами є:

- особистісні характеристики працівників, а також їх психічні та психофізіологічні особливості;

- способи організації праці та робочих місць;
- система підбору, розстановки, підготовки та перепідготовки кадрів;
- інформаційне забезпечення та його використання;
- система стимулювання працівників;
- морально-психологічний клімат у колективі;
- соціально-побутові умови працівників.

Управління соціально-психологічними процесами включає:

- розробку нормативів соціально-психологічних процесів;
- аналіз, облік та контроль виконання норм та нормативів соціально-психологічних процесів;
- розробку заходів щодо нормалізації та оздоровлення протікання соціально-психологічних процесів;
- організацію та контроль за виконанням розроблених заходів;
- регулювання соціально-психологічних процесів.

Важливе значення у забезпеченні високої ефективності роботи колективу має створення та збереження у ньому сприятливого морально-психологічного клімату, ознаками якого в організації є:

- настрої у колективі;
- доброзичливість та об'єктивність оцінки роботи виконавців;
- творча атмосфера;
- згода та єдність дій у колективі;
- довірливість, невимушеність відносин між членами колективу;
- емоційна включеність та взаємодопомога членів колективу в різних ситуаціях;
- відсутність тиску керівників на підлеглих;
- достатня поінформованість членів колективу про його завдання та стан справ;
- взаємна вимогливість членів колективу та загальна відповідальність;
- прийняття кожним членом колективу відповідальності за стан справ підрозділі;

- задоволеність приналежністю до колективу;
- доброзичлива та ділова критика;
- вільне висловлення думки під час обговорення питань;
- відсутність у колективі тривалих, дисфункціональних конфліктів.

Для забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі потрібні спеціальні знання та вміння керівників. Як спеціальні заходи слід використовувати: науково обґрунтований підбір кадрів, навчання та періодичну атестацію менеджерів, формування трудових колективів з урахуванням психологічної сумісності працівників, соціально-психологічні методи, що сприяють виробленню у членів колективу навичок взаєморозуміння та взаємодії, відповідний стиль керівництва.

При формуванні колективу та дослідженні міжособистісних відносин рекомендується складати соціоматриці та соціограми. Вони дозволяють визначати відносини членів групи один до одного та ступінь згуртованості колективу, виявляти лідера, а також встановлювати соціометричний статус та емоційну експансивність працівників.

Важливий блок методів управління трудовим колективом соціального характеру становить так званий соціальний пакет.

Соціальний пакет – це додаткові прямі та непрямі вигоди, переважно матеріального характеру, які роботодавець надає своєму співробітнику.

Прямі вигоди працюючих можна поділити на:

- матеріальні (премії за результатами роботи протягом місяця, року; участь у прибутку організації; бонуси і т.д.);
- нематеріальні складові (ордени та медалі; почесні грамоти; нагрудні знаки та значки; підвищення статусу; почесні звання та ін.).

Непрямі вигоди можна поділити на:

- пенсійне забезпечення; оплата навчальних відпусток; оплата чергових відпусток; оплата відпусток через хворобу, відпусток з догляду дітей і т.д.;
- елементи (форми) корпоративного обслуговування (медичне страхування; службове авто; знижки на товари власного виробництва; дотації на

харчування; надання гуртожитку; кредити під пільгові відсотки; безкоштовний медичний огляд (диспансеризацію) і т.д.)

Трудовий кодекс передбачає включення зазначених вигод працюючих у колективний договір, який є правовим актом, що регулює соціально-трудові відносини в організації та укладається працівниками і роботодавцем в особі їх представників.

На практиці система методів управління постійно змінюється. Так, при переході від адміністративно-командної системи до ринкової набули розвитку економічні методи управління. Крім того, в результаті демократизації суспільного життя та економіки зростає роль людського фактора, тому більше уваги стало приділятися соціально-психологічним методам управління.

Методи управління, що використовуються в практичній діяльності, є, як правило, комплексними, тобто вони враховують одночасно економічний інтерес, моральне і матеріальне стимулювання, соціально-психологічні фактори. В сучасних умовах менеджери всіх рівнів повинні вміти володіти комплексом методів управління, робити правильний вибір і застосовувати ті методи, які у даних конкретних умовах є найефективнішими.

ТЕМА 2. ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ДІЯЛЬНОСТІ І НАУКИ

2.1. Історичні передумови менеджменту

2.2. Наукові школи менеджменту

2.3. Сучасна філософія управління

2.1. Історичні передумови менеджменту

Управління виокремилося в самостійний вид діяльності в процесі поділу і кооперації праці, що зумовило необхідність організації, координації та узгодження діяльності людей у суспільному виробництві.

Уперше проблему управління взялися вирішити стародавні єгиптяни. Близько 6 тисяч років тому вони визнали необхідність цілеспрямованої організації діяльності людей, її планування та контролю результатів, а також поставили питання про децентралізацію управління.

Приблизно в той самий час, у 1792-1950 рр. до н. е., у Вавилоні було проведено низку господарських та адміністративних реформ, встановлено єдину систему правил, норм і покарань, відому як Закони Хаммурапі. Вперше на державному рівні констатувалася наявність приватної власності. Для потреб управління та контролю застосовувались письмові документи і свідчення свідків, визнавалось неприпустимим перекладання посадовими особами відповідальності на своїх підлеглих, законодавчо встановлено рівень зарплати.

У стародавній Шумерії в третьому тисячолітті до нашої ери, були записані відомості про комерційні оборудки та закони держави, що також свідчить про наявність там практики управління.

Певний внесок у теорію управління було зроблено в епоху античності, за 400 років до н. е. Сократ сформулював принцип універсальності управління. Його сучасник, перський цар Кір, висунув ідею про необхідність спеціальних досліджень причин, що спонукають людей до дії, тобто мотивації. Він розглядав також проблему обробки управлінської інформації та складання планів. Трохи пізніше в Греції займалися вивченням методу виконання трудових операцій і забезпечення їхньої ритмічності. Платон сформулював принцип спеціалізації.

У давнину організації мали певну структуру, в якій виокремлювалися рівні управління. Існували й великі політичні організації, керівниками яких були королі та генерали. Були також і управителі, хранителі житниць, погоничі, наглядачі робіт, губернатори територій і скарбники, які допомагали забезпечувати діяльність цих організацій.

Майже всі форми сучасного управління можна простежити в стародавніх організаціях, хоча їхній характер і структура управління істотно відрізнялися від сьогоденних.

В епоху рабовласництва також мали місце елементи управління, проте

переважали методи прямого примусу і страху покарання як головні засоби спонукання до праці.

Система найманої праці буржуазної епохи ґрунтувалася на використанні принципово іншого, опосередкованого механізму примусу, що застосовував матеріальні стимули й економічні важелі в управлінні працею. Торговельний капіталізм, що виник понад 250 років тому в низці країн Західної Європи, мав зовсім іншу основу - грошовий капітал. Замість прямих і грубих форм примусу до праці при капіталізмі формувався і повсюдно використовувався ринковий механізм, що діяв на базі обміну міновими вартостями і передбачав формальну особисту незалежність і рівність сторін, які обмінювалися.

Головним перетворенням цього періоду в галузі менеджменту було відділення капіталу-власності від капіталу-функції, менеджменту від власності, зародження професійного менеджменту.

На початку XIX ст. англійський дослідник Р. Оуен багато часу присвятив проблемам досягнення цілей організації за рахунок покращення умов праці, системи оцінювання результатів праці та шляхом додаткових виплат стимулювання хорошої роботи.

Ці реформи стали унікальним проривом у суть людського сприйняття дійсності та ролі керівника. Однак, ця концепція розвивалася протягом тривалого періоду, починаючи з середини XIX ст. до 20-х рр. XX століття.

Американець Джозеф Вартон 1881 року запропонував читати студентам, майбутнім інженерам, "науковий курс управління", уперше розробивши курс менеджменту для викладання в коледжі. Слідом за ним у 1886 році Генрі Р. Таун заявив про необхідність розробки наукових основ менеджменту як професійної діяльності.

Оформлення менеджменту як науки розпочалося на початку XX століття, коли Фредерік Тейлор у США, Анрі Файоль у Франції і Вальтер Ратенау в Німеччині опублікували свої перші роботи з наукової організації праці. Ф.Тейлор 1911 року опублікував свою книгу "Принципи наукового менеджменту", в якій управління вперше визнано наукою і самостійною галуззю

дослідження. Це були перші роботи, в яких зроблено спробу наукового узагальнення накопиченого досвіду і формування основ наукового управління. Організації-гіганти відчували гостру потребу в раціональній організації виробництва і праці, у чіткій і взаємопов'язаній роботі всіх підрозділів і служб, менеджерів і виконавців відповідно до науково обґрунтованих принципів, норм і стандартів.

Поява менеджменту пов'язана з такими основними умовами:

- органічною будовою капіталу, розвитком машинного виробництва, зростанням вимог до управління, нездатністю власника і підприємця впоратися з усе зростаючими труднощами управління;
- виникненням великої кількості суб'єктів ринкової економіки, зростанням обсягу та посиленням ринкових зв'язків;
- розвитком конкуренції та нестійкістю ринкової економіки, які зумовлюють необхідність професійного підходу до управління;
- появою великих корпорацій, що призводить до збільшення обсягу і складності управлінських робіт, які можуть бути виконані тільки спеціальним апаратом працівників. Саме в корпорації менеджмент остаточно відокремлюється від самоврядування власника-підприємця;
- розосередженням власності між акціонерами, внаслідок чого з'явилися нові функції управління акціонерним капіталом, розподілу прибутку між акціонерами тощо;
- спробами підприємців скористатися перевагами техніки, створеної в період промислової революції;
- бажанням групи допитливих людей створити найефективніші способи виконання роботи.

2.2. Наукові школи менеджменту

Виділяють чотири основні підходи, за яких управління розглядається з різних точок зору: наукового управління, адміністративного управління,

людських відносин, науки про поведінку, а також науки управління, або кількісного методу.

Школа наукового управління під назвою "наукова організація праці" (початком XX ст.) Біля витоків цієї школи стояв американський інженер-практик і менеджер Ф. Тейлор (1856-1915), який у своїх працях "Виробнича система" (1895), "Цеховий менеджмент" (1903) і "Принципи наукового менеджменту" (1911) намагався поєднати інтереси капіталу і праці, реалізувати "філософію співпраці" на капіталістичних підприємствах.

Ф. Тейлор вирішував у своїй повсякденній роботі проблеми раціоналізації виробництва і праці з метою підвищення продуктивності та ефективності, прагнув довести, що розроблені ним методи наукової організації праці та сформульовані на їхній основі принципи "наукового менеджменту" зможуть замінити застарілі авторитарні методи управління.

Його система полягала в послідовному проведенні принципу поділу праці на працю виконавчу і працю розпорядчу, у спеціалізації робіт. У виробничій системі, що працює як злагоджений механізм, кожен працівник має бути відповідальним за свої функції. При цьому слід прагнути досягти відповідності типів працівників видам робіт. Крім того, потрібна жорстка регламентація діяльності. Це орієнтує кожного працівника на виконання часткової функції, але не вимагає від нього розуміння загального задуму.

Вихідними принципами для розвитку менеджменту творці школи наукового управління вважали:

- раціональну організацію праці;
- розробку формальної структури організації;
- розробку заходів по співробітництву керівника і робітника.

Ф. Тейлор вказав завдання, які має виконувати адміністрація і завдяки яким суб'єктивізм і свавілля колишніх методів управління замінюються "науковою логікою" правил, законів і формул.

Основні задачі кожного менеджера:

- добір, навчання і розміщення робітників на тих місцях, де вони можуть

принести максимальну користь;

- встановлення робітникам оптимальних завдань;
- розподіл і раціональне використання матеріальних ресурсів;
- мотивація високої продуктивності праці робітників;
- контроль за діями і досягнутими результатами.

Розроблений ним спосіб, що забезпечує інтенсифікацію праці, викликав великий інтерес управлінців різних країн. Вчення його стало основним теоретичним джерелом сучасних концепцій менеджменту.

Класична, або адміністративна школа управління (французький учений А. Файоль). Послідовники Г.Емерсон, Л.Гюлік, Л.Урвік, Дж.Муні, К.Адамецький, А.Рейлі, Ч.Бернард. Представники цієї школи намагалися визначити загальні характеристики та закономірності організацій, підходи до вдосконалення управління організацією в цілому.

Метою адміністративного управління було створення універсальних принципів управління, які порушували два основні аспекти:

- визначення найкращого способу поділу організації на підрозділи (такими підрозділами вони вважали фінанси, виробництво, маркетинг) з метою виявлення основних функцій управління;
- пропозицію принципів побудови структури організації та управління працівниками (це передусім принципи єдиноначальності, повноваження і відповідальності, стабільності робочого місця та ін.).

Головний внесок А. Файоля в теорію управління полягав у тому, що він вважав управління універсальним процесом, який складається із взаємопов'язаних функцій планування, організації, координації, мотивації і контролю. Він став основоположником процесного підходу до управління організацією, розглядаючи управління не як ряд самостійних операцій, а як серію повторюваних взаємозалежних дій, послідовно і безупинно виконуючих названі п'ять функцій.

У своїй роботі “Загальне і промислове управління” (1916 р.) А.Файоль сформулював *14 принципів адміністративного управління*, що гарантують успішну

діяльність підприємства і не втратили своєї актуальності до наших днів:

- *поділ праці* – спеціалізація за рахунок зменшення кількості об'єктів, на котрі повинні бути спрямовані увага і дія; мета – підвищити кількість і якість виробництва при витраті тих же зусиль;

- *влада* – право віддавати розпорядження і сила, що примушує їм підкорятися; вона пов'язана з відповідальністю, причому відповідальність є наслідком влади;

- *дисципліна* – покірність, старанність, діяльність, манера поводитися, зовнішні знаки поваги, що виявляються в строгому дотриманні домовленостей, досягнутих між підприємством і його працівниками; для підтримки дисципліни необхідна наявність грамотних керівників на всіх рівнях, що забезпечують особистий приклад у виконанні норм і правил;

- *єдність розпорядництва* (єдиноначальність) – працівник повинен отримувати завдання від одного, безпосереднього, начальника; в іншому випадку наноситься шкода авторитету влади, підривається дисципліна, порушується злагода і порядок;

- *єдність керівництва* – один керівник і одна програма для сукупності всіх операцій, спрямованих на досягнення однієї мети; це необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль;

- *підпорядкування особистих інтересів загальним* – інтереси одного працівника чи групи не повинні превалювати над інтересами колективу; досягається твердістю й особистим прикладом начальників, можливо, більш справедливим погодженням і пильним наглядом;

- *винагорода персоналу* – оплата виконаної роботи повинна бути справедливою і задовольняти персонал і підприємство, наймача і робітника;

- *централізація* – визначення ступеня централізації управління, найбільш прийнятної для даної організації (зменшення централізації – показник важливості ролі підлеглих);

- *ієрархія* – ряд керівних посад, починаючи з вищих і закінчуючи нижчими; ієрархічна колія – шлях, по якому просуваються папери, проходячи всі

ступені (від вищої влади чи адресовані їй); є багато операцій і ситуацій, успіх яких залежить від їх швидкого виконання, і треба вміти сполучити повагу до ієрархії з зобов'язанням швидко досягати мети;

- *порядок* – визначене місце для кожної речі і кожна річ на своєму місці (матеріальний порядок), визначене місце для кожної особи і кожна особа на своєму місці (соціальний порядок);

- *справедливість* – результат поєднання доброзичливості з правосуддям; правосуддя – це реалізація встановлених домовленостей, а доброзичливість заохочує персонал до виконання своїх обов'язків із старанністю і відданістю; лояльність і відданість персоналу повинні забезпечуватися поважним і справедливим ставленням адміністрації;

- *сталість складу персоналу* – орієнтація працівників на довгострокову роботу і лояльність щодо організації; висока плинність кадрів є одночасно причиною і наслідком поганого стану справ;

- *ініціатива всіх, поєднана з ініціативою керівництва* – заохочення незалежних суджень працівників у межах їхніх повноважень і виконуваних робіт; це велика сила для підприємства, особливо у важкі моменти; потрібно багато такту й особистої доблесті, щоб збуджувати і підтримувати ініціативу всіх у межах поваги до авторитету влади і дисципліни;

- *єднання персоналу, корпоративний дух* – це сила, що є результатом гармонічних відносин з персоналом.

Школа людських відносин. Формування нової концепції, пов'язане з ім'ям М. Фоллетт (Англія) і американського соціолога і психолога Е.Мейо. Часто цей період розвитку американської теорії управління називають епохою "нових починань" гуманістичної спрямованості.

Представники цієї школи вважали, що якщо керівництво підвищує турботу про своїх працівників, то і рівень задоволеності працівників має зростати, що неминуче призведе до збільшення продуктивності. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами, що включають більш ефективні дії безпосередніх начальників, консультації з працівниками і

надання їм ширших можливостей спілкування на роботі.

Відповідно до сучасної доктрини менеджменту в системі управління мають значення 3 суттєві чинники: люди, фінанси і техніка, - і перше місце посідає чинник "люди". Саме така система управління, де основна увага приділяється людському фактору, є найбільш оптимальною в умовах ринку.

Менеджмент - психологічно насичена система управління, головні функції якої безпосередньо пов'язані з психологією. Тому для ефективного здійснення цих функцій менеджеру потрібно оволодіти психологічними компонентами менеджерської майстерності: вміти взаємодіяти з людьми, виступати перед аудиторією, переконувати тощо.

Внесок у становлення школи зробив німецький психолог Г.Мюнстенберг, який сформулював принципи, відповідно до яких підбираються керівники. Спираючись на те, що менеджер повинен керувати не машинами, а насамперед людьми, він довів *важливість гуманізації процесу управління*.

Послідовник Е.Мейо Д.Мак-Грегор підкреслював, що *деспотичний режим*, який звичайно встановлюється на підприємствах їхнім керівництвом, *вичерпав себе*. Людям подобається працювати вільно, вони хочуть виявляти свою кмітливість, хочуть бути господарями на своєму робочому місці.

Істотний внесок у розвиток школи зробили Ф.Герцберг, Р.Блейк, К.Арджиріс, а також М.Фоллет, яка розробила теорію лідерства. М.Фоллет довела доцільність відкритого спілкування з підлеглими та запропонувала трактування *менеджменту як "мистецтва досягати результатів за допомогою дій інших"* шляхом гармонічних стосунків менеджера з персоналом.

Відповідно до теорії цієї школи найважливішою задачею менеджера є формування колективу однодумців, створення в ньому сприятливого мікроклімату, турбота про підлеглих, допомога їм у вирішенні проблем, у тому числі й особистих.

Постулати школи "Рух за гуманні відносини":

— люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність відповідно до того, як до них ставляться інші люди;

– внаслідок промислової революції, раціоналізації і спеціалізації виробничих операцій праця втратила привабливість, тому задоволення людина змушена шукати в соціальних взаєминах;

– люди більш чутливі до думки групи рівних їм людей, ніж до спонукання і методів контролю з боку менеджера;

– працівники відгукуються на розпорядження менеджера, якщо той здатний задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих і їхні бажання, якщо він їх розуміє.

Уперше працівник визнаний соціальним фактором, а *головним стимулом, що підвищує продуктивність праці, є включення робітників в управління підприємством, у систему його цілей.*

Школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських відносин. Згідно з цим підходом працівникові більшою мірою має надаватися допомога в усвідомленні його власних можливостей на основі застосування концепцій поведінкових наук до управління організаціями.

Основною метою цієї школи було покращення ефективності діяльності організації шляхом підвищення ефективності використання людських ресурсів, створення всіх необхідних умов для реалізації творчих здібностей кожного співробітника, для усвідомлення власної значущості в управлінні організацією.

Головний постулат школи: правильне застосування науки про поведінку завжди має сприяти підвищенню ефективності як окремого працівника, так і організації в цілому.

Великого значення для менеджерів тут набуває вивчення різноманітних поведінкових підходів, що їх рекомендує загальний менеджмент, і дослідження можливості їхнього застосування в процесі аналізу організації. Необхідно пам'ятати, що людина - це найважливіший елемент у системі управління. Вдало підібрана команда однодумців і партнерів, здатних розуміти і впроваджувати ідеї свого керівника, - найважливіша умова економічного успіху.

Емпірична школа управління. Виникла на основі об'єднання основних положень та ідей класичної школи і школи людських відносин у процесі

розробки теорії і вивчення практики управління.

Засновник, професор менеджменту Нью-Йоркського університету, П.Друкера розробив теорію про управління як навчальну дисципліну. Його праця “Ефективний керуючий” стала теоретичною основою концепції “управління за цілями”, в основі якої лежить так званий “синтетичний” підхід до організації. Тобто, організацію розглядають як багатопланове явище, яке об’єднує цілі, ресурси і процеси, що відбуваються як у самій організації, так і за її межами (зовнішнє середовище).

У той час (середина 50-х років XX ст.) більшість менеджерів зосереджували основну увагу на функціях і процесах управління. П.Друкер же запропонував інший підхід: *управління починається з розробки цілей*, і тільки після того, як цілі визначені і сформульовані, переходять до формування функцій, системи взаємодії й організації процесу виробництва.

Основними елементами концепції “управління за цілями” є:

- визначення чітких стратегічних цілей;
- залучення до визначення і формулювання цих цілей усього персоналу організації;
- оцінка ефективності на основі результатів.

Видатними представниками школи є Р.Девіс, А.Слоун, А.Чандлер, У.Ньюмен, Д.Міллер, які прагнули наблизити теоретичні дослідження до практики шляхом визначення принципів організаційного управління, що звичайно формуються у вигляді наставлянь, вказівок, інструкцій, зразкового статуту менеджерської діяльності.

Школа науки управління, або кількісний метод базується на використанні в управлінні даних точних наук - математики, статистики, інженерних наук - і передбачає широке застосування результатів досліджень операцій і моделей ситуацій.

Крім того, використання кількісних вимірювань під час ухвалення рішень. Однак до Другої світової війни кількісні методи використовувалися в управлінні недостатньо.

Поштовхом до застосування цих методів в управлінні став розвиток обчислювальної техніки та інформаційних систем управління. Це дало змогу конструювати математичні моделі дедалі більшої складності, які найбільшою мірою наближаються до реальності, а отже, є точнішими.

Теорія організаційної культури. Перші згадування про цю теорію з'явилися в 1985 р. Авторами її вважають С.Сате, Е.Шайна, Т.Парсонса, Р.Квіна і Дж.Рорбаха, котрі стверджують, що організаційну культуру варто розглядати як інструмент, який дозволяє орієнтувати як усі структурні одиниці організації, так і окремих працівників на досягнення загальних цілей, стимулювати ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшити поведінку і комунікації. *Культура управління – це раціональна організація праці апарату управління, посилення ролі культурного елемента в ньому.*

2.3. Сучасна філософія управління

Головною особливістю ХХ століття стала гуманізація громадського життя, а в сучасному менеджменті все більшої ваги набуває гуманістична концепція, відповідно до якої *не людина існує для виробництва, а виробництво для людини.*

Зі вступом розвиненого суспільства в інформаційну стадію на зміну традиційному напрямку в менеджменті прийшов новий індивідуалістсько-інформаційний напрямок.

Суть нової філософії менеджменту визначається такими положеннями:

- ставка робиться на людину, яка самореалізується (на відміну від людини економічної і людини соціальної);
- усвідомлюється значення матеріальної і технологічної бази сучасного виробництва і надання послуг;
- посилюється увага не тільки до організаційної культури, але і до різноманітних форм демократизації управління;
- посилюється участь рядових працівників у розподілі прибутку (володіння визначеною часткою власності) і здійсненні управлінських функцій;

- посилюється міжнародний характер управління;
- підприємства постійно обновлюються і постійно прагнуть пристосуватися до зовнішніх факторів, головним з яких є споживач.

Нова філософія управління заснована на системно-ситуаційному підході, відповідно до якого основні передумови успіху лежать не всередині, а поза фірмою. Успіх організації в першу чергу залежить від того, наскільки вона вдало пристосовується до зовнішнього середовища. Втіленням нового підходу стало стратегічне управління на основі прогнозів майбутнього стану зовнішнього середовища.

Розвиток внутрішнього і зовнішнього середовища життєдіяльності підприємств привів до зміни змісту управлінської діяльності.

Основні положення сучасного менеджменту зводяться до наступного:

- будь-яка важлива задача в розвиненому суспільстві вирішується в організованих і керованих інститутах;
- менеджмент повинен допомогти організаціям стати мобільними в справі швидкого впровадження виробничих нововведень;
- основна задача менеджменту в розвинених країнах – зробити знання більш продуктивними, оскільки основна стаття витрат і основний капітальний ресурс розвинутої економіки – це працівник, що володіє глибокими знаннями;
- культура, система цінностей і переконань, властиві менеджменту, є засобом, за допомогою якого організація створює свої власні цінності і переконання;
- кожна фірма повинна шукати і вибирати власну модель управління з урахуванням розміру організації, характеру продукції, що випускається, особливостей навколишнього середовища.

У 70-х роках ХХ ст. у всіх економічно розвинених країнах стало помітним різке розмежування функцій володіння і управління капіталом: як правило, управління більшістю фірм здійснюють наймані висококваліфіковані фахівці – менеджери, що не є абсолютними власниками фірм, а отримують зарплату чи беруть участь у прибутках фірми.

ТЕМА 3. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

- 3.1. Сутність та особливості управлінських рішень
- 3.2. Класифікація управлінських рішень
- 3.3. Етапи розроблення управлінських рішень
- 3.4. Правила і підходи до прийняття управлінських рішень

3.1. Сутність та особливості управлінських рішень

У процесі господарсько-фінансової діяльності організацій постійно виникають ситуації, коли має місце необхідність вибору одного з кількох можливих варіантів дії. У результаті такого вибору з'являється певне рішення.

В умовах ринкової економіки існує високий ступінь невизначеності економічної поведінки суб'єктів ринку. Тому тут велику роль відіграють методи перспективного аналізу, які дають змогу ухвалювати управлінські рішення на основі оцінювання можливих у майбутньому ситуацій і вибору з кількох альтернативних варіантів рішень.

Розроблення та здійснення ефективних управлінських рішень є найважливішою передумовою забезпечення конкурентоспроможності продукції та самої організації на ринку, а також створення оптимальної структури організації, здійснення обґрунтованої кадрової політики та раціоналізації інших сторін діяльності організації.

Вибір правильного й ефективного управлінського рішення являє собою результат комплексного використання економічного, організаційного, правового, технічного, інформаційного, логічного, математичного, психологічного та інших аспектів.

Таким чином, управлінські рішення являють собою спосіб постійного впливу керуючої підсистеми на керовану підсистему, тобто суб'єкта управління на об'єкт управління. Цей вплив у кінцевому підсумку призводить до досягнення намічених цілей.

Виходячи з вищесказаного, можна дати таке визначення управлінського рішення.

Управлінське рішення в організації є актом суб'єкта управління (керівника організації або групи керівних осіб), спрямованим на вибір із кількох альтернативних варіантів розвитку організації одного варіанта, що забезпечує досягнення намічених цілей із найменшими витратами.

Усі управлінські рішення можна поділити на **два види**:

- *традиційні рішення*, що раніше неодноразово мали місце; у цьому разі слід вибрати один із уже наявних альтернативних варіантів;
- *нетрадиційні, нестандартні* управлінські рішення; їх вироблення пов'язане з пошуком нових альтернативних варіантів.

У зв'язку з цим традиційні, типові, повторювані управлінські рішення можуть бути *формалізовані*, тобто можуть ухвалюватися і здійснюватися за заздалегідь визначеним алгоритмом. Отже, формалізоване управлінське рішення являє собою результат виконання заздалегідь встановленої послідовності дій.

У результаті формалізації ухвалення рішень зростає рівень ефективності управління за рахунок зниження ймовірності допущення помилки, а також за рахунок економії часу, тому що немає необхідності, починаючи з нуля, розробляти дане рішення.

Внаслідок цього керівництво організації намагається формалізувати управлінські рішення на випадок тих ситуацій, які систематично повторюються в діяльності даної організації.

Формалізація управлінських рішень полягає в розробленні певних правил, інструкцій, нормативів, що дають змогу ухвалити і здійснити грамотне управлінське рішення.

Поряд із повторюваними трапляються і нетипові ситуації, що не траплялися раніше, які не піддаються формалізованому вирішенню.

Більшість же управлінських рішень знаходиться між цими двома видами, що дає можливість під час ухвалення цих рішень використовувати як формалізовані методи, так і власну ініціативу розробників цих рішень.

Якість та ефективність управлінських рішень визначаються ступенем обґрунтованості методології розв'язання проблем, а саме підходів, принципів і методів.

Особливість управлінських рішень полягає в тому, що:

- більшість невідомих елементів задачі має описовий (якісний) характер: цілі, ситуації, переваги, обмеження, і тільки частина їх описується кількісними показниками;
- визначення невідомих характеристик, знаходження і вибір найкращого рішення не можуть бути цілком формалізованими, а значить, не можуть бути автоматизованими;
- деякі характеристики задачі неможливо визначити об'єктивно (пріоритети цілей, перевага рішень);
- часто рішення необхідно приймати в умовах невизначеності (неповний опис проблеми, недостатньо точна оцінка очікуваних наслідків);
- прийняті рішення часто торкаються особистих інтересів менеджера, що впливає на вибір ним альтернативи.

Перехід до роботи в умовах ринкових відносин змінив суть управлінських проблем, підвищив економічне значення прийнятих рішень: оптимальне рішення дає більший економічний ефект, а помилкове призводить до значних збитків.

Управлінське рішення як основний спосіб впливу суб'єкта управління на об'єкт управління повинне відповідати таким вимогам:

- наукова обґрунтованість і компетентність: рішення приймається на підставі достовірної інформації, коли для його виконання мають бути необхідні засоби й об'єктивні можливості;
- цілеспрямованість: прямий зв'язок з цілями підприємства;
- кількісна і якісна визначеність: рішення передбачає досягнення визначених результатів, виражених кількісними і якісними показниками;
- повноважність: рішення приймається особою (органом), що має право приймати такі рішення;
- законність (правомірність): рішення повинно бути прийняте в повній

відповідності до діючих законів й інших регламентуючих документів;

- несуперечність і послідовність: рішення повинно бути чітким, ясным, що не допускає різночитань, непорозуміння чи двозначності, воно повинно узгоджуватися не тільки із самим собою, але і з іншими, раніше прийнятими рішеннями;

- оптимальність: у кожному конкретному випадку прийняте рішення повинно відповідати економічним критеріям ефективності – максимум прибутку при мінімальних витратах;

- своєчасність: рішення прийняте тоді, коли в ньому є необхідність, воно відповідає обстановці, що склалася, завчасно розроблене і доведене до виконавців;

- гнучкість: виробництво – це динамічна система, тому будь-яке всебічно обґрунтоване рішення може вимагати коригування, а іноді й прийняття нового рішення;

- повнота, лаконічність, ясність і логічна послідовність.

3.2. Класифікація управлінських рішень

В основі класифікації рішень лежать загальні чи індивідуальні ознаки, властиві окремим видам рішень.

У залежності від *характеру цілей* і вирішуваних задач розрізняють стратегічні (перспективні) рішення, що встановлюють основні шляхи розвитку об'єкта управління на тривалий період, тактичні (найближчі) і поточні (оперативні), які спрямовані на досягнення найближчих цілей, вирішення окремих задач і найчастіше застосовуються в господарській практиці.

У залежності від *масштабу* розрізняють глобальні, що охоплюють весь об'єкт управління (підприємство, організація, фірма), і локальні рішення, що стосуються окремих підрозділів, бригад, ділянок.

Управлінські *рішення класифікують* також:

- за функціональною ознакою: цілепокладання, планування, організація,

мотивація, контроль;

- за сферою діяльності – економічні, організаційні, технологічні, соціальні;

- за організацією розробки – одноосібні, колегіальні, колективні.

Відповідно до основних універсальних функцій менеджменту приймають такі *типові рішення*:

- при формуванні цілей: яка мета і природа бізнесу, які зміни відбуваються в навколишньому середовищі і як вони можуть відбитися на організації в майбутньому;

- при плануванні: яку стратегію і тактику обрати для досягнення мети;

- при організації діяльності: яким чином структурувати організацію, як координувати діяльність підрозділів, прийняття яких рішень і на якому рівні можна делегувати;

- при мотивації персоналу: які потреби підлеглих, як ці потреби задовольнити в процесі роботи;

- при контролі: як оцінювати результати роботи, як часто здійснювати контроль.

У залежності від *характеру питань*, поставлених у рішенні, їх підрозділяють на технічні, організаційні, економічні, екологічні і соціальні.

За *ступенем новизни* рішення поділяють на стандартні і творчі. У відносно простих ситуаціях досвід, інтуїція чи просто здоровий глузд підказують вірне (стандартне) рішення.

У *залежності від умов обстановки й особистісних якостей менеджера* розрізняють такі види управлінських рішень:

- організаційні рішення – приймаються на всіх рівнях і мають на меті досягнення цілей організації в найкоротший термін і з мінімальними витратами;

- запрограмовані рішення є результатом підготовки до заздалегідь передбачених дій і застосовуються в повторюваних ситуаціях;

- незапрограмовані (творчі, інноваційні) рішення – приймаються в незнайомих ситуаціях, коли відсутні очевидні альтернативи і готові процедури

вирішення проблем;

- рішення-компроміси, засновані на усвідомленні того, що неможливо прийняти рішення, яке не має негативних наслідків;

- інтуїтивні рішення не вимагають аналізу ситуації, вони приймаються менеджером на основі інтуїції, відчуття того, що обрано правильне рішення;

- рішення, прийняті на підставі суджень, коли вибір рішення виробляється на основі накопиченого досвіду, розуміння того, що ситуації і проблеми повторюються;

- раціональні рішення виробляються по визначеній логічній процедурі, раціональному алгоритму, що дозволяє послідовно переходити від невизначеності при аналізі проблем до все більшої визначеності, вибору оптимальної альтернативи і досягнення потрібного результату;

- імпульсивні рішення приймаються керівниками, які легко генерують безліч варіантів, але не здатні їх ретельно перевірити, обговорити й оцінити;

- рішення, прийняті в умовах визначеності, коли точно відомий результат кожного варіанта з декількох альтернативних: відомі кількісні характеристики умов і обмежень (такі рішення дуже рідкі);

- ризиковані рішення, прийняті в умовах невизначеності, коли неможливо визначити ймовірність майбутніх результатів;

- обережні рішення характерні ретельною оцінкою усіх варіантів;

- інертні рішення приймаються в результаті тривалого, обережного пошуку оптимального варіанта.

Основна форма управлінського рішення – *наказ*. Рішення можуть бути також у формі *постанови, директиви, розпорядження чи резолюції*.

3.3. Етапи розроблення управлінських рішень

Організація процесу розроблення управлінського рішення - це складний комплекс робіт.

Основні етапи розроблення управлінських рішень.

Перший етап - *отримання інформації про ситуацію*. Ця інформація має бути повною і достовірною. Неповна або недостовірна інформація може зумовлювати ухвалення помилкових або малоефективних рішень. Щоб повніше уявити ситуацію, використовують не тільки кількісну, а й якісну інформацію.

Другий етап - *визначення цілей*. Лише після визначення цих цілей визначають чинники, механізми, закономірності, ресурси, що впливають на розвиток цієї ситуації. Значну роль тут відіграє виявлення пріоритетності цілей, оскільки в процесі управління завжди здійснюється вибір будь-яких цілей.

Третій етап - *розробка оціночної системи*. На стадії ухвалення управлінського рішення необхідно адекватно оцінювати ситуацію, її різні сторони.

Четвертий етап - *аналіз ситуації*. Метою такого аналізу є встановлення чинників, що впливають на розвиток цієї ситуації.

П'ятий етап - *діагностика ситуації*. Необхідно визначити найважливіші проблеми, на які слід насамперед звернути увагу в умовах цілеспрямованого управління процесами. Потрібно також дослідити характер впливу цих проблем на розглянуті процеси.

Шостий етап - *розробка прогнозу розвитку ситуації*. Найважливішу роль у процесі прийняття рішень відіграють питання, пов'язані з оцінкою очікуваного розвитку аналізованих ситуацій, а також очікуваних результатів здійснення різних альтернативних варіантів управлінських рішень.

Сьомий етап - *генерування альтернативних варіантів* управлінських рішень. У цьому процесі необхідно повністю використовувати інформацію про ситуацію ухвалення рішення, а також результати аналізу та оцінки цієї ситуації, результати її діагностики та прогнозу розвитку ситуації за різних можливих напрямів розвитку подій.

Восьмий етап - *відбір варіантів управлінських впливів*. Після розроблення альтернативних варіантів управлінських впливів, що мають форму певних ідей, концепцій, технологічної послідовності дій, а також можливих способів здійснення різних варіантів рішень, необхідне проведення їх попереднього

аналізу для вибракування нежиттєздатних, неконкурентоспроможних, а також малоефективних варіантів.

Дев'ятий етап - *розроблення сценаріїв розвитку ситуації*. Найважливішим є встановлення чинників, що характеризують дану ситуацію і тенденції її розвитку, визначення альтернативних варіантів зміни ситуації та тенденцій її зміни в часі.

Десятий етап - *експертна оцінка основних варіантів* керівних впливів, що дає порівняльну оцінку альтернативних варіантів, а також можливість досягнення за їхньою допомогою певних цілей, та допомагає здійснити ранжування управлінських впливів із використанням наявної оцінної системи відповідно до різного рівня очікуваного досягнення мети, необхідних витрат трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також відповідно до найвірогідніших сценаріїв розвитку даної ситуації.

Одинадцятий етап - *колективної експертної оцінки*. Якщо ухвалюються важливі управлінські рішення, то слід використовувати колективні експертизи, які забезпечують найбільшу обґрунтованість та ефективність ухвалених рішень.

Дванадцятий етап - *розроблення плану дій*. Намічаються певні організаційно-технічні заходи, спрямовані на здійснення прийнятого управлінського рішення.

Тринадцятий етап - проводиться *контроль здійснення розробленого плану*. Хід здійснення плану повинен систематично контролюватися, а зміни умов, що мають місце, або відхилення в процесі виконання плану слід систематично аналізувати.

Чотирнадцятий етап - *аналіз результатів розвитку цієї ситуації* після управлінських впливів. Тут виконаний план управлінських впливів піддається ретельному аналізу для оцінювання ефективності ухвалених управлінських рішень та їх здійснення.

Важливо підкреслити, що принципове значення має не сама техніка прийняття рішення. Значно важливіше системний, цілеспрямований підхід, врахування всіх обставин і фактів, а не вибір найлегшого і зручного шляху

вирішення проблеми, що виникла.

Прийняття управлінського рішення – це зняття протиріч у проблеми, що виникла. Найбільш складні рішення – це ті, які приймаються в умовах дефіциту часу, інформаційної невизначеності і при наявності протиріч. Правильного рішення, придатного на всі випадки життя, не існує.

При виробленні управлінських рішень дуже важливо уміти передбачати різні варіанти розвитку ситуації у внутрішній і зовнішній сферах діяльності підприємства, щоб проявити і тверезий розрахунок, і економність, і комерційний ризик.

Менеджер, який за своїм статусом зобов'язаний приймати управлінські рішення, повинен усвідомлювати, що прийняття рішень вимагає твердості і високої компетенції, оскільки воно пов'язане з дуже серйозною відповідальністю за наслідки його реалізації.

Тому *важливо вміти критично підійти до справи*, брати до уваги не тільки позитивні, вигідні сторони прийнятого рішення, але і можливі негативні наслідки. Нерідко на практиці *прораховуються тільки позитивні ефекти* від прийняття того чи іншого варіанта рішення, що утрудняє пошук оптимальних рішень і не настроює виконавців на подолання можливих труднощів і непогодженостей у ході реалізації прийнятого рішення. Саме некритичність мислення формує у менеджера схильність до пояснення невдач об'єктивними причинами або поганою роботою виконавців.

3.4. Правила і підходи до прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінського рішення – це вибір, який робить менеджер, щоб виконати свої обов'язки, обумовлені посадовим положенням. Завдання менеджера полягає в тому, щоб вибрати правильний шлях, максимально знизивши ймовірність помилки.

Правильне рішення – це кількісно обґрунтований вибір найкращого варіанта дій, що веде до досягнення поставленої мети в даних умовах

обстановки. Але шляхів до мети може бути багато: одні швидкі, але дорогі, інші повільні, зате більш дешеві і безпечні. Тому виникає задача – знайти таке рішення, що дозволить досягти мети найбільш прийнятним у даних умовах шляхом.

Основні вимоги до прийняття управлінського рішення:

- реалізація рішення повинна забезпечити досягнення мети;
- не приймати кілька рішень по тому ж самому питанню;
- не передоручати в останній момент прийняття рішення іншим співробітникам (усіх, хто потрібен, треба залучати до роботи на ранніх етапах);
- рівень прийнятих рішень і рівень компетентності менеджера повинні відповідати один одному;
- мінімальні витрати на здійснення рішення;
- своєчасне доведення рішення до керованого об'єкта (виконавця);
- вплив рішення на керований об'єкт продовжується до того моменту, коли будуть ліквідовані причини, що породили це рішення;
- забезпеченість рішення всіма необхідними ресурсами.

Процес вирішення будь-якої проблеми повинен ґрунтуватися на принципі: перший крок до рішення – це *ясне розуміння проблеми*. Ясно і чітко сформулювати проблему – значить почати її вирішувати. Тому *перш ніж прийняти управлінське рішення*, менеджеру варто відповісти на такі питання:

- яку проблему потрібно вирішити, і яку задачу треба виконати?
- де, у якому місці й у яких умовах повинно бути прийняте рішення?
- яка складність розроблювального рішення?
- у якому ступені прийняте рішення пов'язане з попередніми рішеннями, і як воно вплине на хід їх виконання?
- хто повинен приймати рішення (він особисто, інший виконавець, колективний орган)?
- хто й у якому ступені бере участь у розробці і виконанні рішення?
- с ким необхідно погодити прийняте рішення?
- коли треба прийняти рішення?

– кого необхідно інформувати про прийняте рішення?

Однією з найважливіших форм доведення рішення до виконавців є їх особиста участь у розробці проекту цього рішення.

Обране економічно вигідне рішення розглядається з точки зору неекономічних вимог – оцінюють екологічні, соціальні й інші наслідки його реалізації. Практика показує, що більшість управлінських проблем на виробництві вирішується на основі емпіричних знань (досвіду). Якість таких рішень визначається індивідуальними особливостями керівника, його теоретичною і практичною підготовкою, досвідом і світоглядом.

Типові помилки менеджери *при прийнятті управлінських рішень*:

– відкладання рішення до тих пір, коли для ретельної підготовки не залишається часу (“затягнуті” рішення);

– рішення, прийняті поспішно (“блискавичні” рішення);

– нехтування аналізом можливих наслідків реалізації рішення чи небажання думати про них (“сліпі” рішення);

– орієнтація тільки на себе й особисту вигоду без врахування інших наслідків (“егоцентричні” рішення);

– рішення, прийняті по натхненню (“геніальні” рішення);

– рішення, прийняті на підставі симпатій, настроїв, імпульсивно, коли відкидаються будь-які раціональні міркування (“емоційні” рішення);

– відмовлення від порад фахівців, упевненість у своїй непогрішності (“самовдоволені” рішення);

– небажання враховувати недоліки раніше прийнятих рішень, повторення тих самих помилок (“уперті” рішення);

– розглядаються тільки позитивні варіанти результатів, не враховується ймовірний ризик;

– при виборі варіантів перевага віддається звичній альтернативі (“улюблені” рішення);

– прийняття рішення, керуючись припущеннями, прихованими бажаннями, помилковими передумовами, а не достовірною інформацією;

– неправильне тлумачення фактів при прийнятті рішення.

Основні *причини втрат часу* при виробленні управлінських рішень – це поспішність (приймається необґрунтоване рішення), нерішучість, відкладання прийняття остаточного варіанта, намагання зібрати всю інформацію.

Будь-яке рішення, прийняте в умовах неповної інформації, – це *ризик*.

Причини ризику різноманітні: стихійні лиха, несприятливий збіг обставин, прорахунки в прогнозах і планах, необов'язковість партнерів, зміна цін, податкової політики держави. Одна з цих причин або зразу декілька завжди присутні, що призводить до невизначеності майбутньої економічної ситуації, а значить, робить ризик неминучим.

Отже, розумніше і важливіше – не прагнення уникнути ризику, а вміння почувати й оцінювати ступінь ризику, знижувати його ймовірність. Сьогодні жодне серйозне рішення, якщо воно пов'язане з ризиком, не приймається менеджерами інтуїтивно, виходячи з попереднього досвіду і здорового глузду.

Чим більше невизначеність при прийнятті рішень, тим більший ризик. Ступінь ризику оцінюється величиною можливих втрат (у матеріальному чи грошовому вираженні). Це втрати матеріальних ресурсів, трудові, грошові втрати, втрати часу. Складніше оцінити втрати у вигляді нанесення збитку здоров'ю і життю людей, навколишньому середовищу, іміджу підприємства, у випадках, що призведуть до несприятливих соціальних і морально-психологічних наслідків.

У практичній діяльності менеджера часто трапляються ситуації, коли відмовитися від ризикованих рішень неможливо. У такому випадку основна задача полягає в тому, щоб виробити найбільш вірну лінію поведінки в умовах ризику, тобто діяти так, щоб у підсумку домогтися успіху.

При рішенні особливо складних управлінських і інших задач, пов'язаних з ризиком, застосовують *евристики*: особливі системи правил, інструкцій чи індивідуальних розумінь. Евристики менш певні і надійні, ніж алгоритми прийняття рішень в умовах неповної інформації. Проте вони дозволяють одержати конкретне, хоч і наближене, рішення.

Основні *евристичні правила*, дотримання яких сприяє зменшенню ризику:

- у ситуаціях, для яких відомий тільки один варіант рішення, не приймати і не відхиляти його доти, поки не будуть знайдені інші варіанти, з яких методом порівняння буде обраний найкращий;

- позитивне рішення приймати тільки у випадку повної впевненості в його правильності; якщо існують сумніви – рішення не приймати.

Експериментами встановлено, що при прийнятті рішень, пов'язаних з ризиком, перевага віддається величині можливого результату, а не величині ризику.

При прийнятті рішень, пов'язаних з ризиком, істотно *збільшується значення фактору часу*. Дефіцит часу приводить до спроб прискорити прийняття рішення, що породжує помилки, і рішення приймається менш ефективно.

Виправданість ризику при прийнятті управлінських рішень, крім економічного, психологічного, теоретичного, морального й іншого аспектів, оцінюється ще і з правової точки зору, що має принципово важливе значення.

Під *правомірними діями* розуміються законні управлінські рішення, що відповідають положенням керівних документів і правил, навіть коли їхні результати виявилися негативними (збитки, втрати, поломки).

Виробничий ризик визнається правомірним при одночасній наявності наступних умов:

- ризик відповідає цілям, заради досягнення яких він здійснюється;
- мета не може бути досягнута без ризику;
- ризик не передбачає свідоме заподіяння збитку;
- об'єктом ризику є матеріальні фактори, а не життя і здоров'я людей.

Порушення хоча б однієї з перерахованих умов переводить управлінське рішення в категорію неправомірних.

ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Роль планування в розвитку організації

4.2. Стратегічне планування

4.3. Тактичне та оперативне планування

4.4. Методи планування

4.1. Роль планування в розвитку організації

Планування в управлінні – це конкретизація цілей та розробка стратегії і тактики дій. З точки зору менеджменту планування полягає в розробці переліку послідовних дій для досягнення поставлених цілей. Це один із способів, за допомогою якого менеджер формує єдиний напрямок зусиль трудового колективу на досягнення загальних цілей діяльності підприємства.

Передумовою планування є *прогнозування*: виявлення об'єктивних тенденцій, стану і розвитку бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і кроків їх здійснення. Прогноз повинен дати менеджеру уявлення про напрямки розвитку, про способи досягнення мети, про результати дій. Прогноз – це органічна частина планування.

Цінність і важливість планування полягає в тому, що воно:

- дозволяє надати осмисленості будь-якій діяльності;
- змушує постійно мислити перспективно (прищеплює працівникам здатність погоджувати щоденні дії з перспективами розвитку);
- веде до чіткого формулювання задач і координації прийнятих рішень;
- дозволяє виробити критерії контролю досягнутих результатів (установлює конкретні показники діяльності);
- наочно демонструє взаємозв'язок функцій усіх підрозділів і виконавців;
- робить фірму більш підготовленою до різних змін.

Функція планування повинна базуватися на *принципах*:

- об'єктивності, реалістичності, оптимальності;

- повноти: план охоплює всі області діяльності і всі етапи дій і операцій;
- точності: прагнення до максимальної точності параметрів, кількісних і якісних характеристик дій;
- економічності: витрати на планування не повинні перевищувати очікуваний ефект від планованих дій;
- безперервності: планування ефективне, коли воно ведеться безупинно як у часі, так і в просторі;
- гнучкості: якщо плани виявилися недостатньо обґрунтованими, їх варто змінити;
- єдності інтересів фірми, її персоналу і споживачів;
- масовості: обґрунтованими плани можуть бути тільки при участі в їхній розробці співробітників і виконавців, це стимулює осмислене виконання планів, а також дає можливість керівнику врахувати обставини, що йому не відомі.

Кінцева мета планування полягає в тому, щоб змодельовати бажаний майбутній стан підприємства, а також шляхи і засоби досягнення цього стану.

Усю різноманітність розроблюваних різними підприємствами і фірмами планів можна *класифікувати за такими ознаками*:

- за предметом планування: цілі, засоби, процеси;
- за термінами: стратегічне (довгострокове) планування – 5-10 років, середньострокове – 1-5 років, короткострокове – до 1 року, поточне – квартал, місяць, тиждень, день, зміна;
- за масштабами: держава, область, район, підприємство, цех, відділ, бригада;
- за сферами діяльності: виробнича, фінансова, трудові ресурси, освіта, охорона здоров'я.

У залежності від характеру і спрямованості вирішуваних задач розрізняють три види планування: *стратегічне, тактичне (середньострокове) і оперативне (поточне)*.

4.2. Стратегічне планування

Стратегічне планування - процес створення і підтримки відповідності між цілями організації, її потенційними можливостями і навколишнім середовищем. Воно охоплює період 5-10 років, має віддалені наслідки, впливає на функціонування всієї системи управління і базується на величезних ресурсах.

Планування на такий тривалий період в умовах ринку відрізняється великим ступенем невизначеності і не може орієнтуватися на досягнення кількісних показників, тому в стратегічних планах обмежуються лише *найважливішими якісними показниками*. У той же час відсутність стратегічних планів, навіть за умови ефективної роботи всього персоналу фірми, робить досягнення комерційного успіху залежним від випадкових обставин.

У системі стратегічного планування розрізняють довгострокове і стратегічне планування.

Довгострокове планування широко застосовувалося в 50-70-ті роки ХХ ст. Воно засновано на застосуванні методу екстраполяції, тобто використання результатів минулого періоду. На основі постановки оптимістичних цілей (“майбутнє виявиться кращим за минуле”) плануються більш високі показники на майбутній період. Під цілі розробляються тактичні плани, бюджети, плани прибутків і т.д.

Стратегічне планування стало застосовуватися в другій половині ХХ ст., коли зовнішнє середовище організацій стало більш динамічним і складним. Цей метод дає комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіштовхнутися компанія чи фірма в майбутньому періоді, розробляє показники розвитку її на плановий період.

Стратегія являє собою всебічний комплексний план, призначений для здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Стратегічний план звичайно обґрунтовується великими дослідженнями і фактичними даними про галузь, ринок і конкурентів.

Процес стратегічного планування складається з таких *послідовних етапів*:

- вивчення й аналіз тенденцій і факторів (зовнішнього середовища), що впливають на успішність того чи іншого виду діяльності, за напрямками: політика, економіка, ринок, технології, конкуренція, соціальна поведінка;

- аналіз позицій своєї фірми в конкурентному середовищі, визначення ступеня конкурентоспроможності товарів і послуг на різних ринках, можливостей підвищення результатів на визначених ринках із застосуванням оптимальних стратегій;

- вибір стратегії на основі аналізу сильних і слабких сторін і перспектив розвитку фірми в різних напрямках;

- визначення пріоритетів за конкретними видами діяльності з точки зору їх ефективності і забезпеченості ресурсами;

- пошук і аналіз напрямків диверсифікованості видів діяльності, оцінка очікуваних результатів.

Основні *причини, через які підприємства і фірми не досягають своїх стратегічних цілей*, такі:

- недооцінка чи ігнорування прогнозованих труднощів на етапі розробки стратегії;

- неконтрольовані зовнішні впливи і зміни навколишнього середовища (дії конкурентів, державна політика, міжнародні події, глобальні кліматичні зміни);

- слабка координація діяльності, нестиківка стратегічних, тактичних і оперативних планів;

- нечітке формулювання цілей і задач;

- низька старанність менеджерів середньої і нижчої ланки, що покликані реалізовувати стратегію;

- помилки в підборі і розміщенні керівників;

- непрофесіоналізм, некомпетентність, низька кваліфікація персоналу;

- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками діяльності;

- помилки в оцінці необхідних ресурсів, нераціональний чи суперечливий

їх розподіл;

– невідповідність організаційної структури фірми і застосовуваних методів реалізації нової стратегії. Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, яка направляє діяльність організації протягом тривалого періоду часу, усвідомлюючи, що постійно мінлива і конфліктна ділова і соціальна обстановка робить коригування неминучим.

4.3. Тактичне та оперативне планування

Середньострокові (тактичні) плани звичайно складаються на 1-5 років, що збігається з періодом відновлення технологій, устаткування й асортименту продукції. Звичайно в тактичних планах формулюються:

- основні задачі встановленого періоду (реконструкція чи розширення виробничих потужностей підприємства і кожного структурного підрозділу, освоєння нової продукції, розширення асортименту);
- політика збуту (структура збутової мережі і її розвиток, впровадження на нові ринки і ступінь їх контролю);
- фінансова політика (обсяги і напрямки капіталовкладень, джерела фінансування, випуск цінних паперів);
- кадрова політика (склад і структура персоналу, його підготовка і використання);
- визначення обсягу і структури необхідних ресурсів.

Середньострокові плани, як правило, містять кількісні показники, у них наводяться детальні відомості з розбивкою по продуктах, ринках, підрозділах і джерелах фінансування.

Поточне (оперативне) планування полягає в детальній розробці оперативних планів як для підприємства в цілому, так і для окремих підрозділів. Це можуть бути плани наукових досліджень, маркетингу, виробництва, матеріально-технічного постачання. Як правило, це *календарні плани*, що являють собою детальну конкретизацію цілей і задач, визначених стратегічними

і тактичними планами. Вони складаються на основі відомостей про наявність замовлень, забезпеченість їх матеріальними ресурсами, ступінь завантаження виробничих потужностей і їх використання з урахуванням обумовлених термінів виконання кожного замовлення. У календарних планах передбачаються витрати на заміну і реконструкцію устаткування, спорудження нових підприємств, навчання персоналу.

Виконання поточних планів здійснюється через системи *фінансових планів*, що складаються, як правило, на рік по кожному підрозділу окремо, а потім об'єднуються в єдиний бюджет підприємства. Бюджет являє собою грошове вираження оперативного плану, основу його складають прогноз продажів і обчислення витрат виробництва. Бюджет формується на основі прогнозу збуту з урахуванням показників, передбачених у стратегічних і тактичних планах. На основі прогнозу збуту складаються плани виробництва, постачання, запасів, наукових досліджень, інвестицій, фінансування. Саме через бюджет здійснюється взаємна погодженість усіх трьох видів планів і координація роботи всіх ланок фірми.

Планування – трудомісткий і багатоаспектний процес, що базується на врахуванні фактичних даних і прогнозів. До того ж, крім об'єктивних труднощів, що перешкоджають формуванню обґрунтованих і реальних планів, існують і *суб'єктивні фактори, що не сприяють реалізації розроблених планів*:

- стратегія компанії повністю розроблена вищим керівництвом, тому цілі підрозділам, відділам і бригадам не зовсім зрозумілі;
- менеджери середньої і нижчої ланки не вважають виконання планів своїм обов'язком, оскільки вони не брали участі в їх розробці;
- плани незрозумілі персоналу, нудні, нецікаві і не викликають бажання їх виконувати;
- деякі менеджери середньої і нижчої ланки побоюються, що реалізований план дозволить точно визначити результати їхньої не завжди ефективної діяльності;
- менеджерів нижчої ланки турбує і дратує очевидна жорсткість планів,

розроблених фахівцями, які не повною мірою уявляють собі реальні умови роботи підрозділів, їх проблеми і труднощі.

Основні *причини втрат часу при плануванні*: відсутність ясних цілей, задачі не розставлені в порядку важливості, не виконані повністю плани попередніх періодів, управління в кризових ситуаціях, відсутність конкретних термінів виконання задач, нереальна оцінка часу.

4.4. Методи планування

Найбільш поширені такі методи організаційного планування: послідовний опис операцій, графік-календар виконання робіт, сітьове планування і управління, робочий календар.

Послідовний опис операцій являє собою складання плану послідовності виконання робіт (рис. 4.1.). При цьому кожна робота описується з необхідним для розуміння виконавцями ступенем деталізації. Оформляється такий план у вигляді переліку операцій, таблиці чи схеми:

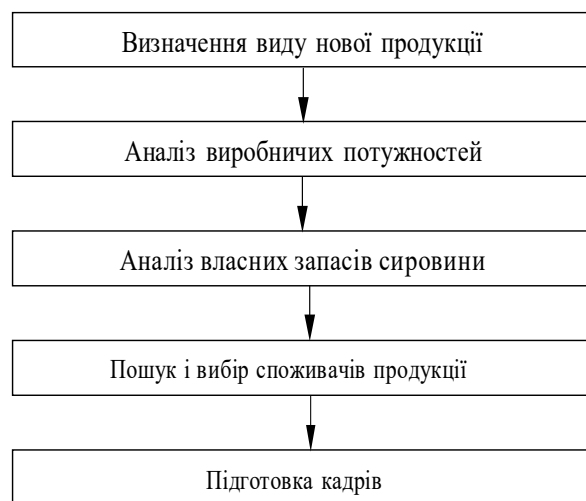


Рис. 4.1. План послідовності виконання робіт

Графік-календар виконання робіт (табл. 4.1.) передбачає, що повинно бути зроблено, ким (виконавці), у які терміни (початок і закінчення виконання кожної роботи).

Таблиця 4.1

Графік-календар виконання робіт

№ з/п	Види робіт	Відповідальний виконавець	Початок	Закінчення
1	Формулювання цілей діяльності	Директор	15.09.05	17.09.05
2	Розробка критеріїв ефективності	Заст. директора	18.09.05	25.09.05
3	Розробка плану робіт	Начальник планового відділу	18.09.05	30.09.05
4	Розробка технічної документації	Головний інженер	18.09.05	30.11.05
5	Підбір і підготовка фахівців	Начальник відділу кадрів	28.09.05	25.09.05

Сітьове планування й управління полягає в складанні таблиць робіт (дій), у яких вказується їх тривалість, і сітьового графіка, що відбиває послідовність робіт. Основні поняття сітьового планування: події, роботи, сітьовий графік – графічне зображення послідовності робіт (рис. 4.2.), критичний шлях (послідовність взаємозалежних подій, що має найменшу тривалість у часі і характеризує тривалість усієї операції).

Сітьове планування передбачає проведення ряду аналітичних операцій відповідно до складеного графіка.

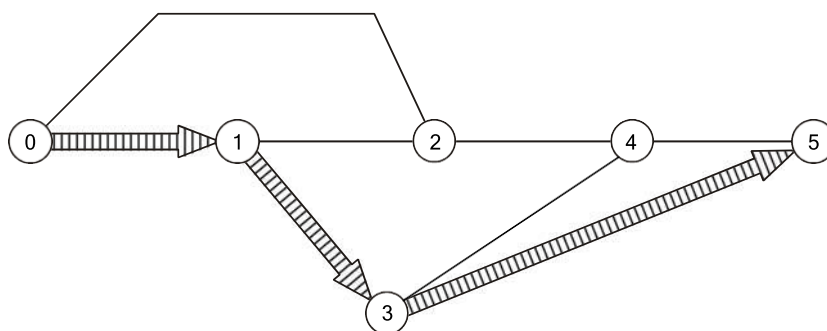


Рис. 4.2. Сітьовий графік

При аналізі сітьового графіка встановлюється критичний шлях, виявляються резерви часу на інших шляхах, скорочується кількість робіт на критичному шляху з урахуванням обмежень щодо вартості, ресурсів.

Установлюється тривалість операцій (нормальна, самих ранніх і самих пізніх термінів, ймовірна оцінка часу) й імовірність виникнення інших критичних шляхів. Процес оптимізації сітки полягає в розшукуванні такого варіанта розподілу ресурсів по сітці, при якому знаходиться мінімальний сумарний час виконання робіт для фіксованих ресурсів.

Переваги сітьового планування: наочність і зручність (ясно видно, хто, що й у якій послідовності робить), погодженість робіт у часі, можливість своєчасного маневру ресурсами, можливість оптимізації і простота контролю за виконанням робіт.

Робочий календар складається для окремого працівника на визначений період часу (рік, місяць, тиждень, день). У ньому вказуються види або перелік робіт, терміни їх виконання, а також оцінки про виконання запланованого чи вказуються причини, через які не вдалося виконати заплановані роботи чи заходи.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 5.1. Суть процесу організації діяльності
- 5.2. Організація процесу виконання рішень
- 5.3. Організаційна структура управління
- 5.4. Види традиційних організаційних структур
- 5.5. Принципи і правила проектування організаційних структур

5.1. Суть процесу організації діяльності

Організація як процес і діяльність охоплює весь комплекс дій менеджера по реалізації планів і рішень і має на меті упорядкування взаємодії людей. Ця діяльність повинна бути гнучкою, надійною, оперативною, економічною і такою, що самостійно коригується. Основним тут є вибір способів об'єднання людей у злагоджену, життєздатну, працездатну, стійку єдину систему. Досягається це

шляхом встановлення між співробітниками залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності.

Ефективна організація взаємодії людей базується на таких принципах:

- спеціалізація виконавців;
- кількісна і якісна пропорційність частин (цехів, відділів, бригад), що утворюють систему;
- паралельність дій по виконанню завдань;
- ритмічність дій усіх складових системи.

Організація як форма прояву спільної діяльності. У цьому значенні термін “організація” розуміється як “організаційна структура” (підприємство, фірма, цех, профспілка, політична партія). Організувати – означає створити деяку структуру, за допомогою якої підприємство могло б виконувати плани і рішення для досягнення своїх цілей.

Структурна організація визначає, хто відповідає за визначену функцію в єдиному організмі підприємства. Наявність структурної організації є передумовою виконання управлінських рішень. Тут термін “*організація*” означає діяльність по утворенню, створенню і формуванню цілого (підприємства, фірми) як сукупності взаємозалежних і взаємодіючих частин (підрозділів, цехів, відділів, бригад, робочих груп), виділення яких обумовлене цілями і структурою цілого. Важливою задачею є забезпечення внутрішньої упорядкованості, узгодженості і взаємодії автономних частин цілого, приведення всіх елементів у відповідність із цілями і змінами внутрішнього і зовнішнього середовища.

Можна стверджувати, що *між людьми встановлені організаційні відносини, якщо залежність між ними набула стійкого характеру.* Добитися цього стану можна такими способами:

- наділити одного з працівників владними повноваженнями стосовно інших працівників;
- установити загальну відповідальність працівників за виконання визначених задач;
- забезпечити єдність матеріальних інтересів працівників;

– установити і строго дотримуватися єдиних соціально-психологічних, моральних і етичних установок чи цінностей.

5.2. Організація процесу виконання рішень

Для того, щоб виконати рішення організаційно, необхідно створити мережу організаційних відносин, що забезпечують цілісність керованої системи, органічну, найбільш ефективну взаємодію складових її ланок і відносин між ними.

Організація виконання рішення – це система заходів, що забезпечують раціональне сполучення в часі і просторі всіх елементів виробництва (люди, техніка, засоби, знаряддя і матеріали) для досягнення намічених цілей.

Важливим аспектом функції “організація” є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання з великого числа завдань. Організація взаємодії людей повинна бути гнучкою, оперативною, надійною, економічною і такою, що самоконтролюється. Ключовим аспектом організації виконання рішення є вибір способів об’єднання людей у злагоджену єдину систему, встановлення між ними залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності.

Встановлення організаційно-економічних відносин між персоналом перетворює розрізнених виконавців у працездатну систему, яка спроможна реалізувати єдину для всіх мету. Досягається це шляхом послідовних дій, основними з яких є:

- визначення цілей і задач спільної діяльності персоналу;
- виявлення потреби в ресурсах і забезпеченні ними виконавців у достатніх обсягах;
- встановлення послідовності дій виконавців, тривалості і термінів виконання доручених їм завдань;
- визначення тривалості і термінів виконання окремих задач;
- вибір способів необхідних і найбільш ефективних дій;

- визначення способів взаємодії виконавців;
- встановлення між виконавцями організаційно-економічних відносин.

Істотним елементом організації виконання рішень є ретельний, об'єктивний і систематичний контроль над ходом їх реалізації. Система організації такого контролю вимагає чіткого встановлення його цілей, процедури, критеріїв, показників, створення відповідного механізму. Тільки при таких підходах будуть забезпечені висока виконавська дисципліна, відповідальність працівників, чітке виконання покладених на них обов'язків, ритмічність і планомірність усього процесу реалізації рішення.

Організація оперативного управління

Оперативне управління – періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і наступне їх коригування, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану.

Суть оперативного управління полягає в умінні менеджера швидко знайти і прийняти конкретне вирішення різних проблем, що постійно виникають в умовах виробничої діяльності.

Основними елементами організації оперативного управління є:

- розробка оперативних планів і завдань на основі поточного аналізу діяльності об'єкта управління, що передбачають негайне втручання в хід господарсько-виробничих процесів з метою їх регулювання відповідно до обстановки, що змінилася;
- організація виконання оперативних планів і рішень (конкретизація завдань конкретним виконавцям по термінах, об'єктах, операціях, відповідальних особах);
- організація постійного контролю ходу виконання оперативних завдань з метою негайної реакції менеджера на відхилення, виявлені в ході господарського процесу.

Важливою складовою оперативного управління є організація виконання оперативних планів і завдань. Особливість цього етапу: формування конкретних завдань окремим виконавцям, визначення конкретних об'єктів, термінів,

операцій, відповідальних осіб. Така конкретизація проводиться, як правило, на *оперативних нарадах*, оскільки ефективність засобів оперативного впливу багато в чому залежить від проміжку часу, що пройшов з моменту виникнення нестандартної ситуації до вироблення оперативного завдання і доведення його до виконавців.

В момент доведення завдання виконавцям проводиться роз'яснювальна робота і створюються необхідні умови для його успішного виконання.

Інструктаж передбачає ознайомлення виконавців із загальною ситуацією і конкретною задачею, що має бути виконаною, націлювання їх на успішне виконання задачі і переконання у важливості завдання.

Створення необхідних умов для виконання оперативного завдання включає об'єднання його з роботою, що раніше виконувалася виконавцем, або скасуванням деяких її елементів, якщо неможливо виконувати обидва чи декілька завдань паралельно. Сюди ж варто віднести надання додаткових повноважень виконавцям оперативних завдань.

Заключний етап – *поточний контроль ходу виконання оперативного завдання*, метою якого є негайна реакція менеджера на виявлені відхилення. Формами контролю можуть бути особиста доповідь виконавця, інспекційна перевірка уповноваженою особою або самим менеджером.

Основні *причини втрат часу* при реалізації функції “організація”: відсутність практичних навичок, дублювання робіт, невміння розмежовувати відповідальність і повноваження, прагнення менеджера усе зробити самому, велика кількість керівників, невміння координувати зусилля, невміння запобігати конфліктам і грамотно розв'язувати їх.

5.3. Організаційна структура управління

Організація – це відносно автономна група людей з чітко структурованою спільною діяльністю і визначеними межами, створювана для досягнення загальної мети.

Організація дозволяє скористатися перевагами спеціалізації, досягти високої ефективності роботи.

Організація – це структура, у рамках якої здійснюються визначені заходи. Організація визначає загальну організаційну структуру, штати працівників, обов'язки, повноваження і їх делегування, мотивацію і стимулювання праці, тобто внутрішню упорядкованість, погодженість усіх її частин.

Структура управління – це упорядкована сукупність стійко пов'язаних між собою елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного організму, це сукупність управлінських ланок, розташованих у строгій підпорядкованості, які забезпечують взаємозв'язок між керуючою і керованою системами.

Структура управління забезпечує стабільність, стійкість системи, якою управляють, дозволяючи їй тим самим зберегти властивості при зміні зовнішніх умов. Поділ виробничих обов'язків і необхідність формування груп працівників логічно приводить до необхідності створення підрозділів, відділів, бригад, тобто колективів людей, які виконують відповідну роботу під єдиним керівництвом.

Структура будь-якого підприємства призначена для того, щоб люди, які в ній працюють, найбільш ефективним способом досягли поставленої мети.

Організаційна структура управління – фундаментальне поняття менеджменту, безпосередньо пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом повноважень між ними. Саме в рамках цієї структури відбувається весь управлінський процес, у який залучені менеджери всіх рівнів і спеціальностей.

Елементи організаційної структури управління: служби, відділи, інші органи апарату управління, а також окремі працівники (керівники, фахівці і службовці). Взаємодія між елементами організації здійснюється за допомогою вертикальних і горизонтальних зв'язків.

Організаційна структура охоплює спосіб організації праці, інформаційних каналів, аналіз, планування, прийняття рішень, організацію їх виконання, діловодство, облік, контроль. Вона також відбиває будову суб'єкта управління,

спосіб його внутрішньої організації, рівні управління, зв'язки елементів суб'єкта між собою, що дозволяє виконувати функції управління.

Організаційна структура будь-якої організації складається з трьох обов'язкових елементів:

- виконавці (структурні підрозділи, працівники);
- функції виконавців;
- управлінські організаційні відносини, що забезпечують погодженість і цілеспрямованість їх спільного функціонування.

Основні переваги організаційної структури:

- забезпечує координацію усіх функцій менеджменту;
- визначає повноваження і відповідальність на всіх рівнях управління;
- значною мірою визначає ефективність, процвітання і виживання підприємства;
- для конкретного підприємства визначає організаційну поведінку його працівників, що безпосередньо впливає на якість роботи персоналу і стиль керівництва.

Основними проблемами при створенні організаційної структури є проблеми оптимального використання робочої сили з урахуванням фізичних і психологічних особливостей людини, а також робочого часу персоналу. У рамках функції “організація” вирішуються питання оптимізації розмірів підприємства, централізації і децентралізації управління, поділу праці в апараті управління.

Особливості і характеристики організаційних структур

Організаційна структура підприємства документально фіксується в графічних схемах структури, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи, посадових інструкціях окремих виконавців.

Графічне відображення структури організації (організаційної схеми) є не самоціллю, а засобом для реалізації цілей і задач, заради яких організація була створена.

Організаційна схема показує, як спеціалізовані окремі робочі місця і

посади і як вони координуються між собою. Це формальні правила, розроблені з метою:

- поділу праці й офіційного розподілу обов'язків серед окремих співробітників, робочих груп, бригад, відділів, цехів;
- визначення підпорядкованості в організації і сфер контролю кожного керівника;
- координації усіх функцій для забезпечення єдності дій.

Горизонтальний поділ праці – розбивка трудового процесу на окремі компоненти, що є основою для створення структурних підрозділів (проектування, виробництво, збут, транспорт, кадри, фінанси). Взаємодія між цими підрозділами здійснюється завдяки горизонтальним зв'язкам (на одному рівні управління) і носить характер узгодження.

Вертикальний поділ праці – це відносини підпорядкування, що виникають при наявності декількох рівнів управління. При дворівневій системі управління верхня ланка – управління організацією в цілому, а нижню ланку складають менеджери, що керують роботою безпосередніх виконавців. При створенні трьох і більше рівнів управління створюються проміжні ланки.

Збільшення кількості елементів і рівнів управління в організації неминуче приводить до значного зростання числа зв'язків і їх ускладнення в ході прийняття рішень, що сповільнює процес управління. У великих компаніях кількість рівнів управління досягає 20, однак сучасна тенденція полягає в побудові 5-6 рівнів управління, що дозволяє поліпшити вертикальні комунікації, підвищити творчість і ефективність роботи персоналу.

Організація звичайно існує в двох принципово різних формах: формальна структура і неформальна (реальна) структура.

Формальна організація – система узаконених вимог і стандартів поведінки і чітко закріплених рольових розпоряджень.

Мета формальної організації – зробити управління людьми ефективним, а поведінку – передбачуваною і контрольованою, тому в її основі лежить принцип максимального спрощення і стандартизації відносин. Вона може бути описана у

вигляді підрозділів, відділів, груп і робочих місць.

Формальна організація – це своєрідна програма поведінки підприємства, коли робота регламентується планами, поділом праці.

Неформальна організація відображає взаємозв'язки, що виникають серед персоналу на міжособистісному рівні. Неформальна організація відображає реальний стан справ, що, як правило, відрізняється від бажаної картини, яка задана формальною структурою.

У реальному житті взаємини між людьми у формальній і неформальній організаціях, як правило, не збігаються, однак обидві форми організації існують на підприємстві, вони взаємно доповнюють одна одну, а нерідко і протидіють.

Найважливіші *характеристики організаційних структур*:

- кількість ланок;
- число ступенів або рівнів управління (ієрархічність);
- чіткість розмежування функцій, повноважень і відповідальності по вертикалі і горизонталі;
- надійність і організованість функціонування;
- оперативність (своєчасність і швидкість реалізації рішень).

Критерії оцінки раціональності організаційної структури:

- відповідність кількості виконавців обсягу робіт;
- зосередження на кожному ступені управління об'єктивно необхідних функцій і прав керівників і виконавців;
- відсутність дублювання і паралелізму функцій;
- оптимальне сполучення централізації і децентралізації виконавців, функцій, прав, відповідальності;
- дотримання норм керованості, тобто числа виконавців, які приходяться на одного координатора їх діяльності;
- ступінь надійності, оперативності, гнучкості, економічності, ефективності виробництва і управління, його адаптивності;
- ступінь самостійності і відповідальності виконавців за результати

справи.

Традиційна структура передбачає твердий розподіл управлінської діяльності за функціями, підрозділами і посадами. Вона заснована на широкому застосуванні регламентуючих документів і передбачає строге дотримання ієрархічної субординації у відносинах “начальник – підлеглий”, важливе значення надається повноваженням і відповідальності посад, а не кваліфікації і досвіду персоналу. Система контролю в такій структурі строго ієрархічна(вертикальна).

Традиційні структури управління *ефективні у великих організаціях, де необхідно забезпечити погоджену і чітку роботу великих колективів людей, які працюють над досягненням загальної мети.* Такі структури дозволяють мобілізувати енергію людей і кооперувати працю при вирішенні складних питань у масовому і крупносерійному виробництві.

Принципові *недоліки традиційної структури управління* полягають у наступному:

- вона перешкоджає зростанню потенціалу працівників, кожний з яких використовує тільки частину своїх здібностей, що необхідні для безпосереднього виконання конкретної роботи;
- не використовується весь управлінський інтелект організації (який розглядається нині як істотний фактор ефективного управління): питання стратегії і тактики вирішуються на вищому рівні, а інші рівні займаються тільки виконанням рішень;
- функціональна спеціалізація елементів традиційної структури створює нерівномірність їх розвитку, а це призводить до виникнення протиріч між підрозділами, непогодженості їх дій і інтересів.

Органічна структура – антипод бюрократичної (традиційної) структури. Тут імпровізація цінується вище, ніж планування, вона керується більше можливостями, ніж обмеженнями, віддає перевагу новим діям, а не тримається за старі прийоми, більше цінує дискусії, ніж заспокоєність, заохочує сумніви і протиріччя, а не віру.

Органічна структура ґрунтується на зміні цілей і задач, отриманих

окремими працівниками, у залежності від обставин, що змінюються. Для неї характерні такі *принципові відмінності від традиційної структури*:

- менша залежність від правил і норм: система повноважень і відповідальності окреслена в загальних рисах;
- більш висока гнучкість: горизонтальна і мережева система влади, комунікацій і контролю;
- рішення приймаються на основі обговорення – тенденція до особистих узгоджень задач підприємства і шляхів їх виконання на противагу складанню інструкцій, наказів, посібників;
- пріоритет кваліфікації і досвіду в організаційній і виробничій діяльності;
- під час обговорення проблем пріоритет мають довіра, а не влада, переконання, а не команда, робота на єдину мету, а не заради виконання інструкцій;
- головні інтегруючі фактори – місія і стратегія розвитку організації;
- правила роботи формуються у вигляді принципів, а не установок;
- розподіл роботи між співробітниками обумовлено не посадовими інструкціями, а характером розв'язуваних проблем.

Впровадження органічної структури вимагає серйозної підготовчої роботи. Насамперед, необхідно вжити заходів до розширення участі співробітників у вирішенні проблем організації (навчання, підвищення рівня інформованості і зацікавленості). Важливою також є радикальна зміна характеру відносин з іншими організаціями у бік посилення співробітництва і партнерства, розвиток і впровадження інформаційних технологій.

Переваги розробки організаційних схем полягають у тому, що вони:

- пояснюють, як функції якої-небудь посадової позиції, відділу чи підрозділу пов'язані з роботою інших організаційних ланок;
- можуть бути використані для орієнтації персоналу у ході реорганізації фірми і нових співробітників;
- дають пояснення, до кого звертатися працівнику, який займає визначену посаду, для вирішення проблеми, що виникла;

- представляють види посадових позицій, кількість рівнів управління і потік повноважень;
- дозволяють при їх розробці усвідомити і вирішити приховані проблеми поділу праці і координації, а також виявляють потенційні джерела конфліктів або ділянок, де існує непотрібне дублювання;
- можуть бути складовим елементом при розробці бізнес-плану чи заявки на одержання кредиту;
- дозволяють при їх розробці виявити зайві рівні управління і проблеми з кількістю підлеглих.

Недоліки організаційних схем полягають у тому, що вони:

- деморалізують працівників, тому що побічно показують, що вищі позиції відіграють більш важливу роль, ніж нижчі;
- не відображають неформальну організацію, що виникає спонтанно, у міру того, як люди сходяться один з одним;
- не відбивають функціонування офіційно запропонованих горизонтальних зв'язків (контакти між менеджерами і робітниками різних підрозділів);
- мають тенденцію демотивувати командну роботу (менеджери занадто вузько можуть розуміти свої обов'язки);
- можуть видавати конкурентам стратегічну інформацію;
- можуть застарівати вже під час їхньої розробки (в організаціях, що намагаються максимально пристосуватися до умов ринку).

5.4. Види традиційних організаційних структур

У теорії менеджменту нараховується більше 10 основних типів структур управління, але всі їх можна звести до різних модифікацій лінійних, функціональних і змішаних (лінійно-функціональна, секційна й ін.) структур.

Лінійна організаційна структура

Ця організація є найбільш простою формою зв'язку в управлінні і являє

○ – менеджер
△ – виконавець

Головна риса лінійної структури – *єдність розпорядності*:

- відносини будуються за принципом “керівництво – підпорядкування”;
- керівний вплив можливий тільки на обмежене коло підлеглих;
- інформація циркулює тільки між керівником і підлеглими (директор – начальник виробництва – майстер – робітник).

Переваги лінійної організації управління:

- забезпечення єдності керівництва від верху до низу;
- чіткі, прості і погоджені взаємини і взаємозв’язки;
- отримання підлеглими несуперечливих і пов’язаних між собою завдань і розпоряджень;

- звітність виконавця перед одним керівником;
- повна відповідальність кожного керівника за результати роботи;
- оперативність прийняття рішень керівником;
- дисципліна і відповідальність кожного за виконання завдань;
- стимулює розвиток компетентності менеджерів.

Недоліки лінійної організації управління:

- керівник повинен мати різноманітні знання і високу кваліфікацію;
- відсутність фахівців для виконання окремих функцій управління (планування, облік, контроль);
- відсутність гнучкості;
- тривалий час проходження інформації з усіх рівнів управління;
- слабка пристосовність до подальшого зростання організації.

Застосування лінійної організації управління *не повною мірою відповідає вимогам сучасного виробництва*, основним тенденціям розвитку технологій, економіки й організації. Однак вона досить проста і може використовуватися в малому бізнесі, у невеликих фірмах з однорідною і нескладною технологією.

Функціональна організаційна структура

Така форма організації являє собою схему підпорядкування нижчих підрозділів декільком функціональним підрозділам, що вирішують окремі питання управління.

Функціональна організація більш прийнятна для сучасного виробництва,

якому властива диференціація функцій управління. Тут виконавці підкоряються одночасно лінійним керівникам і загальному персоналу управління (рис. 5.2, а, б). Задачами вищого керівництва є загальне управління і регулювання взаємин між функціональними керівниками. Така організація підвищує ефективність управління завдяки участі в роботі кваліфікованих фахівців, які добре знають конкретні сфери виробництва і управління і готують кваліфіковані рішення.

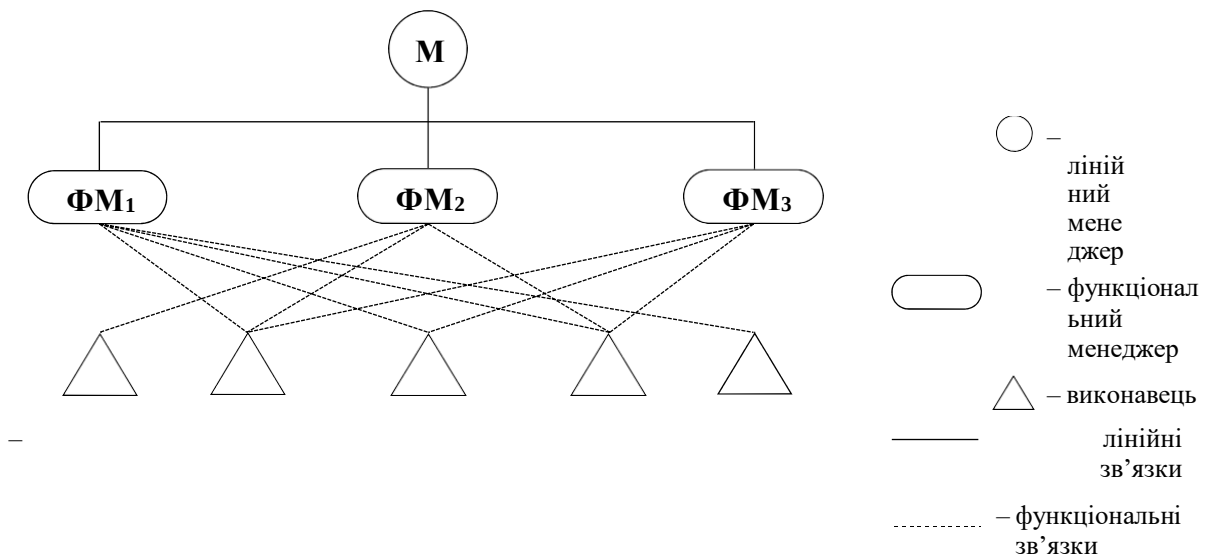


Рис. 5.2, а. Функціональна організація (2 рівні управління):
М – керівник (менеджер вищої ланки);
ФМ₁ – ФМ₃ – функціональні менеджери (менеджери нижчої ланки)

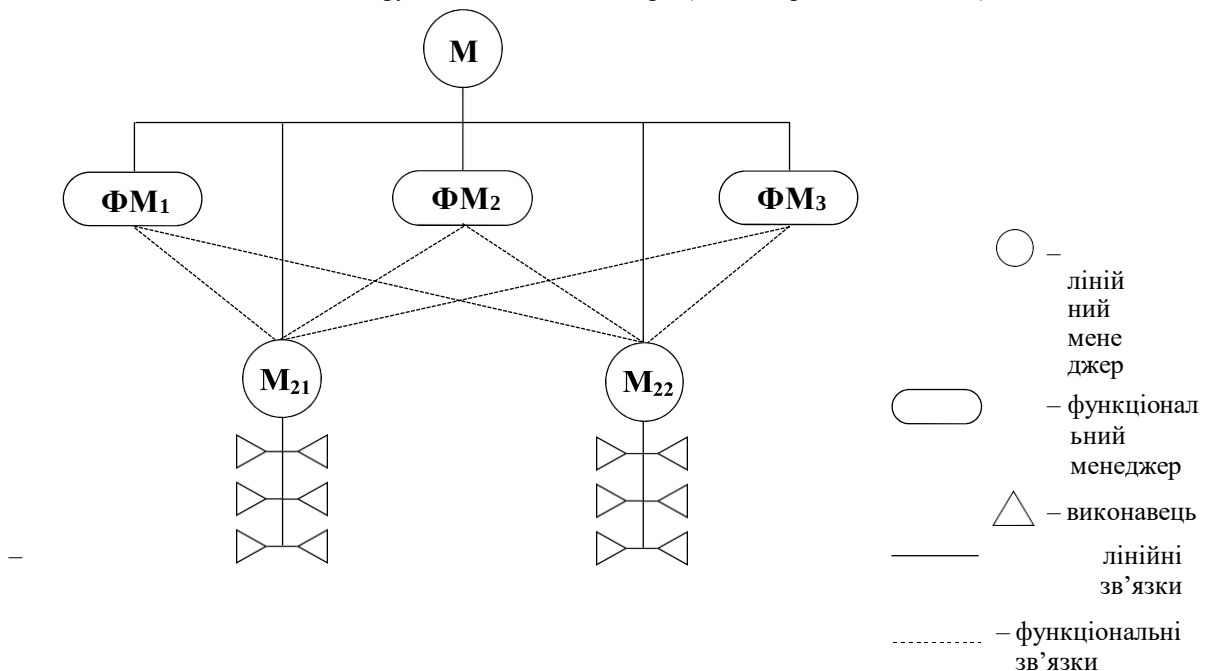


Рис. 5.2, б. Функціональна організація (3 рівні управління):
М – керівник (менеджер вищої ланки);
ФМ₁ – ФМ₃ – функціональні менеджери (менеджери середньої ланки); М₂₁, М₂₂ – менеджери нижчої ланки

Функціональна організація управління не виключає лінійного управління, однак вона звужує його роль.

Одночасно з лінійною ієрархією формується функціональна ієрархія і рішення передаються по її сходинках. Це приводить до так званого подвійного підпорядкування: ланки управління в цілому відповідають лінійній структурі, функціональні ж ланки кожного рівня одночасно підлеглі керівнику цього рівня і відповідній функціональній ланці вищого рівня управління.

Переваги функціональної організації управління:

- лінійні керівники звільнені від необхідності докладно знати всі особливості управління виробництвом;
- диференціюється робота керівників;
- зменшується час проходження інформації з усіх рівнів управління;
- зменшується навантаження на керівників вищого рівня (за рахунок усунення поточної і спеціалізованої роботи);
- така форма організації легко реагує на вимоги практики створенням нових служб.

Недоліки функціональної організації управління:

- порушується принцип єдності управління, що призводить до виникнення конфліктних ситуацій;
- знижується відповідальність виконавців за роботу, тому що вони можуть отримувати вказівки від декількох функціональних керівників;
- складність розподілу компетенції (взаємозалежних функцій) між функціональними керівниками;
- складність у здійсненні контролю.

Основний недолік функціональної структури – порушення принципу єдиноначальності, коли підлеглі не завжди знають, як погодити отримані вказівки й у якій черговості їх виконувати.

На практиці в чистому вигляді така структура не застосовується.

Лінійно-функціональна організаційна структура

Організацію такого типу ще називають *штабною*, чи *змішаною*, так чи інакше позначаючи її сутність (рис. 5.3).

В кожного лінійного керівника є свій штаб, який складається з функціональних органів (відділи, служби, бюро, окремі фахівці).

В організації цього типу менеджер спільно з фахівцями функціональних підрозділів розробляє плани, погоджує з ними свої дії і рішення. *Погоджене рішення може бути доведене до нижчої ланки тільки за згодою і від імені вищого лінійного керівника.*

Переваги лінійно-функціональної організації управління:

- більше можливостей для прийняття обґрунтованих і компетентних рішень;
- скорочення часу на рішення технологічних питань виробництва;
- висока ефективність взаємодії з зовнішнім середовищем організації.

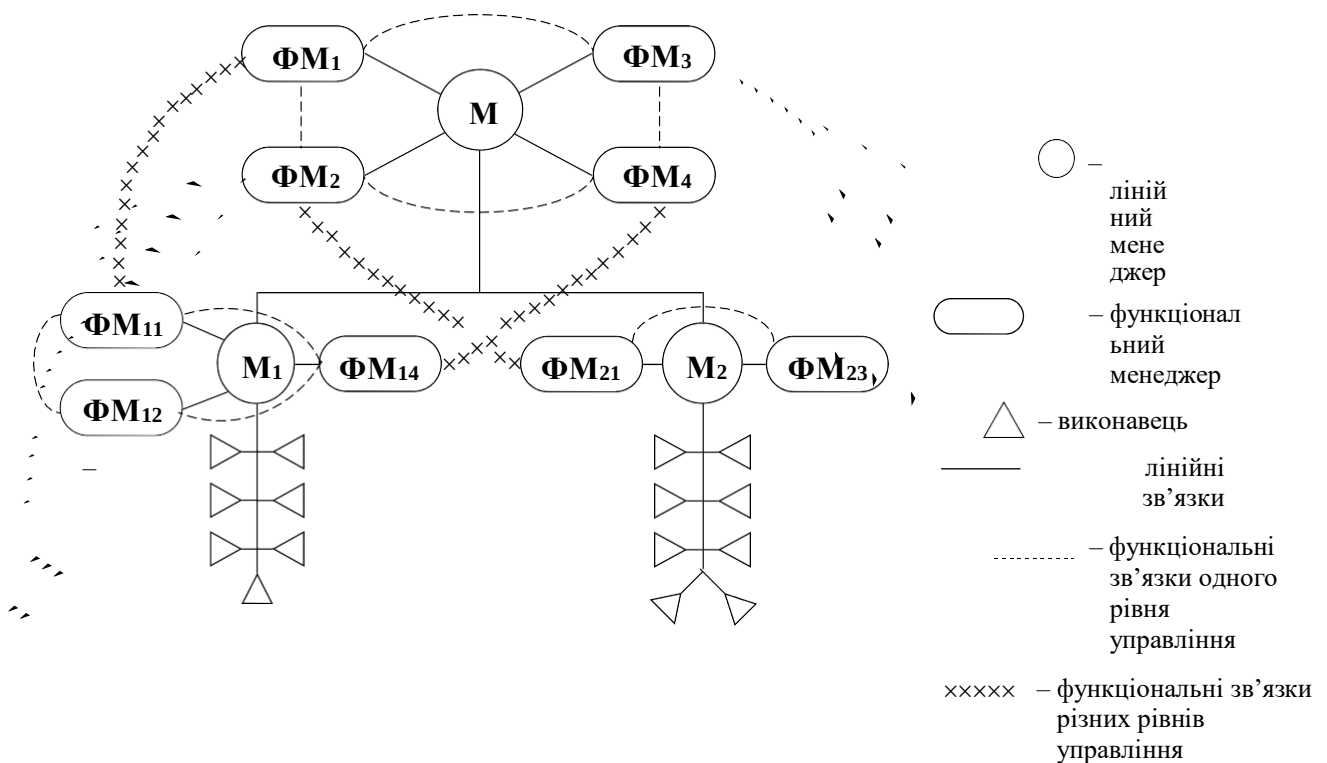


Рис. 5.3. Лінійно-функціональна організація:

М – керівник (менеджер вищої ланки);

ФМ₁ – ФМ₄ – функціональні менеджери (штаб менеджера вищої ланки); М₁, М₂ – менеджери нижчої ланки;

ФМ₁₁, ФМ₁₂, ФМ₁₄ і ФМ₂₁, ФМ₂₃ – функціональні менеджери (штаби менеджерів нижчої ланки)

Недоліки лінійно-функціональної організації управління:

- розбіжності між лінійними і штабними службами (відрив “штабників” від виробництва, неправильне тлумачення отриманої від експертів інформації лінійними службовцями-виконавцями);
- невідповідність між повноваженнями і відповідальністю керівників на різних рівнях управління;
- існує постійна тенденція розширення штату управління;
- нераціональні інформаційні потоки;
- збільшення витрат на управління.

Лінійно-функціональна структура найчастіше застосовується в невеликих організаціях зі стійким типом виробництва і управління, а також як елемент загальної системи управління в організаціях будь-якого типу.

Дивізійна організаційна структура, згідно з якою розподіл організації на елементи та блоки відбувається за видами товарів чи послуг, групами покупців або географічними регіонами.

Різновиди цієї структури:

Дивізійно-продуктова структура організації, в якій створюються відділення за основним продуктом. Більшість найбільших виробників споживчих товарів із диверсифікованою продукцією використовують дивізійно-продуктову структуру організації.

За цієї структури повноваження керівництва виробництвом і збутом якогось продукту або послуги передаються одному керівнику, який є відповідальними за цей тип продукції. Керівники вторинних функціональних служб (виробничої, технічної та збуту) повинні звітувати перед керівником за

цим продуктом.

Дивізіональна організаційна структура, орієнтована на споживача використовується в організаціях, які виробляють великий асортимент товарів або послуг, що відповідають запитам кількох великих груп споживачів або ринків.

Мета такої структури полягає в тому, щоб задовольнити цих споживачів так само добре, як і організація, яка обслуговує лише одну їхню групу.

Регіональна організаційна структура використовується, якщо діяльність організації охоплює великі географічні зони, особливо в міжнародному масштабі.

Така структура полегшує розв'язання проблем, пов'язаних із місцевим законодавством, звичаями та потребами споживачів. Такий підхід спрощує зв'язок організації з клієнтами, а також зв'язок між членами організації.

Адаптивні організаційні структури

Проектна організація - це тимчасова структура, що створюється для вирішення конкретного завдання. Сенс її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду кваліфікованих співробітників організації для здійснення складного проєкту у встановлені терміни із заданим рівнем якості, не виходячи за межі встановленого кошторису. Коли проєкт завершено, команда розпускається. Її члени переходять у новий проєкт, повертаються до постійної роботи у своєму відділі або йдуть із цієї організації.

Основна *перевага* проєктної організації в тому, що вона концентрує всі зусилля на розв'язанні одного-єдиного завдання. У той час як керівник звичайного відділу повинен розриватися між кількома проєктами одночасно, керівник проєкту концентрується виключно на ньому.

Матрична структура організації відрізняється від розглянутих раніше структур тим, що на розділену за функціональною ознакою організацію (вертикальне структурування) нашаровується організація, орієнтована на проєкт чи на продукт (горизонтальне структурування) (рис.5.4).

Матрична структура побудована за *принципом подвійного підпорядкування*

виконавців: безпосередньому керівнику і керівнику проєкту, який також наділений необхідними повноваженнями, ресурсами для здійснення в заданий термін конкретної задачі. При такій організації керівник проєкту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами групи і з іншими працівниками функціональних відділів, які підпорядковані йому тимчасово і по обмеженому колу питань. При цьому зберігається їх підпорядкованість своїм безпосереднім керівникам.

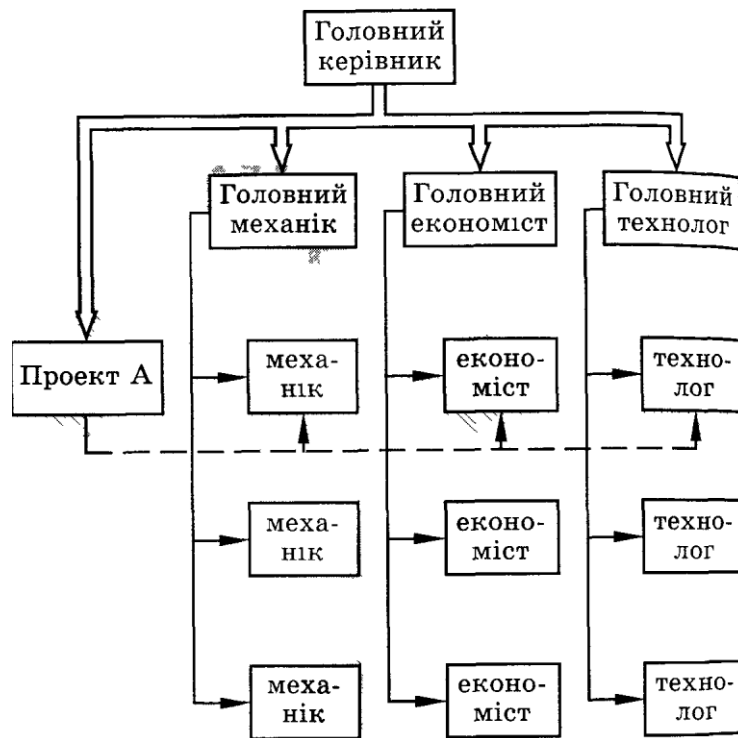


Рис. 5.4. Матрична організаційна структура

Переваги матричної організації управління:

- краща орієнтація на цілі проєкту, а значить, і на запити ринку;
- ефективне поточне управління;
- гнучкість, оперативність маневрування ресурсами при одночасному виконанні декількох програм;
- підвищена особиста відповідальність керівника проєкту;
- автономність проєктних груп, що сприяє розвитку в працівників навичок самостійної творчої роботи і прийняття нестандартних рішень;
- скорочення часу реакції на запити споживача.

Проблеми функціонування матричної організації управління:

- складності зі встановленням пріоритетів завдань (розподіл фахівців, часу і ресурсів);
- складності зі встановленням чіткої відповідальності за роботу підрозділу;
- відхилення від установлених норм і стандартів, прийнятих у функціональних підрозділах;
- конфлікти між менеджерами функціональних підрозділів і керівниками проєктів;
- розподіл компетенції, а значить, окрема передача кожного завдання;
- складності в узгодженні динаміки виробничих процесів з організаційною формою.

5.5. Принципи і правила проєктування організаційних структур

Проєктування структури повинне базуватися на стратегічних планах організації, виходячи з принципу “стратегія визначає структуру”. Подібна залежність означає, що зміна стратегії фірми, як правило, спричиняє і відповідну зміну її організаційної структури. У випадку виявлення невідповідності своїх організаційних структур внутрішнім і зовнішнім умовам керівництво, не вагаючись, розробляє і впроваджує нову структуру, яка максимально відповідає обстановці, що склалася. Таким чином, організація – це динамічна система, яка постійно змінюється.

Принципи формування організаційних структур. У зв’язку з важливим для менеджменту значенням організаційної структури управління до неї ставиться безліч вимог, що сформульовані у формі декількох наступних принципів:

- структура управління повинна відбивати, насамперед, цілі і задачі організації;
- оптимальний поділ праці між органами управління й окремими

підрозділами (працівниками), що забезпечує творчий характер роботи, нормальне навантаження і спеціалізацію (підрозділ чи працівник не повинні вирішувати задачі, які ефективніше вирішить інший підрозділ чи працівник);

- зв'язок структури з повноваженнями і відповідальністю кожного працівника й органу управління, з вертикальними і горизонтальними зв'язками між ними;

- відповідність функцій і обов'язків повноваженням і відповідальності кожного підрозділу й окремого працівника;

- врахування специфіки й особливостей конкретної організації, для якої розробляється структура управління, адекватність соціально-культурному середовищу організації;

- рішення одних і тих же задач не повинно перебувати у віданні різних підрозділів;

- взаємодію працівника й організації формують не влада і підпорядкування, а координація і контроль;

- структура системи управління базується на децентралізації адміністративного управління;

- об'єднання людей для спільної діяльності в бізнесі будується на взаємній вигоді, загальній зацікавленості в результатах справи.

Основні вимоги, яким повинні задовольняти сучасні ефективні організаційні структури:

- скорочення чисельності персоналу структурних підрозділів і підвищення його кваліфікації;

- зменшення кількості рівнів управління;

- орієнтація поточної роботи на запити споживачів;

- створення умов для гнучкої комплектації продукції;

- швидка реакція на зміни;

- гнучко переналаджуване устаткування;

- висока продуктивність при мінімізації витрат;

- мінімізація запасів сировини і матеріалів;

- бездоганна якість продукції й орієнтація на міцні зв'язки зі споживачем.

Ефективність побудови організаційної структури не можна оцінити якимось одним показником. Тут необхідно враховувати як те, наскільки структура забезпечує досягнення організаційних цілей, так і відповідність її побудови і функціонування об'єктивним вимогам і принципам, які пред'являються до організаційних схем.

ТЕМА 6. МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1. Значення та необхідність мотивації персоналу

6.2. Теорії мотивації

6.3. Матеріальне та нематеріальне стимулювання

6.1. Значення та необхідність мотивації персоналу

Мотивація – вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе й інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Терміном “*трудова мотивація*” визначають процес стимулювання виконавця чи групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації, до продуктивного виконання прийнятих рішень чи запланованих робіт.

Найпершим засобом мотивації трудової діяльності людей був метод “батога і пряника”. Людей можна змусити виконувати ті чи інші рішення, ту чи іншу роботу, однак *примусове виконання має визначені межі*, що залежать від системи організації праці і контролю.

Сучасна філософія менеджменту стверджує, що в основі впливу на людей – не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людей.

Функція мотивації включає ряд таких взаємозалежних дій менеджера:

- спілкування з підлеглими і роз'яснення їм цілі діяльності організації;

- визначення правил і норм діяльності;
- підготовка підлеглих до бажаного професійного рівня;
- своєчасна й об'єктивна оцінка діяльності підлеглих;
- заохочення і покарання працівників;
- створення сприятливого мотиваційного середовища.

Мотивація зводиться до створення умов, які дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Потреби – це те, що виникає і знаходиться всередині людини і виявляється в індивідуальній формі. Виникають потреби як усвідомлені, так і неусвідомлені, і велика їх частина періодично відновлюється.

Винагорода – це широкий вибір конкретних засобів, що базуються на системі цінностей робітника. Розрізняють *зовнішні* винагороди, що дає організація (грошові виплати, пільги або надання товарів і послуг, просування по службі), і *внутрішні* винагороди, що дає власне робота (зміст роботи, почуття успіху, задоволеність роботою, самоповага, яку людина одержує в процесі виконання роботи).

Цінності – це потреби людей, вироблені, узагальнені і загальноприйняті в результаті їхньої взаємодії і взаємного узгодження. Цінності забезпечують об'єктивну оцінку всього того, що відбувається в дійсності.

Мотив – це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, що залежить від безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів, а також від дії інших мотивів, які виникають паралельно з цим. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але і визначає, що і як треба зробити. Мотиви піддаються усвідомленню: людина може впливати на свої мотиви, приглушати їхній вплив чи навіть усувати їх.

Мотивування – це процес впливу на людину з метою спонукання її до визначених дій шляхом пробудження в ній визначених мотивів.

Таким чином, *мотивація являє собою основу управління людиною*. Ефективність управління значною мірою залежить від того, наскільки успішно

здійснюється процес мотивації.

Стимули – це важелі впливу, що викликають визначені мотиви, це можливість одержання засобів задоволення своїх потреб за виконання визначених дій. Стимулами можуть виступати *дії інших людей, окремі предмети, обіцянки, носії обіцянок і можливостей*. У різних людей може бути різна реакція на ті ж самі стимули.

Стимулювання – це процес використання різних стимулів для мотивації людей, засіб, за допомогою якого здійснюється мотивація. Стимулювання має різні форми. У практиці управління *найбільш поширене матеріальне стимулювання*.

Стимулювання як система являє собою сукупність таких складових:

- виробничі умови: нормування, організація праці, її характер і зміст, морально-психологічний клімат, стиль керівництва, техніко-економічна організація й ідейно-виховна робота;
- умови життєдіяльності: матеріальні і духовні, соціальні і політичні (потреби, цінності, норми, установки, звички, трудові навички);
- стимули: економічні, моральні, колективні, індивідуальні, правові, естетичні;
- результати: економічні (якість праці, продуктивність, виконання завдань), соціально-економічні (трудова, творча активність, дисципліна, ставлення до праці), соціальні (суспільно-політична активність, розвиток особистості, гармонічне поєднання інтересів особистості і суспільства).

Менеджер повинен прагнути до того, щоб мотиви діяльності гарантували максимальне задоволення від роботи. Будь-яка трудова ситуація містить можливості задоволення потреби у фізичній і емоційній діяльності, а також елементи зацікавленості.

Необхідно створювати систему стимулів, що відповідають внутрішнім мотивам працівників і спрямовують їхню діяльність у загальне русло. Для цього треба знати, як діють мотиви і стимули. Стимули стають діючими тоді, коли вони погоджуються з внутрішніми мотивами працівників і відповідають їм.

Існує багато стимулів, які спонукають співробітників добре працювати, однак серед них немає універсальних. Люди по-різному реагують на різні стимули, тому менеджер повинен володіти великим набором стимулів і постійно їх оновлювати.

Сучасна філософія менеджменту віддає перевагу не впливу на саму людину, а врахуванню її реальних цілей, життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб та об'єднанню їх з цілями організації. Людина, яка розуміє і розділяє цінності своєї організації, здатна сама для себе встановлювати задачі, шукати шляхи їх рішення і здійснювати самоконтроль. Таким чином, людина переходить від мотивації до самомотивації.

Люди з економічної | точки зору є дуже дорогим ресурсом, використовуватися цей ресурс повинен з максимально можливою ефективністю.

Менеджер повинен вирішити непросту задачу створення виробничих умов, що забезпечують внутрішнє задоволення працівників.

6.2. Теорії мотивації

Теорії мотивації дозволяють менеджеру формувати стратегію і тактику впливу на підлеглих з урахуванням конкретних умов функціонування організації й особливостей індивідуальної поведінки персоналу. Існуючі теорії мотивації фахівці поділяють на дві групи: змістовні і процесуальні.

Змістовні теорії мотивації

Ці теорії ґрунтуються на вивченні потреб людини, що є основним мотивом її поведінки і діяльності. Вони прагнуть пояснити, що в особистості чи її оточенні формує і підтримує визначену поведінку або спосіб дій.

Змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створити умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найбільш відомі змістовні теорії мотивації, що мають практичне значення, – це теорії Ф.Тейлора, А.Маслоу, Д.Мак-Грегора, Ф.Герцберга і Д.Мак-Клелланда.

Теорія Ф.Тейлора. Тейлор одним з перших усвідомив наявність проблеми мотивації праці робітників, і об'єктивно визначив поняття “достатнє денне вироблення” та запропонував оплачувати працю робітників пропорційно їхньому внеску. *Додаткову заробітну плату одержували тільки ті працівники, які випускали виробів більше, ніж було заплановано.* В результаті продуктивність праці робітників помітно зроста.

Суть його теорії визначається наступними концептуальними положеннями:

- людина – це “раціональна істота”, яка стурбована збільшенням своїх доходів;
- люди реагують на економічні ситуації індивідуально;
- люди, як і машини, можуть бути піддані стандартизації;
- усе, чого хочуть працівники, – це висока зарплата.

Таким чином, Тейлор мотивацію по типу “батога і пряника” зробив більш ефективною.

Теорія А.Маслоу відома за назвою *ієрархічної теорії потреб*, чи “*піраміди потреб*”. В основі її лежить вивчення потреб людини. Усі потреби людини Маслоу розділив на п'ять груп у строгій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди (основа – фізіологічні потреби, вершина – духовні потреби) (рис.6.1):

- фізіологічні, чи *базові, потреби* (їжа, вода, повітря, тепло, одяг, житло, сон);
- *потреби в безпеці і впевненості в майбутньому* (захист, безпека, захищеність від страху, страждань, порядок, стабільність, впевненість у тому, що базові потреби будуть задоволені);
- потреби приналежності і причетності – *соціальні потреби* (бути членом групи, брати участь у суспільних заходах, спілкуватися з людьми, мати підтримку і дружні відносини);

– потреби визнання і самоствердження – *престижні потреби* (прагнення до особистих досягнень, самоповага і повага навколишніх, престиж, слава, статус, посада, лідерство);

– потреби в самореалізації – *духовні потреби* (розкриття творчих можливостей, таланту, прагнення до найбільш повного використання своїх знань, здібностей, умінь).

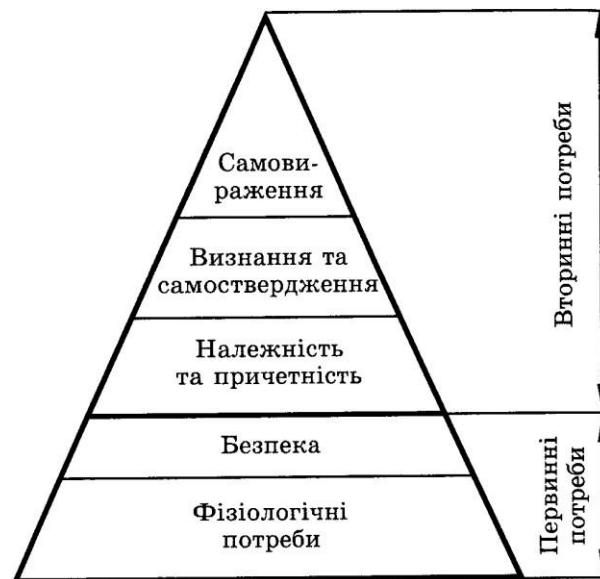


Рис. 6.1. Піраміда А.Маслоу

Основні положення теорії полягають у наступному:

- перші дві групи потреб первинні, а три інші – вторинні;
- пріоритетними для людини є потреби нижчих рівнів;
- ієрархія потреб подібна розвитку людини з дитинства до старості;
- зникнення задоволених потреб і поява інших у формі мотивації відбувається неусвідомлено;
- між усіма п'ятьма рівнями потреб існує визначена взаємодія.

Теорія Д.Мак-Грегора сформульована у вигляді теорій “Х” і “У”, що описують два портрети людини, які дуже відрізняються один від іншого.

Теорія “Х” формулює філософію управління і контролю традиційного менеджменту (управління через контроль): менеджер говорить працівникам, що вони зобов'язані зробити, і застосовує покарання чи заохочення в процесі

роботи. Дії менеджера при цьому ґрунтуються на таких підходах:

- людина відчуває відразу до роботи і, наскільки це можливо, уникає її;
- більшість людей варто примушувати до роботи, контролювати і керувати ними, загрожуючи покаранням;
- людина прагне уникнути відповідальності, не має сильних амбіцій, віддає перевагу тому, щоб нею керували, і бажає, насамперед, безпеки і спокою.

Теорія “Х”, таким чином, *відповідає негативній мотивації і розглядає тільки задоволення первинних (базових) потреб*, не торкаючись високих.

Теорія “Y” – база так званого “менеджменту співучасті” (управління за допомогою мотивації); вона ґрунтується на наступних допущеннях:

- праця – це природний процес, і звичайні люди не відчувають ворожості до роботи так само, як і в процесі гри чи відпочинку;
- контроль і загроза покарання – не єдиний спосіб змусити людину сумлінно трудитися: якщо люди залучені до організаційних цілей, вони намагаються завзято працювати, використовуючи самоконтроль і самоврядування;
- прагнення людини до визначеної мети залежить від винагороди, і найбільш важливою винагородою є задоволення його самолюбства і прагнення до самовираження;
- у визначених умовах людина не тільки готова взяти на себе відповідальність, але і прагне до неї;
- здатність до винахідливості, уяви, творчості при вирішенні проблем організації поширена серед працівників;
- в умовах сучасного виробництва потенціал середнього працівника використовується не повністю і повинен бути максимально розкритий.

Теорія “Y” *відповідає позитивній мотивації, стосується незадоволених і більш високих потреб*. Вона сприяє зменшенню витрат на контроль діяльності персоналу, оскільки орієнтована на самоконтроль і співробітництво.

Мак-Грегор стверджував, що працівники більш схильні до поведінки відповідно до положень теорії “Y”, однак організаційні умови і методи

управління, застосовувані менеджерами, змушують їх вибирати поведінку відповідно до теорії “Х”.

Теорія Ф.Герцберга. Відома як *теорія двох факторів*, вона виникла в зв’язку з необхідністю з’ясувати вплив матеріальних і нематеріальних факторів на поведінку працівників:

– *гігієнічні фактори*, що усувають незадоволеність, пов’язані з оточенням, внутрішніми потребами, самовираженням особистості, – політика компанії, безпека на робочому місці, виробничі умови (освітленість, шум, повітря), статус, зарплата, міжособистісні відносини в колективі, ступінь безпосереднього контролю з боку керівника, відносини з безпосереднім начальником;

– *мотиваційні фактори*, що викликають задоволеність, пов’язані безпосередньо з характером самої роботи – зміст процесу праці (цікава робота, можливість розвитку, підвищення кваліфікації, творчого і ділового зростання), висока ступінь відповідальності, визнання успіхів і результатів праці, просування по службі.

Таким чином, гігієнічні фактори формують середовище, у якому виконується робота. Якщо всі ці фактори недостатньо виражені чи зовсім відсутні, то у працівника виникає почуття незадоволеності. Але навіть якщо гігієнічні фактори й усувають незадоволеність персоналу, самі по собі вони не можуть мотивувати його. Почуття задоволеності можуть викликати тільки мотиваційні фактори.

Реалізація обох груп факторів вигідна і працівнику, і керівництву: *гігієнічні фактори поліпшують виконання, а мотиваційні необхідні для досягнення реальних успіхів.*

Теорія Д.Мак-Клелланда виходить з того, що з розвитком економічних відносин і удосконалюванням методів менеджменту зростає роль потреб вищих рівнів: потреби успіху (досягнення), влади і співучасті. Автор розглядав ці потреби як набуті під впливом життєвих обставин, навчання і досвіду.

Потреба успіху задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення. Він установив, що люди, які прагнуть до досягнень:

- йдуть на добре зважений ризик;
- надають перевагу завданням середньої складності, але таким, котрі відрізняються новизною і вимагають особистої ініціативи і творчого підходу;
- більше концентруються на роботі, ніж на співробітниках, не люблять перерв у роботі;
- надають перевагу робочій ситуації, коли можна самостійно працювати і приймати рішення;
- вимагають безпосереднього зворотного зв'язку, частих оцінок результатів праці (як зі сторони, так і власних);
- відчують велике задоволення від процесу праці (внутрішня мотивація); гроші для них більше служать як індикатор оцінки досягнень.

За Мак-Клелландом, мотивація успіху – це умова успішної діяльності менеджера. Численні дослідження показали, *що для менеджерів характерна більш висока мотивація до досягнень і успіхів, ніж для інших професійних груп з відповідною освітою.*

Потреба влади проявляється як бажання впливати на інших людей. Менеджмент залучає людей тим, що дозволяє виявити і реалізувати владу. Люди з високою потребою у владі одержують задоволення в ситуаціях, коли вони несуть відповідальність за дії і поведінку інших людей. Вони намагаються займати посади, що дозволяють підкреслити свій статус, вести конкурентну боротьбу, збільшувати власний вплив і престиж шляхом постійного підвищення ефективності своєї роботи.

Потреба в співучасті проявляється в бажанні бути в дружньому колі, налагодженні товариських відносин, допомоги іншим (робота сприяє задоволенню цих потреб). Ці люди надають перевагу кооперації, а не конкуренції, прагнуть до встановлення відносин з високим рівнем взаєморозуміння.

Потреби успіху (досягнення), влади і співучасті в концепції Мак-Клелланда взаємозалежні.

Фактори, що стимулюють інтенсивність праці, ранжируються

працівниками в такий спосіб:

- гарні можливості для службового зростання;
- хороша заробітна плата;
- зв'язок заробітної плати з результатами праці;
- схвалення і визнання керівництвом добре виконаної роботи;
- зміст роботи, що стимулює розвиток особистих здібностей;
- складна, напружена і важка робота;
- робота, що дозволяє думати самостійно;
- високий ступінь відповідальності за доручену роботу;
- робота, що вимагає творчого підходу.

Серед факторів, що роблять роботу більш привабливою, названі, насамперед, такі:

- робота без зайвої напруги і стресів;
- зручне розташування місця роботи;
- чистота, відсутність шуму на робочому місці;
- доброзичливі стосунки з колегами;
- добрі відносини з безпосереднім начальником;
- хороша інформованість про стан справ в організації;
- гнучкий режим і темп роботи;
- значні додаткові пільги.

Таким чином, в основі розглянутих змістовних теорій мотивацій лежить аналіз потреб людей і їхній вплив на мотиви, що спонукають людину до дій.

Процесуальні теорії мотивації

Автори процесуальних теорій мотивації намагаються пояснити, як формується, керується, змінюється або зберігається незмінною визначена поведінка людини. Вони не заперечують існування потреб, але вважають, що *поведінка людини багато в чому визначається її особистим сприйняттям і очікуванням у конкретній ситуації, а також тими діями, які вона вибирає для досягнення бажаного для себе результату.*

Найбільш відомі процесуальні теорії: теорія очікувань В.Врума, теорія

посилення мотивації Б.Скіннера, теорія постановки цілей Е.Лока, теорія справедливості Дж.С.Адамса, модель Портера-Лоулера, теорія “Z” У.Оучі.

Теорія очікувань В.Врума, що виникла в 30-ті роки XX ст., ґрунтується на припущенні, що на вибір тієї чи іншої моделі поведінки індивідом впливає очікування бажаного результату. У теорії очікувань підкреслюється необхідність у перевазі підвищення якості праці і впевненості в тому, що це буде помічено керівником, а значить, дозволить працівнику реально задовольнити свою потребу.

Людина повинна сподіватися, що її тип поведінки насправді приведе до задоволення чи отримання бажаного. Відповідно до цієї теорії *працівник повинен мати такі потреби, що можуть бути значною мірою задоволені в результаті отримання передбачуваних винагород*. Керівник же, у свою чергу, повинен давати таку винагороду, яка може задовольнити очікувану потребу працівника (наприклад, винагорода у вигляді визначених товарів, коли точно відомо, що працівник має в них потребу).

Іншими словами, для встановлення правильної мотивації керівник повинен, насамперед, знати, яких саме цілей той чи інший працівник прагне досягти.

Теорія посилення мотивації Б.Скіннера виділяє важливий аспект мотивації: її *залежність від минулого досвіду людей*, які отримують уроки з власного досвіду і прагнуть братися за виконання таких завдань та вибирати таку лінію поведінки, яка у минулому приводила до позитивного результату, і, навпаки, уникають завдань і дій, виконання яких призвело до негативного результату.

Схематично механізм (модель) поведінки відповідно до теорії Скіннера виглядає так: “стимули” – “лінія поведінки” – “наслідки (позитивні/негативні)” – “майбутня лінія поведінки”.

Відповідно до цієї моделі наявність стимулів викликає визначену поведінку працівника. У випадку, *якщо наслідки обраної лінії поведінки позитивні, то працівник буде поводитися в аналогічній ситуації так само*. Якщо

ж наслідки негативні, то працівник або не буде реагувати на подібні стимули, або змінить свою лінію поведінки.

Багаторазове повторення однакових результатів приводить до формування у працівника визначеної *поведінкової установки*.

Теорія постановки цілей Е.Лока базується на розробках Ф.Тейлора й одержала подальший розвиток у роботах П.Друкера. Лок у своїй теорії виходить з того, що поведінка людини визначається цілями, які вона ставить перед собою і заради досягнення яких робить визначені дії.

Теорія стверджує, що готовність людини виконувати роботу на визначеному рівні, затрачаючи на це відповідні зусилля, значною мірою визначається чотирма характеристиками цілей: *складність, специфічність, прийнятність і схильність до неї*.

Модель процесу мотивації шляхом постановки цілей включає чотири елементи:

- усвідомлення й оцінка навколишнього середовища, що залежать від емоційного стану людини;
- визначення і формулювання мети, що задає напрямок та інтенсивність дій;
- виконання визначеної роботи і досягнення наміченого результату;
- задоволення результатом.

Теорія справедливості Дж.Адамса. Відповідно до цієї теорії ефективність мотивації оцінюється працівником не за визначеною групою факторів, а системно, з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим співробітникам, які трудяться в аналогічній ситуації.

Адамс стверджує, що люди *суб'єктивно сприймають відповідність отриманої винагороди витраченим зусиллям і зіставляють її з винагородою інших людей, які виконують подібну роботу*. Працівник не завжди об'єктивно враховує умови, в яких працює він і його колеги (устаткування, вихідні матеріали, оснащення робочого місця, забезпеченість роботою, що відповідає кваліфікації і досвіду працівника).

Якщо працівник дійде висновку про те, що його праця оцінена несправедливо, у нього виникає психологічна напруга. Адамс сформулював *можливі варіанти реакції працівника* в цьому випадку:

- він збільшує інтенсивність і якість роботи, щоб довести свою компетентність;
- знижує інтенсивність і якість роботи;
- вимагає збільшити винагороду (підвищити оплату, просунути по службі чи поліпшити умови праці);
- знижує оцінку власних здібностей і можливостей, визнає, що винагорода відповідає його здібностям і трудовому внеску;
- намагається вплинути на рівень винагороди інших працівників або намагається змусити цих працівників збільшити затрачувані зусилля чи інтенсивність праці;
- змінює об'єкт порівняння на більш придатний у порівнянні з власними здібностями й особистими якостями;
- змінює об'єкт порівняння, думаючи, що попередній має особливий статус (родич, товариш, знайомий когось з вищого керівництва);
- переходить в інший підрозділ або іде з організації.

Очевидно, що більшість ймовірних дій працівника у випадку “виявлення несправедливості” призведе до негативних наслідків для організації.

Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що доти, *поки працівник не дійде висновку, що він отримує справедливу винагороду за свою працю, він буде прагнути до зменшення інтенсивності своєї роботи*. Задачею менеджерів є не тільки забезпечення справедливої винагороди, але і своєчасне отримання інформації про те, чи вважають працівники справедливою свою винагороду.

Модель Портера – Лоулера. Автори розробили комплексну теорію мотивації, що заснована на з'єднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Визначаючи співвідношення між винагородою і досягнутими результатами, автори виділили три перемінні, котрі впливають на розмір

винагороди:

- витрачені працівником зусилля;
- особисті якості працівника;
- усвідомлення працівником своєї ролі в процесі праці.

Принципи теорії очікувань тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що ця винагорода буде адекватною витраченим ним зусиллям.

Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власне судження з приводу правильності чи неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками та, відповідно, і ступінь задоволення.

Суть висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що *саме високі результати праці є причиною задоволення працівника, а не наслідком його.*

Значення теорії полягає в тому, що вона показує важливість комплексного застосування таких понять, як зусилля, здатності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття.

Теорія “Z” У.Оучі. Автор стверджує, що *в практиці управління переважає увага до техніки і технологій на шкоду людському фактору.*

Основна відмітна риса теорії “Z” – обґрунтування колективістських принципів мотивації. Відповідно до теорії Оучі основою успіху працівників є *їхня віра в організаційні цілі, сумлінність, довірчі взаємини, взаємодопомога, погоджені дії.*

Теорія “Z” описує працівника, який прагне працювати в групі, мати стабільні цілі діяльності на тривалу перспективу. Виходячи з цього, менеджери повинні всіляко сприяти розвитку в персоналі відносин довіри, солідарності, відданості колективу й організації в цілому та загальним цілям. Ефективність застосування теорії визначається, насамперед, питомою вагою таких працівників у колективі.

Основні положення теорії “Z” зводяться до наступних принципів і підходів:

- набір персоналу на тривалий термін;

- колективне прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність за результати діяльності;
- послідовна оцінка персоналу і його просування;
- неформальний контроль з використанням чітких формалізованих методів;
- постійна турбота про працівників з боку керівництва.

Таким чином, *теорія “Z” базується на принципах довіри, довічного наймання робітників, груповому методі прийняття рішень, що забезпечують міцний зв’язок між людьми, відчутті надійності свого становища.*

6.3. Матеріальне та нематеріальне стимулювання

Основою трудової мотивації працівників є матеріальні потреби.

Матеріальні потреби – це сукупність матеріальних благ, що мають речову форму і являють собою основний стимул людини до праці.

Основним джерелом придбання матеріальних благ для населення є заробітна плата. Звідси висновок: *оплата праці є найважливішим мотиваційним стимулом до праці.*

Застосування економічних стимулів вимагає ретельної розробки системи нормування, обліку й оцінки роботи кожного співробітника. Щоб оплата праці мотивувала працівника належним чином, вона повинна об’єктивно враховувати його внесок часу й енергії в роботу.

Матеріальне стимулювання значною мірою забезпечується через *організацію зарплати*, що включає:

- визначення форм і систем оплати праці;
- розробку системи службових окладів;
- розробку критеріїв і визначення розмірів доплат за окремі досягнення працівників;
- обґрунтування показників і системи преміювання працівників.

Розрізняють пряме й опосередковане економічне чи матеріальне

стимулювання роботи.

До *прямих* методів матеріального стимулювання діяльності персоналу відносять:

- основну заробітну плату (посадовий оклад, тарифна ставка);
- додаткову заробітну плату;
- неявну заробітну плату (пільги);
- участь у прибутках організації (бонуси);
- премії.

Додаткова заробітна плата дозволяє врахувати особливі умови праці (складність, інтенсивність, шкідливість), а також кваліфікацію працівників, сполучення функцій, понаднормову роботу. Вона включає доплати і надбавки до окладу.

Неявна заробітна плата – гнучка система пільг для працівників підприємства. Це можуть бути встановлені для своїх працівників знижки на продукцію, що випускається підприємством.

Підприємства надають своїм співробітникам засоби для проведення відпочинку і дозвілля (безкоштовні чи частково оплачувані путівки), надають кредити на покупку житла, автомобілів, земельних ділянок.

Участь у прибутках організації передбачає можливість виплат з прибутку чи доходів підприємства тим працівникам, чий внесок у формування прибутку був найбільш вагомий і очевидний. *Бонус* – форма винагороди, суть якої полягає в участі персоналу в прибутку минулого року (звичайно складає близько 25% річного доходу працівника).

Премії пов'язують результати праці як окремого працівника, так і всього підрозділу з основним економічним показником діяльності підприємства – прибутком. Вони, як і трудові надбавки, використовуються для стимулювання сумлінного ставлення до праці, підвищення якості продукції й ефективності виробництва.

Опосередковане матеріальне стимулювання:

- медичне й особисте страхування;

- надання спеціального одягу;
- надання службового житла;
- надання персонального автомобіля;
- надання безкоштовних товарів і послуг;
- безкоштовне лікування, диспансеризація.

Нематеріальне стимулювання

До нематеріальних способів мотивації працівників відносяться організаційні і морально-психологічні, а також їх комбінація і різні форми суспільного визнання окремого працівника.

Організаційні способи мотивації:

- залучення персоналу до участі в справах організації – участь у прийнятті рішень є однією з найважливіших форм доведення рішення до виконавців, стимулом їх активної й осмисленої роботи над його реалізацією;
- інформування про результати праці – важливий стимул, а відсутність подібної інформації часто стає причиною фрустрації (дезорганізації свідомості). Важливою умовою тут є наявність оціночних показників, відомих працівнику;
- справедлива оплата праці, що базується на застосуванні однакових показників оцінки роботи для всіх співробітників;
- можливість придбати нові знання і навички, що дозволяє бути впевненим у завтрашньому дні;
- надання більш змістовної, важливої і соціально значимої роботи, що відповідає здібностям і інтересам особистості;
- надання роботи з перспективами посадового і професійного зростання;
- еластичність робочого часу (якщо співробітник за родом діяльності не пов'язаний з іншими співробітниками чи клієнтами організації, то він сам може встановлювати собі зручний режим роботи).

Морально-психологічні способи мотивації працівників передбачають:

- створення умов, коли люди відчують професійну гордість за вміння краще за інших виконати важливу і складну роботу й особисту відповідальність за її результати;

- створення відчуття цінності результатів, їхньої важливості;
- створення ситуації виклику і забезпечення можливості кожному на своєму робочому місці показати свої здібності, виразити себе в результатах своєї праці;
- розкриття перспектив службового зростання перед молодим працівником стимулює його прикласти максимум зусиль для підвищення своєї кваліфікації;
- “перший день роботи”: враження працівника від першого дня роботи роблять на нього сильний мотивуючий вплив протягом тривалого періоду часу;
- визнання, що виражається в згадуванні кращих працівників у спеціальних доповідях вищому керівництву організації.

Просування на посаді є комбінованою формою мотивації, що охоплює обидва названі вище способи. Тут і матеріальний стимул (більш висока заробітна плата), і організаційний (робота більш цікава і змістовна), і моральний (підвищення статусу, визнання заслуг і авторитету).

Специфіка цієї форми мотивації полягає в тому, що, з одного боку, престижних вакантних посад завжди мало навіть у великій організації, а з іншого боку – далеко не всі люди мають здібності і бажання обіймати керівні посади.

Обмін досвідом і знаннями між керівником і підлеглими – комбінована форма нематеріальної мотивації персоналу. Застосування її має ряд особливостей:

- менеджер виявляє інтерес і доброзичливість до кожної, навіть незначної, ініціативи підлеглого, спрямованої на поліпшення справ;
- якщо пропозиція працівника слабо пророблена, менеджер не відхиляє її, а допомагає доробити і реалізувати;
- якщо задум підлеглого про вдосконалення роботи виявився цілком непридатним для реалізації, менеджер докладно і доброзичливо пояснює йому це;
- пропозиції працівника щодо вдосконалення роботи не розглядаються як такі, що самі собою розуміються, кожна така пропозиція відповідним чином

заохочується;

— працівник завжди має право і можливість звернутися до менеджера з проханням про допомогу чи консультацію.

Суспільне визнання окремого працівника передбачає наступні форми нематеріального стимулювання персоналу:

- планування службового зростання;
- поліпшення внутрішнього планування кабінету (робочого місця), збільшення його розмірів;
- організацію відряджень на підприємства замовників (постачальників, компаньйонів);
- надання спеціально відведеного місця для паркування автомобіля;
- оголошення про заслуги працівника перед фірмою на спеціальних конференціях;
- публікацію матеріалів про досягнення працівника у внутрішньофірмовій пресі;
- доручення важливих і відповідальних завдань;
- вручення почесних нагород у присутності колег працівника;
- вручення пам'ятних сувенірів;
- особисте визнання заслуг працівника вищим керівництвом організації;
- подяку в писемній формі;
- листи керівництва на адресу родини працівника з висловленням подяки за внесок його в успіх організації;
- вітальні листи і листівки керівництва організації, що направляються робітникові додому з нагоди дня народження чи круглих дат трудової діяльності з висловленням вдячності за його працю.

ТЕМА 7. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

7.1. Сутність та види управлінського контролю

7.2. Характеристика ефективного управлінського контролю

7.3. Особливості організації управлінського контролю

7.1. Сутність та види управлінського контролю

Контроль – це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Як функція управління контроль включає виявлення ступеня відповідності процесу плановим показникам.

Управлінський (службовий) контроль – це одна з функцій управління, без якої не можуть бути реалізовані в повному обсязі всі інші функції.

Контроль забезпечує правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створює умови для внесення коректив у заплановані показники.

Причини, що обумовлюють необхідність управлінського контролю:

- *необхідність спостереження за тим, чим займаються люди (за результатами їхньої діяльності);*

- *постійні зміни, з якими зіштовхуються організації і їхні менеджери.* Динамічність внутрішнього і зовнішнього оточення фірм підсилює важливість зв'язку між плануванням і контролем. Добре організований контроль допомагає менеджерам вчасно пристосовуватися до умов, що змінюються;

- *зростаюча складність організацій внаслідок зростання їхніх розмірів і масштабів виробництва.* Зростання виробництва призводить до того, що вищі менеджери, відповідальні за виконання всіх задач організації, не можуть персонально спостерігати за кожним видом діяльності та мінливими умовами. Тому вони потребують організації формальної системи контролю.

А.Файоль так визначає суть і призначення контролю: “Контроль на підприємстві полягає в перевірці – чи все протікає відповідно до прийнятої програми, згідно з даними наказами і встановленими принципами. Його мета –

виявити помилки, щоб можна було їх виправити й уникнути їхнього повторення”.

Функція контролю полягає у встановленні стандартів, спостереженні за процесами, що відбуваються у керованому об’єкті, порівнянні його параметрів із заданою програмою функціонування і встановленими стандартами, виявленні відхилень, прийнятті й організації виконання відповідних коригувальних рішень.

Важливими **елементами** контролю є облік і аналіз діяльності.

Облік діяльності дозволяє одержати повну інформацію про стан справ в організації. Найчастіше застосовуються такі *форми обліку*, як *бухгалтерський, оперативний і статистичний*.

Аналіз діяльності полягає в комплексному вивченні звітної інформації для об’єктивної оцінки діяльності, що *дає можливість*:

- об’єктивно оцінити результати роботи організації за визначений період;
- виявити причини сформованого стану справ в організації і динаміки її розвитку;
- виявити складні взаємозв’язки поточного стану організації з різними факторами;
- одержати кількісну оцінку ефективності діяльності організації;
- виявити проблеми в діяльності організації;
- знайти прийнятні шляхи поліпшення стану справ.

Управлінський контроль – це одна з функцій менеджменту, без якої не можуть бути реалізовані в повному обсязі всі інші функції. Контроль має забезпечувати правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створювати умови внесення коректив у заплановані показники. Таким чином, контроль виступає одним з головних інструментів вироблення політики і прийняття рішень, що забезпечують нормальне функціонування підприємства і досягнення ним намічених цілей.

Контроль дає позитивні результати і найбільш ефективний тоді, коли він менше всього обмежує дії, самостійність і ініціативу виконавців.

Розрізняють *три види службового контролю*: попередній, поточний і заключний.

Попередній контроль здійснюється до початку виробничої діяльності. Його задача – визначення якості і кількості вихідних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових, інформаційних) з метою запобігання ситуацій, що можуть завдати шкоди організації.

Основним засобом здійснення попереднього контролю є реалізація визначених правил, процедур і ліній поведінки. В організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових сферах – стосовно трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів.

Попередній контроль у сфері *трудових ресурсів* досягається в організаціях за рахунок ретельного аналізу тих ділових і професійних знань і навичок, що необхідні для виконання посадових обов'язків і наступного добору найкраще підготовлених і кваліфікованих людей.

Контроль *матеріальних ресурсів* здійснюють методом відпрацьовування стандартів і мінімально припустимих рівнів якості з наступним проведенням фізичних перевірок відповідності матеріалів вимогам стандартів.

Засобом попереднього контролю *фінансових ресурсів* є бюджет, що відіграє визначальну роль при здійсненні функції планування.

Контроль *інформаційних ресурсів* дозволяє оцінити наявність достатньої управлінської інформації для ефективної роботи апарату управління і прийняття обґрунтованих та своєчасних рішень.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході виробничого процесу і ґрунтується на вимірі фактичних результатів діяльності й оперативному реагуванні керівництва на виникаючі відхилення. *Об'єктом контролю* найчастіше є *працівники*, а здійснює його безпосередній начальник. Поточний контроль широко використовується в процесі управління, оскільки він дозволяє з'ясувати причини відхилень. Тут *широко використовується зворотний зв'язок*, щоб усувати виникаючі проблеми, перш ніж вони приймуть широкі масштаби і на їх усунення будуть потрібні значні витрати.

Менеджери, які виконують поточний контроль на стратегічному рівні зосереджують увагу на результатах виконання поточних планів і ключових позицій для того, щоб відслідковувати виробничий процес в організації і вносити необхідні корективи. Поточний контроль на оперативному рівні допомагає забезпечити виконання всіх робіт і розвиток подій відповідно до плану.

Для того, щоб здійснювати поточний контроль належним чином, необхідний зворотний зв'язок, який дозволяє керівництву виявляти велику кількість непередбачених проблем і скоригувати свою лінію поведінки.

Заключний контроль застосовується після закінчення виробничого процесу, коли фіксуються отримані результати і відхилення від планових показників.

Недолік цього виду контролю в тому, що він констатує наявні відхилення від заданих стандартів, коли збитки чи збиток уже стали фактом, що здійснився. Однак, цей вид контролю забезпечує отримання інформації для удосконалювання планування в майбутньому і дозволяє вибудувати ефективну систему мотивації.

7.2. Характеристика ефективного управлінського контролю

Для того, щоб контроль міг виконати свою задачу, тобто забезпечити досягнення цілей організації, він повинен мати визначені характеристики і властивості, основними з яких є: стратегічна спрямованість, орієнтація на результат, своєчасність, безперервність, точність, обґрунтованість критеріїв, зрозумілість, гласність, всебічність, гнучкість, простота й економічність.

Стратегічна спрямованість контролю. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен мати стратегічний характер, тобто відображати загальні пріоритети організації і підтримувати їх. Діяльність в галузях, що не мають стратегічного призначення, не слід вимірювати часто. Також варто пам'ятати, що *неможливо контролювати абсолютно все, що робиться в організації*. Але якщо вище керівництво вважає, що якісь види діяльності мають стратегічне

призначення, то в кожній такій ділянці обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо ця діяльність не підлягає виміру.

Орієнтація на результат. Кінцева мета контролю – сприяти рішенням задач, що поставлені перед організацією. Проведення вимірів і повідомлення про їхні результати важливі лише як засіб досягнення цієї мети. Ефективний контроль має бути інтегрований з іншими функціями управління.

Своєчасність контролю полягає у встановленні і забезпеченні оптимального часового інтервалу між вимірами чи оцінками, які здійснюються. Система ефективного контролю – це система, що вчасно подає потрібну інформацію потрібним особам.

Безперервність контролю полягає в тому, що контрольні заходи здійснюються постійно, поза залежністю від складності, важливості і терміновості виконуваних робіт.

Точність контролю означає, що система контролю представляє достовірну інформацію, реальні дані. Якщо система контролю генерує недостовірну інформацію, то виникають управлінські помилки, втрати сил і засобів на рішення проблем, яких не існує.

Обґрунтованість критеріїв контролю: стандарти системи контролю повинні бути зваженими й обґрунтованими, тому що завищені стандарти знижують мотивацію працівників. Стандарти і нормативи повинні підтягувати працівників до високих показників діяльності, однак бути посильними.

Зрозумілість контролю. Система контролю, яку важко зрозуміти, може викликати помилки працівників і навіть ігнорування ними самого контролю.

Гласність контролю забезпечується тим, що результати контролю, причини відхилень, вжиті заходи доводяться до всіх учасників робочого процесу.

Всебічність контролю: контролюються всі аспекти діяльності, навіть, на перший погляд, самі незначні.

Гнучкість контролю полягає в тому, що форми, методи контролю повинні максимально враховувати особливості й умови роботи контрольованих

співробітників. Контроль, як і плани, може бути досить гнучким і пристосовуватися до будь-яких змін. Незначні зміни планів рідко вимагають необхідності серйозних змін у системі контролю.

Простота контролю забезпечує менші зусилля і менші витрати на його здійснення. Як правило, найбільш ефективний контроль – це найпростіший контроль з точки зору тих цілей, для яких він призначений. Прості методи контролю вимагають менших витрат, вони економічні. Надмірна складність веде також до втрати контролю над ситуацією.

Економічність контролю означає, що всі витрати на здійснення контролю не повинні перевищувати досягнутих з його допомогою результатів. Витрати на здійснення контролю мають наближати організацію до намічених цілей.

7.3. Особливості організації управлінського контролю

Контроль як функція управління покликаний стимулювати ефективну роботу і розвиток персоналу. Він повинен проводитися відкрито, оскільки гласний контроль зменшує невизначеність та імовірність виникнення виробничих конфліктів.

Прихований контроль повинен застосовуватися у виняткових випадках, оскільки контроль без спілкування з працівником малоефективний. Позитивні і негативні підсумки контролю не мають цінності, якщо не стають предметом обговорення в трудовому колективі.

Практичне здійснення функції контролю є прямим обов'язком менеджера, *контроль не делегується*. Це правило, яке не допускає виключень, оскільки менеджеру завжди важливо бачити реакцію працівника на критику, щоб прийняти вірне рішення. Виключенням може бути ситуація, коли проведення окремих етапів контролю є функціональним обов'язком фахівців апарату управління.

Здійснення функції контролю спирається на організацію системи обліку і звітності для отримання всеосяжної інформації про виробничу, комерційну,

фінансову й іншу діяльність.

Контроль повинен проводитися таким чином, щоб він не сприймався підлеглими як недовіра до них чи покарання за помилки. Контролювати може тільки той менеджер, який знає, що повинно бути зроблено, і вчасно інформує про це підлеглих.

Контроль повинен концентруватися в першу чергу:

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- на відхиленнях, що приносять найбільший збиток;
- на факторах, що піддаються впливу менеджера.

При визначенні кількості критеріїв контролю варто мати на увазі, що використання для контролю одного критерію приводить до того, що підлеглі прагнуть виглядати краще саме за цим стандартом оцінки. Застосування декількох критеріїв має більш позитивний результат, оскільки декількома критеріями важче маніпулювати і втрачається сенс виглядати краще за яким-небудь одним з них.

Причини опору контролю:

По-перше, іноді керівники намагаються контролювати занадто багато видів діяльності або їхніх частин. Ефективно діючі менеджери *зосереджують контроль на результатах*, а не на діях чи зовнішньому вигляді. Контроль варто пояснювати таким чином, щоб його розуміли як коригувальний процес чи метод спостереження за процесом, а не як тактику тиску і шлях до обмеження свободи. Контроль варто періодично переоцінювати, щоб визначити, чи існує ще потреба в кожному специфічному виді контролю.

По-друге, у випадку, коли стандарти контролю точні, визначені в часі й об'єктивні, деякі люди опираються йому. Серед слабких виконавців загроза чіткої відповідальності за свою погану роботу створює опір. *Навіть хороші виконавці іноді опираються контролю*, оскільки вони бояться втратити гнучкість чи свободу, що, на їхню думку, є необхідними елементами роботи високого рівня.

Функція контролю – це постійний процес, що найчастіше має форму

звичайної щоденної бесіди менеджера з кожним із підлеглих, коли обговорюються поточні справи і нові задачі, спокійно, вчасно, без особливого натиску висловлюються прохання і критичні зауваження.

ТЕМА 8. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

8.1. Джерела інформації

8.2. Канали поширення та носії інформації

8.3. Вимоги до поширення і захисту управлінської інформації

8.4. Комунікації в менеджменті

8.5. Ділові комунікації

8.1. Джерела інформації

Будь-яка система, що виробляє повідомлення чи містить інформацію, може бути визначена як *джерело* інформації.

Управлінська інформація виникає безпосередньо в процесі управління. Міститься вона, як правило, у першоджерелах (договори, заявки, замовлення, інструкції, накази, розпорядження, рішення, інтерв'ю) і у вторинних джерелах (перероблена, інтерпретована, узагальнена чи супроводжувана коментарями первинна інформація).

Одержати управлінську інформацію можна також шляхом спостереження за діями працівників.

До *планових джерел* управлінської інформації відносять усі типи планів, що розробляються на підприємстві: стратегічні (перспективні), середньострокові (тактичні) і поточні (оперативні), а також нормативні матеріали, кошториси, цінніки, проєктні завдання.

Джерела управлінської інформації *облікового характеру* – це всі дані, що містять документи бухгалтерського, статистичного й оперативного обліку, всі

види звітності і первинна облікова документація.

Позаоблікові джерела управлінської інформації – це документи, що регулюють господарську діяльність:

- офіційні документи, якими зобов'язано керуватися підприємство в процесі своєї діяльності (закони, укази, постанови уряду і місцевих органів влади, накази вищих організацій, акти перевірок і ревізій, накази і розпорядження керівників підприємства);
- господарсько-правові документи (договори, угоди, рішення судових і арбітражних органів, рекламації);
- рішення загальних зборів колективу, ради трудового колективу;
- технічну і технологічну документацію;
- матеріали, що відносяться до сфери діяльності підприємства, отримані по радіо, телебаченню, з Інтернету, їхніх друкованих видань;
- матеріали спеціальних обстежень стану виробництва (хронометраж, виміри, фотографії);
- усну інформацію, отриману в ході спілкування з персоналом підприємства.

Планові і позаоблікові джерела управлінської інформації *складають систему внутрішньої інформації підприємства.*

Система зовнішньої інформації – це дані статистики, періодичних і спеціальних видань, конференцій, ділових зустрічей, агентурні дані, а також офіційні і господарсько-правові документи (позаоблікові джерела).

Джерела зовнішньої інформації для прийняття управлінських рішень

Для обґрунтованого ухвалення рішення кожного рівня необхідна відповідна *інформація про стан і тенденції зміни зовнішнього середовища організації*. Збір зовнішньої інформації починається з визначення сфер спостереження (сфер інтересів).

Для надійного інформаційного забезпечення ***стратегічних рішень*** визначають три сфери спостереження:

- *безпосередня*, яка містить у собі все, що прямо пов'язано з діяльністю

організації (посередники, постачальники, споживачі, конкуренти, технології);

- *сфера впливу*, що містить у собі все, що може вплинути на дії організації;

- *сфера інтересів*, що включає напрямки діяльності, якими організація поки не займається, але може зайнятися в майбутньому, а також ті сфери діяльності, що можуть вторгнутися в основну сферу діяльності організації.

Доцільність такого розподілу сфер спостереження (збору інформації) полягає у тому, що в полі зору знаходяться сфери, де можна знайти найбільш сприятливі можливості і звідки можна чекати найбільшої небезпеки. Дотримується очевидне правило: *чим більше цілі віддалені за часом, тим ширше повинно бути поле зору (сфера інтересів).*

Тактичні рішення спрямовані на вибір найкращих засобів досягнення цілей, що пов'язано зі спостереженням за станом навколишнього середовища і своєчасним виявленням його змін, у першу чергу *факторів, зміна яких може викликати середньостроковий вплив на діяльність організації.*

Для прийняття **оперативних** рішень потрібна свіжа, точна, надійна і цілеспрямована інформація про стан навколишнього середовища, оскільки йдеться про максимально швидке, без найменшого зволікання, реагування.

Сфера спостереження для одержання зовнішньої інформації в цьому випадку – *найближче оточення організації, за яким спостерігають постійно і з підвищеною увагою.*

Всі джерела зовнішньої інформації доцільно згрупувати в такий спосіб:

- “законодавство” – вся інформація з законодавства, що торкається діяльності організації, а також інформація про діяльність органів, що розробляють і приймають нові законодавчі положення;

- “конкуренти” – вся інформація з реальних і потенційних конкурентів організації;

- “ринок” – уся ринкова інформація, запити, смаки і переваги споживачів, канали збуту, рівні цін, курсивалют, біржові котирування, попит, пропозиція;

- “ресурси” – вся інформація з матеріально-технічних ресурсів, необхідних для нормальної діяльності організації (фінанси, сировина,

устаткування, робоча сила);

- “*технології*” – вся інформація з виробництва і споживання товарів чи послуг (або їхніх замінників), аналогічних тим, що виробляє організація;
- “*загальні тенденції*” – політична, економічна, соціальна, демографічна, екологічна й інша інформація, що так чи інакше може вплинути на умови діяльності організації.

Кожна група джерел може дати інформацію для ухвалення рішення будь-якого рівня. Усе залежить від того, який зміст інформації, які зміни в зовнішньому середовищі вона викликає, як вплине на досягнення цілей організації.

8.2. Канали поширення та носії інформації

Канал інформації - це цілеспрямований рух інформації від джерел до споживачів (користувачів). Основні вимоги до організації каналів внутрішньої інформації:

- усунення дублювання інформації;
- мінімізація маршрутів її проходження;
- адресність потоків інформації.

Найбільш уживаними каналами поширення інформації є пошта, телефон, комп’ютерні мережі, радіозв’язок, телебачення, телетайп, телекс і телефакс.

Носії інформації. Найчастіше до категорії носіїв інформації відносять людей, документи, технічні засоби і зразки продукції.

Люди – найбільш цінне джерело інформації. Це всі категорії працівників будь-якої організації і просто покупці, споживачі, відвідувачі і місцеві жителі. Особливо цінними джерелами є торгові представники, які працюють у різних регіонах чи країнах. Вони постійно контактують із клієнтами, агентами інших організацій. Як правило, добре інформовані агенти з постачання, що також відвідують різні організації. Працівники бухгалтерії мають достовірну інформацію про фінансове становище постачальників і клієнтів, а оскільки вони

мають зв'язки в ділових колах, то можуть одержати інформацію і про конкурентів. Фахівці відділу досліджень і розробок відслідковують відкриття і технічні новинки у своїй сфері діяльності і мають у розпорядженні точну і свіжу інформацію.

Документи – це найбільш розповсюджена форма носіїв інформації. До цього виду носіїв відносяться законодавчі й інші нормативні акти, періодична преса, звіти фірм за підсумками діяльності за визначений період, балансові звіти, систематизована інформація статистичних органів, торговельних палат, кредитно-довідкових, аудиторських та інших спеціалізованих фірм, каталоги товарів і послуг, рекламні проспекти, ділове листування, довідки, накази, описи, анотації.

Важливо підкреслити, *що передача інформації в письмовому вигляді скорочує час на її сприйняття*, знижує імовірність її неправильного розуміння, дозволяє зосередитися на визначених питаннях, зрозуміти формулювання, терміни і визначення. Звичайно встановлюються стандартні форми (бланки, анкети) для передачі інформації, що дозволяє заощаджувати час при її обробці як відправнику інформації, так і одержувачу. Однак будь-яка стандартна форма страждає відсутністю гнучкості, оскільки в ній точно визначено, яку інформацію і в якому вигляді передавати.

Чутки – специфічний неформальний канал і одночасно носій управлінської інформації. Це *форма міжособистісної комунікації*, що має ряд істотних особливостей і достоїнств. Чутки являють собою продукт творчості персоналу підприємства, що намагається пояснити складну, емоційно значиму для нього ситуацію у випадку відсутності чи недостатчі офіційних відомостей. Переходячи від одного співробітника до іншого, вихідна версія доповнюється і коригується доти, поки не набуде такого вигляду, розуміння і зміст якого в цілому влаштовують більшість.

В основному люди схильні вважати, що чутки виходять із джерел, які заслуговують на довіру, і досвідчені керівники нерідко використовують цю обставину для поширення відомостей, що через різні причини не можуть бути

оголошені офіційно.

Вимоги до управлінської інформації

Професійно і вчасно зібрана й оброблена управлінська інформація в ідеалі повинна:

- *підказувати* менеджеру, коли варто прийняти те чи інше рішення;
- *вказувати*, як це краще зробити;
- *забезпечувати* сигнали про необхідність діяти.

Інформація є *цінною* тільки тоді, коли вона може використовуватися, якщо ж вона не служить для ухвалення рішення, то вона є безпредметною. Іншими словами, *суть інформації складають тільки ті дані, що зменшують невизначеність у подіях, які цікавлять менеджера.*

На практиці нерідко *проблемою* стає не недостатність, а *надлишок інформації*. Менеджер звичайно звертає увагу на набагато більший обсяг інформації, ніж дійсно необхідний йому для ухвалення обґрунтованого рішення. Вся інформація, що відноситься до конкретного розглянутого питання, називається *релевантною*.

Збирати треба лише ту інформацію, яка виявиться корисною для прийняття майбутніх рішень, тому для одержання належної зовнішньої інформації необхідно ретельно вибирати сфери спостереження, обумовлені потребами, тобто поставленими цілями. Таким чином, *менеджера повинна цікавити в першу чергу релевантна інформація.*

Для того, щоб інформація ефективно виконувала свою роль в управлінні, вона повинна *відповідати таким вимогам*, як точність, періодичність надходження, своєчасність (оперативність), повнота (достатність), важливість (корисність), зрозумілість, свіжість, порівнянність, конфіденційність і готовність до використання.

Інформація, що задовольняє всім перерахованим вимогам, забезпечить нормальне функціонування системи управління. Крім того, для нормального функціонування системи управління повинні бути розроблені, погоджені і затверджені *норми і правила оформлення, прийому, передачі, обробки і*

використання управлінської інформації, що циркулює в системі.

В усіх випадках досягти кращого розуміння підлеглими вказівок і розпоряджень менеджера допомагає добре налагоджений *зворотний зв'язок* – перевірка правильності сприйняття отриманої інформації.

При передачі усної інформації *сигналами усвідомленого зворотного зв'язку* можуть бути уточнення, перефразовування чи вираження почуттів. Стійкий зворотний зв'язок дозволяє істотно підвищити надійність обміну інформацією, уникнути втрат і перешкод, що спотворюють її зміст.

Важливим показником ефективності роботи організації є якість, кількість і швидкість обробки і передачі інформації, що циркулює на всіх рівнях управління.

Важливість (корисність) інформації залежить від того, наскільки вона пов'язана зі сферою діяльності організації і створює вигідні умови для ухвалення оперативного рішення. Корисність інформації значною мірою залежить від своєчасності її надходження і вірогідності.

Вірогідність (надійність) інформації – об'єктивність і правдивість представлених відомостей.

Фахівці рекомендують дуже ретельно підходити до оцінки *надійності джерела інформації*.

Причинами виникнення недостовірної інформації найчастіше є: неправильне сприйняття її одержувачем (помилкове сприйняття, нестача досвіду або знань) чи навмисне, з визначеною метою, перекручування відомостей джерелом (відправником) інформації.

Головним *критерієм правдоподібності інформації* є підтвердження її з інших джерел інформації, якщо можливо, незалежних.

Інформацію можна вважати достовірною, якщо вона надійшла від стороннього (незацікавленого) спостерігача.

При відсутності підтвердження надійності як джерела, так і самої інформації її не слід відкидати, особливо якщо вона справляє враження важливої. Варто чекати надходження нових даних, що дозволять оцінити наявну

інформацію.

Значимість інформації. Інформація може бути важливою і точною і в той же час некорисною, оскільки вона неповна і недостатня для розуміння й адекватних дій. Її не слід відкидати, а спробувати співвіднести з іншою інформацією, щоб визначити її значимість.

8.3. Вимоги до поширення та захисту управлінської інформації

Інформація, яка пройшла обробку з точки зору її важливості, точності і надійності, повинна бути вчасно поширена серед споживачів (відповідних осіб і відділів). До *споживачів управлінської інформації* відносяться:

- усі менеджери, які приймають рішення;
- усі менеджери, які інформують і інструктують підлеглих;
- усі працівники апарату управління;
- зовнішні органи, що мають право на одержання інформації;
- засновники і власники акцій організації.

Внутрішня інформація представляється, як правило, у формі регулярних звітів. У залежності від звітного періоду це можуть бути:

- щоденні аналізи збитків і доходів, статистика ефективності праці, аналіз використання робочого часу, отримані замовлення;
- щотижневі звіти (аналіз виконаних робіт, контроль і аналіз планів і проєктів);
- щомісячні звіти про діяльність підрозділів, про запаси сировини, збут, інвестиційні проєкти, рахунки доходів і витрат, балансові звіти;
- щоквартальні, піврічні і річні звіти (рахунок доходів і витрат, балансовий звіт, джерела і використання фондів, результати роботи структурних підрозділів).

Основними *перешкодами при обміні управлінською інформацією* найчастіше бувають:

- різний статус, становище відправника й одержувача, їхнє упереджене

ставлення один до одного чи до змісту повідомлення;

- відсутність у одержувача інтересу до інформації, незрозуміння її важливості;

- розходження в розумінні символів і термінів, за допомогою яких відбувається інформаційний обмін;

- фізичні і психологічні фактори (погана пам'ять, стомлення, імпульсивність, неуважність, зайва емоційність, нетерплячість, забігання вперед, недослуховування до кінця, постійне коментування почутого).

Надійності інформаційного обміну сприяє постійний контроль за її змістом, способами передачі і прийому, використання паралельних інформаційних каналів, а також дублювання усної інформації письмовою.

Створена в будь-якій організації система інформації неминуче призведе до нагромадження *інформації про конкурентів*. Конкуренти можуть здійснювати реальні і рішучі дії з метою одержання конфіденційної інформації. Значить, *інформацію необхідно охороняти*.

При розробці інформаційних структур організації варто передбачити ефективний доступ до інформації й одночасно її надійний захист.

Відомості, які не можна захищати від доступу до них. Відповідь на це питання дає постанова Кабінету Міністрів України про перелік відомостей, що не можуть складати комерційну таємницю. Претендувати на ознайомлення з цими відомостями можуть у межах своєї компетенції: прокурор, у випадках, передбачених законом; правоохоронні органи при порушенні кримінальної справи; податкові служби; аудиторські організації (на прохання власників фірм); профспілки; державні установи; екологічні організації.

Відомості, які не вигідно приховувати самій організації. Насамперед, це рекламна інформація. Однак її поширення має не тільки позитивний, але і негативний бік, оскільки вона допомагає злочинцям вийти на об'єкт майбутнього зазіхання, вивчити його слабкі сторони (недоліки в системі охорони продукції, нових технологій, розробок, уразливі з точки зору закону види діяльності) і прийняти рішення, яким шляхом отримати свою вигоду. Реклама також істотно

полегшує роботу конкурентів по вивченню супротивника.

Охороні підлягають відомості, що являють собою господарську, комерційну цінність, розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства, і на них не поширюється законний доступ третіх осіб. Захисту підлягає не вся інформація, а тільки та, котра являє цінність для підприємства. При визначенні цінності інформації критерієм служить такий показник як корисність даних і відомостей.

Проблему комерційної безпеки організації доцільно розкласти на такі складові:

- визначення переліку відомостей, що складають комерційну таємницю;
- виявлення каналів можливого витоку важливої і цінної інформації;
- вивчення можливих шляхів і способів видобутку важливих відомостей конкурентами;
- розробка організаційних заходів щодо запобігання витоку важливої і цінної інформації.

Необхідно визначити перелік відомостей, що можуть складати комерційну таємницю.

Звичайно до комерційної таємниці належать такі дані і відомості:

- кількісні показники випуску товарів (послуг);
- форми і методи збуту товарів і послуг;
- продуктивність праці і витрати виробництва;
- технологія виробництва і її модифікація;
- цінова і збутова політика;
- порівняльні характеристики власного асортименту і товарів конкурентів;
- виробничі, комерційні і фінансово-кредитні відносини з партнерами;
- плани організації по розширенню, зміні, диверсифікації чи згортанню виробництва;
- факти ведення комерційних переговорів;
- результати і плани науково-дослідних і дослідно-конструкторських

робіт;

- перспективні методи управління;
- відомості, які можуть бути використані, щоб зашкодити репутації організації;
- відомості про плинність кадрів, про провідних спеціалістів, про співробітників, що працюють за сумісництвом в інших організаціях;
- відомості про наявність сил, можливостей і умов для захисту комерційної таємниці.

Основні канали витоку інформації. Втрата важливої і цінної інформації найчастіше відбувається по таких каналах:

- участь у переговорах, спільна діяльність з іншими фірмами;
- офіційні документи, рекламні матеріали, публікації в пресі, виступи представників організації на нарадах, конференціях, на телебаченні і радіо;
- сторонні спостерігачі (консультанти, експерти, візитери, стажисти, екскурсії);
- місця нагромадження інформації (комп'ютери, архіви, сміття);
- бесіди на виробничі теми за межами організації;
- скривджені співробітники організації;
- забуті пенсіонери організації;
- центри розподілу інформації (секретарі, технічний персонал).

Шляхи і способи видобутку важливих відомостей конкурентами:

- підкуп, шантаж, переманювання співробітників організації, якою цікавляться, впровадження в неї своїх агентів;
- вивідування даних у співробітників організації, якою цікавляться, в ході різних бесід, дискусій, опитувань;
- проникнення в комп'ютерні мережі і бази даних;
- викрадення важливих і цінних документів;
- підслуховування телефонних переговорів.

Перелік найбільш ефективних і розповсюджених *методів і способів збору інформації про конкурентів* виглядає так:

- збір відкритих інформаційних матеріалів;
- ознайомлення з матеріалами, документами, зразками продукції;
- візуальне і технічне спостереження;
- бесіди зі співробітниками досліджуваної організації при особистих зустрічах;
- нав'язування дискусій з проблем, що цікавлять, у ході нарад, конференцій, переговорів;
- розсилання на адресу організацій і їхніх провідних співробітників різного роду опитувальників і анкет;
- фальшиві пропозиції роботи на привабливих умовах фахівцям фірми, якою цікавляться;
- зманювання робітників та службовців конкурента для одержання інформації;
- підкуп співробітників, що володіють потрібною інформацією;
- приватне переписування вчених, наукових і дослідницьких центрів із провідними спеціалістами організації;
- прослуховування телефонних розмов;
- викрадення документів і інших джерел інформації;
- вивчення безлічі різних джерел інформації, що містять фрагменти необхідних відомостей.

Заходи щодо запобігання витоку важливої та цінної інформації. З наведених вище даних видно, що найважливішою ланкою в забезпеченні охоронності комерційної таємниці є співробітники організації.

Оберігати інформацію від витоку повинні всі співробітники організації, починаючи з самого вищого керівництва і закінчуючи рядовими співробітниками.

Як надійно захистити інформацію від витоку:

- створювати матеріальні і моральні стимули, що спонукають персонал до сумлінної, чесної і творчої роботи;
- забезпечувати довгострокову роботу співробітників в організації, боротися з

плинністю кадрів;

- залучати співробітників до вироблення управлінських рішень;
- створювати умови для службового зростання і просувати на керівні посади найбільш достойних працівників;
- організувати надійну, ефективну і жорстку систему контролю за дотриманням норм і правил захисту інформації;
- конструктивно вирішувати конфліктні ситуації;
- створити гнучку систему звільнення кадрів, яка не травмує людей;
- обмежити кількість стажистів і тимчасових співробітників;
- знищувати всі документи, як тільки вони стали непотрібними;
- кодувати чи захищати паролем дані в комп'ютерах;
- контролювати доступ до конфіденційної інформації;
- обмежити обсяг вихідної інформації до необхідного мінімуму;
- поруч із справжньою інформацією розміщати неправдиву;
- цінну інформацію давати частинами;
- збільшувати обсяг інформації за рахунок надмірних, непотрібних або помилкових даних;
- телефон, електронну пошту використовувати з застосуванням відповідних організаційних і технічних заходів захисту.

Велика частина важливої інформації потрапляє до конкурентів через нерозуміння чи недбалість персоналу. Необхідно регулярно і наполегливо сповіщати працівників організації про елементарні вимоги і заходи інформаційної безпеки.

8.4. Комунікації в менеджменті

Спілкування — це взаємодія окремих особистостей і груп людей, обмін діяльністю, уміннями, навичками і результатами діяльності. Спілкування відбувається за посередництвом матеріальних цінностей, знарядь праці, продуктів емоційної і духовної діяльності.

Фактори, що впливають на результати спілкування і визначають враження про людину: зовнішній вигляд (вираз обличчя, постава, одяг), мова, пози і жести, дистанція і розташування партнерів відносно один одного. Структуру спілкування прийнято характеризувати шляхом виділення в ній трьох сторін: комунікативної, інтерактивної і перцептивної.

Комунікативна сторона спілкування – комунікація полягає в обміні інформацією між людьми, які спілкуються. Результат комунікації значною мірою визначається рівнем товариськості (комунікабельності) людей, які беруть безпосередню участь у цьому процесі.

Інтерактивна сторона спілкування полягає в організації взаємодії між людьми, тобто в процесі спілкування відбувається *обмін не тільки думками, ідеями, знаннями, але і впливом, взаємодією*. Партнери викликають один одного емоції, настрої, мотиви дій. Вони здатні викликати інтерес, захопленість або навпаки – відразу до визначених ідей, дій, явищ чи речей.

Перцептивна сторона спілкування полягає в сприйнятті, вивченні і пізнанні партнерами по спілкуванню один одного з метою встановлення взаєморозуміння, коли *використовуються органи почуттів*. При спілкуванні перше враження про людину складається по її зовнішності. Встановлено, що сприйняття зовнішності відбувається в такому порядку: волосся, взуття, обличчя, руки, одяг. Вивчення рис обличчя людини відбувається в наступній послідовності: очі, брови, губи, вуха, ніс, чоло.

Комунікація – це процес передачі і прийому інформації емоційного й інтелектуального змісту, що веде до взаємного розуміння. Тобто комунікація має місце лише в тому випадку, коли люди, що спілкуються, розуміють один одного (вони мають загальний соціальний досвід або спілкуються однією мовою).

Комунікації – це обмін інформацією, у процесі якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить прийняті рішення до працівників. Дослідження показують, що *комунікації між керівником і підлеглими складають до 2/3 усіх комунікацій в організації*. Саме

комунікація служить засобом включення організації в зовнішнє середовище, забезпечує їй необхідний рівень взаємодії з іншими організаціями, без взаємодії з якими неможливе чи навіть безглузде її існування (споживачі, постачальники, партнери, виборці, фінансисти).

Міжособистісна комунікація має декілька істотних особливостей і достоїнств, основними з яких є:

- мінімальні перешкоди і висока оперативність;
- вибірковість – вихід на потрібного респондента в найбільш слушний час;
- дохідливість і свобода – необтяженість регламентуючими формою і стилем повідомлення нормами і правилами;
- більший ефект сприйняття за рахунок особистої привабливості, тембру голосу, інтонації, міміки і жестів, які орієнтовані виключно на конкретну людину;
- сприятливі можливості для використання зворотного зв'язку (вираз обличчя, поза, інтонація, зміст запитань), що дозволяють коригувати зміст повідомлення в процесі його передачі.

Ще однією особливістю комунікаційного процесу є вимоги щодо *дотримання норм наближення людини до партнера* (дотримання дистанції) у ході комунікації. Відстань, на якій ми стоїмо від когось під час розмови, має неабияке значення.

Відомий фахівець у цій сфері Є.Хол експериментальним шляхом визначив властиві американській культурі норми наближення до співрозмовника:

- інтимна відстань (“особистий простір”) – 0-45 см;
- персональна відстань – 45-120 см (можливий дотик до руки чи одягу);
- соціальна чи офіційна відстань – 120-400 см (спілкування між начальником і підлеглим);
- публічна відстань – 400-750 см (спілкування з великими групами людей).

Комунікація ефективна, якщо запланований результат досягнутий у встановлений термін без залучення додаткових ресурсів.

Ефективність комунікації – це зміни в поведінці одержувача, які відбуваються в результаті одержання повідомлення. Вона залежить від особливостей сприйняття інформації, комунікаційних бар'єрів, зовнішніх і внутрішніх, контрольованих і неконтрольованих факторів, наявності і якості зворотного зв'язку, а також від уміння слухати й особливостей обміну невербальною інформацією.

Сприйняття – це процес одержання й обробки інформації. Сприйняття кожною людиною дійсності різне і завжди носить суб'єктивний характер.

Сприйняття – дуже складний і неоднозначний процес, який залежить від впливу багатьох факторів (попереднього досвіду, стану людини, впливу зовнішнього середовища).

Комунікативні бар'єри

Ефективність комунікації *знижують* так звані *бар'єри*: політичні, релігійні, професійні відмінності учасників комунікаційного процесу, що викликають різне тлумачення одних і тих же понять.

Комунікативні бар'єри існують як на рівні міжособистісних, так і на рівні організаційних комунікацій (індивідуальні та організаційні).

Міжособистісні бар'єри обумовлені особливостями сприйняття, відсутністю чи неякісним зворотним зв'язком, а також суперечливістю або невідповідністю жестів, недовірою до джерела інформації, змушуванням до комунікації, невмінням слухати, упередженістю.

Організаційні бар'єри – це семантичні особливості, відмінності в статусі або владі, різне сприйняття, перешкоди та перевантаження каналів зв'язку.

Зворотний зв'язок – реакція одержувача на повідомлення джерела й врахування джерелом реакції одержувача на повідомлення. Чим активніше використовується в комунікаційному процесі зворотний зв'язок, тим він ефективніше.

Уміння слухати. Ефективна комунікація можлива, коли людина однаково точна, відправляючи і приймаючи повідомлення. Необхідно вміти слухати. Важливо вміти чути конкретні питання, що викладаються. Мало сприймати

факти – потрібно прислухатися до почуттів.

Мова є універсальним засобом комунікації, тому що при передачі інформації за допомогою мови менш за все губиться зміст повідомлення. За допомогою мови здійснюється кодування і декодування інформації. У структуру мовного спілкування входять значення і зміст слів, фраз. Важливу роль відіграє правильність вимови звуків, слів, виразність і зміст інтонації, точність вживання слова, його виразність і зрозумілість, правильність побудови фрази і її дохідливість.

Обмін невербальною інформацією. Люди в силу своїх розходжень можуть інтерпретувати різні невербальні символи, такі як посмішка, міміка, жести, погляди, пози зовсім по-різному.

8.5. Ділові комунікації

Ділові комунікації – це обмін інформацією, на основі якого менеджер одержує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить прийняті рішення до співробітників. Менеджери витрачають на ділові комунікації 50-90% свого робочого часу, причому найбільш часто вони спілкуються зі своїми начальниками і підлеглими.

Ділові комунікації за своєю спрямованістю бувають вертикальними, горизонтальними і діагональними.

Вертикальні комунікації: спадні (передача розпоряджень і вказівок у напрямку керівник – підлеглий), висхідні (доповіді про стан справ, пропозиції). Дослідження показують, що вертикальні комунікації найменш ефективні: тільки 20-25% інформації, що виходить від керівництва, доходить до виконавців і правильно ними розуміється, а до керівників підприємств доходить усього лише близько 10% інформації, що направили на їх адресу робітники. Це значить, що службові комунікації повинні ґрунтуватися на фактах, не бути двозначними, будуватися на алегоріях або кодованих термінах.

Горизонтальні комунікації: між рівними по статусу підрозділами або

окремими співробітниками (між рядовими працівниками, фахівцями чи менеджерами одного рівня). Вони мають найбільш високу ефективність, яка досягає 90%. Пояснюється це тим, що працівники знаходяться на одному рівні управління, добре розуміють характер праці своїх колег, знають їхні проблеми і часто здогадуються про зміст прийнятого повідомлення, навіть якщо воно дуже коротке і прийшло з перекручуваннями.

Діагональні комунікації – це всі інші зв'язки з менеджерами, фахівцями і працівниками свого і чужого підрозділів.

Діагональні і горизонтальні комунікації найбільшою мірою визначають неформальну організаційну структуру.

З точки зору менеджменту комунікацію варто вважати ефективною, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, виконавши дії, яких очікував від нього відправник. Варто спостерігати за реакцією підлеглих і змінювати свою поведінку в такий спосіб і доти, поки не буде отримана потрібна реакція. Ключ до успіху – уважність і гнучкість.

Одна з проблем організаційних комунікацій – це *перекручування повідомлень*, суть якого в зміні змісту повідомлення. Таке перекручування може бути обумовлене:

- *свідомим перекручуванням інформації*, коли який-небудь працівник, фахівець чи навіть менеджер не згодний зі змістом повідомлення;
- перекручуванням повідомлень *унаслідок фільтрації*, необхідність якої обумовлена потребою фільтрувати повідомлення для того, щоб з одного рівня на інший рівень організації направлялися тільки ті повідомлення, що його стосуються (з цією метою повідомлення підсумовуються, спрощуються, у них міняються акценти, деякі дані відсіваються);
- *спотворюванням через розбіжності статусів* рівнів організації: керівники вищої ланки мають більш високий статус, тому виникає тенденція постачати їм тільки ту інформацію, що сприймається ними позитивно;
- перекручуванням внаслідок *перевантаження каналів комунікацій*, коли менеджер захоплений переробкою інформації, що надходить, і не в змозі

ефективно реагувати на всю інформацію;

- *низькою кваліфікацією* і незадовільним використанням комітетів, робочих груп, кадрів узагалі, а також способів організації влади і розподілу задач;
- *конфліктами* між різними групами, відділами чи окремими працівниками організації.

Особливе місце в організації займають *неформальні комунікації* – *поширення чуток*. Дослідження показують, що чутки про стан справ усередині організації на 80-90% виявляються вірними. Пояснюється це тим, що *чутки* – це, як правило, *міжособистісні комунікації*.

Достоїнствами неформальних комунікацій називають оперативність доставки інформації, її зрозумілість і велику доступність для розуміння (джерело, як правило, є близьким знайомим одержувача). По каналах неформальної комунікації передається найчастіше інформація наступного змісту:

- про майбутні скорочення працівників;
- про покарання працівників за ті чи інші порушення;
- про зміни в організаційно-штатній структурі підприємства;
- про майбутні переміщення і підвищення по службі;
- подробиці про конфлікти між керівниками організації;
- подробиці про особисті взаємини співробітників.

Досвідчені сучасні менеджери цілком обґрунтовано стверджують, що *доцільно використовувати сформовані в організації неформальні комунікації для посилення офіційних комунікацій*. Неформальні канали доставляють інформацію більш оперативно, вона більш зрозуміла, надійна, тому що отримана від особистого знайомого одержувача.

Керівнику доцільно мати у своєму розпорядженні надійну систему неформальних комунікацій, щоб мати достовірну і повну інформацію раніше, ніж вона надійде по офіційних каналах. Це дозволить виграти час і оперативно прийняти обґрунтоване рішення.

З огляду на досить високу надійність функціонування неформальних

каналів комунікації, а також більш високу швидкість передачі чуток керівнику важливо уміло використовувати ці канали (чутки) для запланованого витоку і поширення, як в організації, так і за її межами, визначеної інформації.

Однак насамперед менеджер повинен виявити й усунути існуючі у своїй організації чи підрозділі причини незадовільного сприйняття працівниками його розпоряджень – комунікаційні бар'єри.

Комунікаційний менеджмент – професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією та її зовнішнім середовищем.

В основі *комунікаційної політики* лежить прагнення організації самостійно генерувати і просувати в пресу інформацію про себе.

Комунікаційні проблеми організації безпосереднім чином пов'язані з її ж комунікаційними потребами. До них відносять як потреби в інформації (нових відомостях, що зменшують невизначеність знань щодо об'єкта, який цікавить), так і власне *комунікаційні потреби* – потреба в спілкуванні, ефективному зворотному зв'язку, зімкненні навколо організації її прихильників.

Діяльність рекламного відділу, прес-служби, служби зв'язку з громадськістю і пресою можна розглядати як різні форми або технології комунікаційного менеджменту.

Як подавати інформацію про свою організацію в ЗМІ:

- зосередитися на головному пункті і не відступати від теми;
- кожне повідомлення повинно містити “родзинку”;
- використовувати обмеження матеріалів у своїх інтересах;
- планувати подачу своєї інформації;
- бути послідовним у досягненні своєї мети;
- дублювати зусилля;
- говорити живою і зрозумілою мовою.

Розширенню і зміцненню зв'язків організації з громадськістю значною мірою сприяють:

- організація прийомів для керівників організацій і лідерів різних

суспільних груп;

- особисті і телефонні контакти керівників організації з представниками громадськості;

- організація особистих листів від керівників активістам суспільно-політичних рухів;

- організація вітальних телеграм, телефонних дзвінків від керівництва окремим громадянам у дні ювілеїв і інших урочистих сімейних подій;

- залучення до лобістської діяльності в “шуканих” аудиторіях колишніх авторитетних чиновників, працівників правоохоронних органів, військових, керівників ЗМІ.

Внутрішній маркетинг. Стан внутрішнього середовища також входить у сферу відповідальності служби зв'язку з громадськістю, яка звичайно включається у структуру дирекції з персоналу. В центрі уваги фахівців зі зв'язків із громадськістю всередині організації знаходиться *духовний і емоційний потенціал її працівників*. Основні напрямки роботи тут – розробка і пропаганда філософії компанії, формування системи організаційних цінностей і зразків поведінки, корпоративної культури і мотивації персоналу.

Головна задача внутрішнього маркетингу – *переклад корпоративних цілей організації на доступну для розуміння рядових виконавців мову*.

Відносини взаємодіючих усередині організації груп і індивідів породжують ті чи інші проблеми і конфлікти (погана організація взаємодії, заробітна плата, умови праці, відносини з керівництвом, нерівномірне навантаження, відсутність мотивації до праці). Робота зі створення в організації атмосфери взаєморозуміння і співробітництва складна і трудомістка. Одна зі складних задач – розібратися в системі комунікацій, що пов'язує структурні підрозділи в єдине ціле, виявити групи працівників, які найбільш інтенсивно спілкуються між собою.

Важливо встановити, *наскільки перекручена інформація, що надходить зверху вниз і знизу вгору по офіційних каналах, і як вона відрізняється від тієї, що циркулює в міжособистісній комунікаційній мережі (неформальні мережі)*.

Основними напрямками діяльності фахівців служби зв'язку з громадськістю, що займаються проблемами внутрішнього середовища організації, варто визнати такі:

- виявлення неформального комунікаційного середовища організації;
- виявлення чуток, перекручених управлінських команд і розпоряджень, негативних оцінок;
- визначення ступеня інформованості різних підрозділів і груп працівників з ключових проблем організації;
- визначення ступеня інформованості адміністративно-управлінського персоналу про оцінку його дій рядовими працівниками;
- використання місцевих (внутрішніх) радіо і преси для формування позитивних установок у працівників;
- створення лекторіїв, курсів, семінарів, що зміцнюють суспільні зв'язки всередині організації;
- організація неформального спілкування керівництва з працівниками (святкові вечори, чаювання, виїзди на природу).

Вище говорилося про те, що мотивація поведінки працівників є однією з основних функцій управлінського персоналу. Виконання цієї функції передбачає безпосереднє спілкування (комунікацію) людей у процесі виробництва. Вчені пропонують кілька універсальних правил, дотримання яких дозволяє задовольнити працівникам свої соціальні потреби. Ось деякі з них:

- організувати роботу так, щоб у ході її виконання співробітники могли спілкуватися;
- регулярно проводити виробничі наради з залученням працівників;
- не перешкоджати виникненню і не руйнувати існуючі неформальні групи, якщо вони не шкодять діяльності організації;
- створювати і всіляко підтримувати в організації дух єдиної команди;
- створювати умови для соціальної активності персоналу за межами організації.

ТЕМА 9. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

9.1. Типологія керівників

9.2. Стиль керівництва: його особливості та види

9.3. Керівництво і влада

9.4. Лідерство та авторитет

9.1. Типологія керівників

Важливо відзначити, що кожен менеджер відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними в нього діловими, моральними, соціальними і психологічними якостями.

Типи керівників досить умовні і “в чистому вигляді” не зустрічаються, кожен менеджер наділений деякими ознаками всіх трьох типів. У стилі керівництва конкретного менеджера один із наведених типів відносин до підлеглих переважає, виражений більш яскраво й випукло.

Автократичний тип керівника

Керівник-автократ відрізняється схильністю до єдиноначальності в гіпертрофованій формі, надмірною централізацією влади, самотійним рішенням не тільки важливих, але і дрібних питань, усвідомленим обмеженням контактів з підлеглими. Це догматик, який прагне підкорити колектив своїй волі, не терпить заперечень і не прислухається до думки інших. Такий керівник часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їхні дії, вимагає пунктуального виконання всіх указівок. Цим він знижує їхню активність, відучує думати і привчає тільки виконувати накази.

Автократ максимально централізує повноваження, не дозволяє працівникам брати участі у прийнятті рішень, наради проводить заради дотримання формальностей, оскільки всі рішення підготовлені ним завчасно і самотійно. Дуже вимогливий і причепливий, вимагає, щоб про всі деталі доповідали особисто йому. Встановлено, що близько 60% діяльності менеджера-

автократата складається з наказів, команд і вказівок.

Менеджер автократичного типу не любить критики на свою адресу і не реагує на неї, своїх помилок не визнає, однак сам критикує часто і з задоволенням. Він вважає, що адміністративне покарання – найкращий спосіб впливу на підлеглих з метою досягнення максимальних результатів. Працює багато, примушуючи до цього й інших, у тому числі і в позаурочний час, його вимоги часто виходять за рамки трудового законодавства.

Менеджер-автократ у відносинах з людьми часто нестриманий і грубий, для нього характерна відверто недостатня повага до підлеглих. Не звертає уваги на відносини в колективі.

Найчастіше менеджери-автократи – це владні люди, наполегливі і вперті, з надмірно розвинутим прагненням до престижності, з перебільшеною оцінкою своїх можливостей і надмірним прагненням до зовнішніх атрибутів влади.

Такий тип керівника характерний для командно-адміністративної, тоталітарної системи, заснованої на широкому застосуванні тиску, силового примусу, зневаги думкою і достоїнством підлеглих.

Для того, щоб діяти інакше, керівнику в першу чергу необхідний більш високий рівень загальної культури і моральної зрілості.

Часто авторитарність служить маскуванням некомпетентності менеджера або відсутності в нього організаторських здібностей.

Демократичний тип керівника

Демократичний тип керівника відбиває сучасні підходи в менеджменті. Д.Мак-Грегор назвав їх теорією “Y”, відповідно до якої демократичний керівник робить упор на потреби більш високого рівня: потреби у високій меті, приналежності, автономії, самовираженні.

Менеджер-демократ прагне надати підлеглим самостійності, що відповідає їхній кваліфікації і функціям, які вони виконують. Він залучає їх до таких видів діяльності, як визначення мети, підготовка і прийняття рішень, оцінка роботи; створює необхідні умови для виконання роботи, справедливо оцінює зусилля працівників, з повагою ставиться до людей. Демократичному

типу керівництва присутнє прагнення до децентралізації повноважень.

Керівник цього типу особисто займається тільки найбільш складними питаннями, а підлеглим довіряє рішення інших, одноосібно вирішує тільки самі термінові. Він радиться з ними і прислухається до їхньої думки, не підкреслюючи своєї переваги, стимулює ініціативу знизу, виявляючи повагу до підлеглих, вказівки дає не у формі наказів, а у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, не тільки вислуховує думки підлеглих, але і враховує їх. Накази і команди складають тільки близько 5% усієї його діяльності.

Менеджер-демократ добре знає достоїнства і недоліки підлеглих, *спокійно сприймає заперечення чи критику його позиції або думки і вважає нерозумним завжди наполягати на власному рішенні*. У відносинах з підлеглими тактовний, витриманий, доброзичливий, з розумінням ставиться до їхніх запитів та інтересів, прагне впливати на підлеглих переконанням. Регулярно сповіщає співробітників про стан справ, не приховує виниклих труднощів.

Прагнення враховувати думку підлеглих і колег пояснюється не відсутністю власної думки і бажанням розділити з ними відповідальність за можливі помилки, а впевненістю в тому, що при вміло організованому обговоренні легше знайти оптимальне рішення. У ситуаціях, де автократ звичайно діє наказом, вимагаючи неухильного виконання вказівок, менеджер-демократ досягає результатів переконанням підлеглих у доцільності, необхідності і важливості виконання завдання.

Конфлікти в колективі він сприймає як закономірне явище, прагне їх конструктивно вирішувати і отримувати максимум користі для себе і підлеглих при аналізі конфліктних ситуацій. Цьому сприяє інформованість менеджера про дійсний стан справ у його підрозділі, настрої і взаємини підлеглих.

Демократичні підходи до управління персоналом аж ніяк не скасовують і не перешкоджають єдиноначальності, не послабляють влади керівника. Більш того, *реальна влада й авторитет керівника зростають і зміцнюються*, оскільки він обходиться у відносинах з підлеглими без грубого натиску і примусу, приниження й образи людей, а спирається на здібності працівників, бачить і

поважає в кожному з них особистість.

Ліберальний тип керівника

Керівник-ліберал відрізняється надмірною м'якістю характеру і поведінки, відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки.

Керівник такого типу *непередбачений у діях, легко піддається впливу оточуючих, пасує перед обставинами і мириться з ними, може без серйозних підстав скасувати прийняте раніше рішення*. Він не демонструє своєї влади при прийнятті рішень. Більш того, керівник-ліберал може прийняти рішення, запропоноване групою, навіть якщо воно не збігається з його власним. Як правило, він дуже обмежений, невпевнений, сумнівається у власній компетентності, неясно уявляє своє становище в службовій ієрархії.

Не бажаючи псувати відносини з підлеглими, недостатньо вимогливий до них, часто уникає рішучих заходів. Здатний зневажати власними принципами, якщо відстоювання їх загрожує його популярності в очах керівництва чи підлеглих.

Він не може відстоювати свою позицію, особливо в екстремальних умовах. Часто посиляється на обмеженість у правах і неможливість прийняти те чи інше рішення. Якщо вище керівництво ставить задачі, що не вкладаються в діючі нормативи чи закони, менеджер ліберального типу навіть не допускає думки, що можна відмовитися виконати подібну вказівку. Робить ставку на безумовне виконання діючих положень, посадових інструкцій, адміністративних розпоряджень, компенсуючи цим відсутність чи недолік здатності до самостійних дій.

Підлеглі менеджера-ліберала, маючи велику свободу дій, користуються нею на свій розсуд, самі ставлять собі задачі і вибирають способи їхнього вирішення. Тому перспективи виконання тих чи інших задач у значній мірі залежать від інтересів і настроїв самих працівників.

Причин існування менеджерів-лібералів декілька. Насамперед, це тип темпераменту і характер: нерішучість, добродушність, прагнення уникнути

конфліктів і суперечок. Це може бути здібна, творча людина, але вона не має організаторських здібностей.

9.2. Стиль керівництва: його особливості та види

Поняття стилю керівництва. Звичайно під словом “стиль” розуміють таку особливість, яка не має кількісного виміру і сприймається як щось таке, що відрізняє один об’єкт від іншого.

Стиль керівництва – це гнучка поведінка менеджера стосовно співробітників, що змінюється в часі в залежності від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських функцій. Це сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення типових проблем, що виникають у процесі реалізації функцій керівництва, звична манера поведінки керівника з метою забезпечити виконання поставлених задач.

Класифікація і характеристика стилів керівництва. Найчастіше стиль керівництва ототожнюють з типологією керівників і розглядають три стилі: *автократичний, демократичний і ліберальний*. У реальному житті названі стилі управління, як і відповідні типи керівників, у “чистому виді” не зустрічаються, на практиці вони використовуються в різних сполученнях. Ефективність того чи іншого стилю або їхнього сполучення визначається конкретними умовами діяльності, що постійно і досить часто змінюються.

Автократичний стиль керівництва прийнятний в екстремальних умовах при несприятливому збігу обставин. Він використовується у випадках, коли менеджер:

- має всю повноту влади і не має перешкод для її використання;
- зберігає за собою право на будь-які надзвичайні повноваження;
- має набір унікальних знань і навичок;
- керує формально, не є дійсним лідером;
- не має підтримки і розуміння в колективі.

Демократичний стиль керівництва найбільш ефективний в умовах ринку.

На практиці він застосовується за таких обставин:

- коли менеджер може самостійно встановлювати межі використання своєї влади;
- у випадку, коли колектив може зняти його з посади і замінити іншим членом колективу;
- коли менеджер обмежений у своїй діяльності часовими рамками;
- якщо вибір можливих санкцій, які може застосувати менеджер до підлеглих, у нього обмежений. Демократичний стиль керівництва дозволяє менеджеру домогтися найкращих результатів у спокійній обстановці при ініціативних і кваліфікованих співробітниках, зацікавлених у загальній справі. Але в напруженій і гострій обстановці менеджера, який використовує демократичний стиль, будуть вважати людиною нерішучою, яка розгублюється, не вміє керувати.

– *Ліберальний* стиль керівництва найменш ефективний у будь-яких умовах діяльності. У “чистому виді” він застосовується досить рідко, оскільки забезпечення високої ефективності керування несумісне зі слабкістю керівництва. Застосування цього стилю обумовлено, в першу чергу, *особистісними якостями менеджера й умовами діяльності*, коли менеджер:

- немає реальної влади;
- не обмежений часовими рамками;
- незмінюваний на займаній посаді, оскільки існуюче положення усіх влаштовує;
- не може реально застосувати ніяких санкцій до недбайливих працівників;
- недостатньо компетентний, має низьку кваліфікацію.

Вибір оптимального стилю керівництва. Менеджер, який прагне бути ефективним, не може постійно, у будь-якій виробничій ситуації застосовувати той самий стиль. *Не існує універсального стилю керівництва.* Це принципове положення впливає із самого визначення поняття “стиль керівництва”. Найкращий стиль у конкретній ситуації той, котрий ґрунтується на реальному

стані справ.

При виборі стилю менеджери користуються такими основними критеріями:

- наявність досвіду і необхідної інформації в підлеглих;
- рівень вимог до рішення, яке потрібно прийняти;
- структурованість і складність проблеми;
- ступінь причетності підлеглих до справ організації;
- імовірність того, що одноособове рішення отримає підтримку персоналу;
- зацікавленість виконавців у результаті;
- ступінь імовірності виникнення конфлікту в результаті ухвалення рішення.

Оптимальним можна визнати такий стиль керівництва, що базується на демократичному, найбільш динамічному стилі, здатному в гострих ситуаціях перетворюватися в авторитарний, а стосовно творчих особистостей високої кваліфікації – у ліберальний стиль керівництва.

Формування особистого стилю керівництва. Формування стилю керівництва – це тривалий, безупинний і складний процес. Варто також пам'ятати, що будь-яке керівництво здійснюється конкретною людиною, яка вносить свої індивідуальні риси в застосовуваний нею стиль керівництва.

Формуючи свій індивідуальний стиль, менеджер будь-якого рівня повинен мати на увазі, що його поведінку будуть наслідувати підлеглі. *Індивідуальний стиль керівництва першої особи в організації впливає на систему цінностей, прийняту в колективі, формує неписані норми і правила поведінки, прийняті більшістю працівників, а також істотно впливає на їх спільну трудову діяльність.*

Стиль діяльності кожного менеджера безпосередньо пов'язаний з *раціональною організацією його особистої роботи*, у тому числі:

- плануванням і розподілом робочого часу;
- умінням проводити наради, переговори, бесіди;
- використанням інформації і технічних засобів;

- постійним підвищенням ділової кваліфікації;
- умінням проводити вільний час і відпочивати.

У стилі керівництва сконцентровані *проблеми результативності управління*.

Уся сила менеджера – в *умінні спілкуватися з підлеглими і діяти доцільно*, відповідно до таких принципів:

- підтримка в підлеглих почуття самоповаги;
- увага до проблем, а не до особистостей;
- постановка тільки необхідних вимог;
- підтримка зворотних зв'язків.

9.3. Керівництво і влада

Організація може бути ефективною тільки у випадку виконання усіх функцій управління, тобто ефективного керівництва.

Поняття “керівництво” застосовується для характеристики уміння того чи іншого менеджера впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою рішення виробничих задач. **Керівництво** – це право особистості давати офіційні доручення і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень керівника, що визначають його компетенцію. Для виконання функцій керівника менеджеру необхідно мати *владу*.

Таким чином, **влада** – це можливість впливати на поведінку інших людей. Під **впливом** розуміється будь-яка поведінка індивіда, яка вносить зміни в поведінку і відчуття іншого індивіда. Тобто *вплив – це процес використання влади*.

Влада надається посадою, передбаченою у структурі організації. Вона законна і невід’ємна від відповідальності і підзвітності.

Підставами для одержання влади є: умови виконання ролі і повноважень, місце в ієрархії, наявність контролю над ресурсами, освіта, правильна оцінка ситуації.

Сила чи обсяг влади, яку має керівник в конкретній ситуації, визначається не обсягом його формальних повноважень, а ступенем залежності від нього людини, на поведінку якої він має намір впливати.

Влада керівника над підлеглим залежить також від його особистих якостей і, насамперед, від професійної компетенції й уміння знайти ефективні важелі впливу на людей, у тому числі і силою.

Сила – це здатність примушувати події розвиватися так, як задумано, вона не є правом і не обов’язково законна. Менеджери для досягнення цілей організації поєднують силу і владу в залежності від ситуації і стилю керівництва. Це так звана *організаційна сила*, заснована на посадовому становищі керівника.

Розрізняють шість найбільш розповсюджених форм влади менеджера над підлеглими: законна влада; влада, заснована на примусі; влада, заснована на винагороді; експертна влада; еталонна влада; харизма.

Законна влада ґрунтується на переконанні підлеглого в праві менеджера давати вказівки, які він зобов’язаний виконати. Цією владою, що називають *традиційною*, володіє кожен менеджер, оскільки вона впливає з ієрархічної структури побудови організації, і підлеглий підкоряється керівнику тільки тому, що той знаходиться на більш високій сходинці службової ієрархії.

Влада, *заснована на примусі*, поширена в багатьох організаціях. Суть її в наявності у менеджера методів покарання підлеглого, які можуть перешкодити задоволенню визначених істотних потреб працівника чи заподіяти йому інші неприємності.

Примус (економічний, соціальний, політичний, фізичний) розглядають як форму впливу на людину, групу людей чи суспільство, що характеризується високим рівнем тиску. Пов’язаний примус із застосуванням сили чи погрозою її застосування. Примус значно збільшує імовірність виникнення конфлікту.

Влада, *заснована на винагороді*, – у центрі набору важелів впливу на працівника знаходиться винагорода, тобто можливість задоволення його насущних потреб.

Експертна влада ґрунтується на традиціях і переконанні підлеглих у

наявності в менеджера спеціальних знань, що дозволять йому задовольнити істотні потреби підлеглих.

Еталонна влада – влада прикладу. Суть її в тому, що особистісні якості менеджера настільки привабливі для підлеглого, що він прагне набути таких же якостей, виконуючи доручення менеджера.

Харизма – влада, заснована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях і здібностях лідера. Харизматичний лідер відрізняється такими особливостями особистості:

- помітна зовнішність: не завжди красива, але обов'язково приваблива, з гарною поставою людина, щовміє добре триматися на людях;
- незалежний характер: в усьому покладається в першу чергу на самого себе;
- ораторські здібності: здатність до міжособистісного спілкування;
- позитивне сприйняття уваги до своєї персони: почуває себе комфортно, коли бачить, що його слухають, виділяють серед інших, що їм захоплюються;
- гідна і вишукана манера триматися, постійна зібраність і контроль над ситуацією.

9.4. Лідерство та авторитет

Сучасне управлінське мислення вимагає, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні керівники, а *лідери, які користуються в колективі неформальним авторитетом*. Посада формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично таким його не робить.

Під *лідерством* розуміється здатність впливати на окремі особистості і соціальні групи, трудові колективи, направляти їхні дії на досягнення цілей організації. *Лідерство виникає завжди там, де виникає гостра потреба в ініціативних діях*.

Лідер – член групи, за яким визнане право приймати відповідальні рішення у важливих ситуаціях. Це найбільш авторитетна особистість, що реально відіграє

центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні відносин усередині групи. Лідерами виступають різні люди, але, як правило, вони більше інших схильні до співробітництва і взаємної підтримки. Людина, яка претендує на місце лідера, повинна психологічно прагнути до переваги і дійсно чимось перевершувати інших, мати чітке бачення майбутнього і шляхів руху до нього.

Лідерство – це і талант, і мистецтво, і майстерність, і уміння. Вивчення природи лідерства показує, що лідер, як правило, має низку *чітко виражених якостей*:

- спосіб життя лідера тісно поєднує кар'єру й особисте життя;
- лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку; здібності, талант, честолюбство і знання стимулюють його до подальшого розвитку й удосконалювання;
- лідер бачить своє дійсне покликання в застосуванні наявних здібностей і придбаних знань, навичок, розуму, таланту як способу самореалізації саме в управлінні іншими людьми;
- лідер – це оптиміст, він завжди охоче вислуховує людей і їхні ідеї, оскільки, на відміну від песиміста, налаштований на отримання добрих звісток і вважає, що більшість людей готові прийти на допомогу, прагнуть до творчості, мають творчий початок;
- лідер любить людей, піклується про своїх співробітників, цікавиться їхніми справами, завжди доступний підлеглим, людяний, терплячий до слабостей інших;
- лідер – честолюбна, впевнена в собі і смілива людина, яка шукає нові способи дій і не боїться експериментувати;
- лідер завжди готовий прийняти рішення, навіть в умовах недостатності інформації (ризик), коли усвідомлює, що рішення може бути помилковим;
- лідер чесний, справедливий, тактовний і уважний до співробітників.

Американські соціологи дійшли висновку, що сучасний лідер – це людина, передусім орієнтована на інших, на добро.

Відмінності між статусом формального керівника і неформального

лідера впливають з особливостей ролі і функцій, які кожен з них виконує. Керівник здійснює управління на основі офіційних повноважень. Неформальний лідер – це особа, яка добровільно прийняла на себе велику відповідальність, більшу, ніж запропонована посадою.

У неформальній групі лідер найчастіше виконує функції арбітра, експерта, координатора, контролера, носія групової відповідальності (чи провини). Часто неформальний лідер є джерелом цінностей і норм, що формують і визначають світогляд групи, її ставлення до загальноорганізаційних цілей.

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті менеджера. Справжній лідер має незаперечний авторитет у своїх підлеглих.

Авторитет – це категорія, що носить неформальний характер і пов’язана, насамперед, з особистісними якостями менеджера, який завойовує довіру і повагу підлеглих завдяки своїм знанням, особливостям характеру, умінню спілкуватися з людьми. Це повага, оцінка і визнання керівника підлеглими. Підлеглим імпонує керівник, який бере на себе відповідальність, сміливо приймає рішення, визнає власні помилки.

В теорії менеджменту розрізняють три категорії авторитету:

- *формальний (офіційний)* авторитет менеджера визначається його посадою, впливає з його прав розпоряджатися підлеглими, давати їм вказівки, вимагати виконання своїх розпоряджень, контролювати і стимулювати роботу підлеглих;
- *особистісний* авторитет визначається комплексом особистісних якостей менеджера як людини: сміливість, оптимізм, широта поглядів, рішучість, терпимість, людяність, справедливість, чесність, етичність, інтелігентність;
- *повний (реальний)* авторитет – виявляється при наявності у менеджера формального й особистісного авторитету і залежить від результатів його діяльності, ділових, професійних, морально-етичних якостей, досвіду роботи.

Посиленню реального авторитету сприяє правильний стиль роботи керівника, що дозволяє успішно вирішувати багато проблем управління, уникати формалізму, запобігати конфліктам.

ЛІТЕРАТУРА ДО КУРСУ

1. Ахрамович В.М., Чегренец В.М. Інформаційна безпека. Практикум. К.:ДУТ, 2017. 396 с. http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1667_57891789.pdf
2. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 185 с.
3. Воронкова В. Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: навчально-методичний посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя, ЗДІА, 2018.158 с. <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/684>
4. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією : пер. з англ. Київ: Наш формат, 2018. 397 с.
5. Менеджмент : навч.посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
6. Менеджмент: навч.посіб. / Шкільняк М. М. та ін. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
7. Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. ЗгалатЛозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
8. Менеджмент: навч.посіб. / Шкільняк М. М, ОвсянюкБердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
9. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
- 10.Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

- 11.Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
- 12.Тарнавський Ю. А. Технології захисту інформації : підручник для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки», спеціалізацій «Інформаційні технології моніторингу довкілля», «Геометричне моделювання в інформаційних системах». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 162 с.
http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1885_8 3261529.pdf
- 13.Файнзібельт Л.С., Жуковська О.А., Якимчук В.С. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: Освіта України, 2018. 246 с.
- 14.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч.посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
- 15.Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Видав. дім «Кондор», 2018. 220 с.
- 16.Сервер Верховної Ради України - www.rada.gov.ua
- 17.Ліга Бізнес-Інформ - www.liga.net
- 18.Нормативні акти України - www.nau.kiev.ua
- 19.Право. Україна - www.legal.com.ua
- 20.Українське право - www.ukrpravo.com
- 21.МОН України - www.mon.gov.ua

