

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

**Т. В. Лазоренко, М. П. Лазаренко**

# **МЕНЕДЖМЕНТ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
як навчальний посібник для студентів,  
які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка»,  
спеціалізацією «Економічна кібернетика»  
«Міжнародна економіка»  
«Економіка підприємства»  
«Управління персоналом та економіка праці»*

Київ  
КПІ ім. Ігоря Сікорського  
2018

Рецензенти: *Круш П.В.*, кандидат економічних наук, професор  
*Чайковська М.А.*, кандидат економічних наук, доцент

Відповідальний  
редактор *Довгань Л.Є.*, кандидат економічних наук, професор

*Гриф надано Методичною радою КПП ім. Ігоря Сікорського (протокол № 7 від 29.03.2018 р.)  
за поданням Вченої ради факультету (протокол № 7 від 26.02.2018р.)*

Електронне мережне навчальне видання

*Лазоренко Таїсія Василівна, к.е.н., доцент  
Лазаренко Марина Павлівна*

## МЕНЕДЖМЕНТ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Менеджмент: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка підприємства», «Управління персоналом та економіка праці» / Т.В.Лазоренко, М.П.Лазаренко; КПП ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові данні (1 файл: 1,08 Мбайт). – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 164 с.

Навчальний посібник містить стислий виклад матеріалу, необхідного для засвоєння у рамках дисципліни «Менеджмент», контрольні запитання, тести, питання та завдання для практичних занять, перелік використаних та рекомендованих до розгляду джерел. У навчальному посібнику розглянуто сутність менеджменту та його місце в системі управління, ролі менеджерів і управлінців. Проаналізовано еволюцію менеджменту, охарактеризовано школи управління. Досліджено норми управління організаціями (закони, закономірності та принципи менеджменту). Розглянуто види організацій як об'єктів управління. Досліджено процес менеджменту та його основні етапи. Досліджено сутність, особливості та класифікацію функцій менеджменту. Розглянуто сутність та особливості формування методів менеджменту, трансформацію їх в управлінські рішення та методи оптимізації управлінських рішень. Розглянуто місце керівництва в процесі менеджменту та чимала увага приділена формам влади та стилям керівництва.

Т.В.Лазоренко, М.П.Лазаренко, 2018

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	9
1.1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту .....	9
1.2. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності .....	10
1.3. Менеджмент – наука чи мистецтво?.....	11
1.4. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки .....	14
1.5. Категорії менеджерів.....	16
Контрольні запитання .....	19
Тестові завдання .....	19
2. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	20
2.1. Закони та закономірності менеджменту.....	20
2.2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.....	21
Контрольні запитання .....	24
Тестові завдання .....	24
3. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	26
3.1. Передумови виникнення науки управління.....	26
3.2. Школи менеджменту .....	26
3.3. Інтегровані підходи у менеджменті .....	299
Контрольні запитання .....	30
Тестові завдання .....	30
4. ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ .....	32
4.1. Поняття організації. Класифікація організацій .....	32
4.2. Організація як відкрита динамічна система.....	333
4.3. Концепції життєвого циклу організації.....	355
4.4. Типи організацій в Україні .....	366
4.5. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.....	42
4.6. Культура організації .....	433
Контрольні запитання .....	444
Тестові завдання .....	455
5. ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	477
5.1. Класифікація і характеристика функцій менеджменту .....	477
5.2. Технологія менеджменту .....	51
5.3. Особливості процесу управління .....	544
Контрольні запитання .....	577
Тестові завдання .....	588
6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	599

6.1. Сутність і зміст планування. Види планів .....	599
6.2. Етапи процесу планування .....	61
6.2.1. Визначення місії та цілей організації .....	61
6.2.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища .....	632
6.2.3. Розробка стратегії .....	644
Контрольні запитання .....	655
Тестові завдання .....	666
7. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	677
7.1. Основи і поняття організування як функції управління .....	687
7.2. Типи повноважень .....	688
7.3. Принципи делегування повноважень .....	709
7.4. Організаційні структури управління організацією .....	70
7.5. Схеми побудови структур управління .....	72
Контрольні запитання .....	799
Тестові завдання .....	80
8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	84
8.1. Основні поняття мотивації. Засоби мотиваційного впливу .....	84
8.2. Змістовні теорії мотивації .....	85
8.3. Процесуальні теорії мотивації .....	90
Контрольні запитання .....	92
Тестові завдання .....	93
9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	94
9.1. Сутність і сенс контролю .....	94
9.2. Етапи контролювання .....	95
9.3. Види контролю .....	96
9.4. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі .....	98
Контрольні запитання .....	102
Тестові завдання .....	102
10. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	104
10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління .....	104
10.2. Види регулювання .....	106
10.3. Етапи процесу регулювання .....	113
Контрольні запитання .....	115
Тестові завдання .....	116
11. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	117
11.1. Сутність та класифікація методів менеджменту .....	117
11.2. Сутність та особливості економічних методів менеджменту .....	118
11.3. Сутність та особливості соціально-психологічних методів .....	121
11.4. Сутність та особливості адміністративних методів менеджменту .....	122
Контрольні запитання .....	1243

Тестові завдання .....	123
<b>12. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ .....</b>	<b>125</b>
12.1. Сутність та процес вироблення управлінських рішень .....	125
12.2. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень .....	126
12.3. Фактори які впливають на прийняття управлінських рішень.....	128
12.4. Моделі прийняття управлінських рішень .....	129
Контрольні запитання .....	134
Тестові завдання .....	134
<b>13. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ .....</b>	<b>136</b>
13.1. Інформація, її види та роль в менеджменті. Класифікація інформації ...	136
13.2. Носії інформації .....	137
13.3. Вимоги, які пред'являються до інформації.....	139
13.4. Поняття та характеристика комунікацій. Види комунікацій .....	140
13.5. Комунікаційний процес.....	142
13.6. Комунікаційні бар'єри.....	143
Контрольні запитання .....	145
Тестові завдання .....	146
<b>14. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО .....</b>	<b>148</b>
14.1. Поняття та загальна характеристика керівництва. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва.....	148
14.2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.....	148
14.3. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади .....	149
14.4. Характеристика та класифікація стилів керування.....	152
14.5. Сутність категорії лідерства. Типологія лідерів. Загальна характеристика сучасного лідера .....	154
14.6. Теорії лідерства.....	156
Контрольні запитання .....	157
Тестові завдання .....	158
<b>ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ .....</b>	<b>160</b>
Заняття 1. Сутність, роль та історія розвитку менеджменту. Менеджери та їх роль у діяльності організації. ....	160
Заняття 2. Організації як об'єкти управління .....	161
Заняття 3. Планування як загальна функція менеджменту .....	161
Заняття 4. Організування як загальна функція менеджменту.....	161
Заняття 5. Мотивування як загальна функція менеджменту .....	162
Заняття 6. Методи менеджменту та управлінські рішення.....	162
Заняття 7. Інформація та комунікації в менеджменті.....	162
Заняття 8. Керівництво та лідерство.....	163
<b>ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>163</b>

## ВСТУП

Ринкова система господарювання, яка формується в Україні, передбачає докорінну зміну форм власності, право підприємств на господарську самостійність і розпорядження результатами праці, і зокрема, визначення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, розподіл прибутку підприємств, вихід на зовнішні ринки, створює об'єктивні економічні умови і викликає необхідність застосування ефективного менеджменту в діяльності підприємств.

Наука менеджменту, що допомагає знайти відповіді на будь-які практичні питання, потребує від сучасних керівників підприємств відповідних знань у галузі економіки, психології поведження людини, організації виробництва, роботи з постачальниками ресурсів і споживачем продукції.

Дисципліна «Менеджмент» є базовою, яка формує основи для опанування спеціальних дисциплін, що вивчаються у процесі підготовки спеціалістів з економічних наук.

**Предметом** вивчення дисципліни є управлінська діяльність керівника, що працює в царині складної організації. Сутність предмета дисципліни становлять закони управління й загальні принципи, що визначають порядок формування, функціонування і розвитку систем управління організаціями.

**Метою** вивчення дисципліни «Менеджмент» є формування в майбутніх керівників сучасного управлінського мислення і системи спеціальних знань у галузі менеджменту, набуття уміння аналізувати складні процеси і явища, що відбуваються в організаціях.

# 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

## *1.1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту*

Вивчення науки про менеджмент є обов'язковою складовою підготовки фахівців економічних спеціальностей в усьому світі. В Україні дисципліни «Менеджмент» і «Основи менеджменту» входять у відповідні державні стандарти і є важливим чинником здобуття економічної освіти. Вони пов'язані з дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі його функції – економічні, фінансові, облікові та юридичні дисципліни, маркетинг тощо.

*Предметом вивчення науки про менеджмент є:*

1. Теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо).
2. Практика управління організаціями.

*Об'єкт вивчення менеджменту* – процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій. Дослідження процесу менеджменту, виокремлення його етапів дають змогу послідовно ознайомитись з усіма управлінськими категоріями, виявити взаємозв'язки між ними, зрозуміти характер та особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню в майбутніх економістів та менеджерів управлінського мислення, керівних навичок, здатності до прийняття управлінських рішень.

*Суб'єктом вивчення менеджменту* є працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

На сучасному етапі розвитку національної економіки України використання надбань вітчизняного та зарубіжного менеджменту дасть змогу підприємцям та управлінцям забезпечити зростання ефективності діяльності організацій.

## *1.2. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності*

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір.

Феномен менеджменту викликав зацікавлення представників багатьох наук і професій. Нині у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово «to manage» – керувати, яке походить від латинського «manus» – рука. Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності.

Поряд із терміном «менеджмент» застосовується термін «управління». Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати. *Управління* – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

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

Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

З функціонального погляду менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій.

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють на такі види:

– виробничий менеджмент – управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального

використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості;

– фінансовий менеджмент – управлінський процес, спрямований на формування системи залучення, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів організації;

– маркетинг – управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг.

### ***1.3. Менеджмент – наука чи мистецтво?***

У сьогоdnішній практиці нерідко застосовується закон Х. Л. Менкена: «Хто може – робить. Хто не може – вчить». Існує і доповнення Мартіна до нього: «Хто не може навчати – управляє». Справді, досить часто в керівне крісло прагнуть сісти технологи і конструктори, художники й лікарі, артисти і політичні діячі. В одних щось виходить, інших спіткає невдача. Чому так відбувається? Необхідність знайти відповідь на це запитання зумовила виникнення такої галузі людських знань, як менеджмент.

Нині є дві точки зору на цю галузь знань. Люди, схильні до системного аналізу й узагальнень, уявляють, бачать менеджмент як науку про складні системи, їхні характеристики і класифікації. Виділяючи спільні властивості різних систем, що значно відрізняються одна від одної своїми складниками (елементами, структурою, розмірами, характерними рисами), наукова методологія вимагає застосування точніших методів, ніж практика, яка ґрунтується на досвіді. Прагматики, що будують свої висновки на здоровому глузді, досвіді й інтуїції, не відкидаючи науковості управління, використовують термін «мистецтво управління». Не вдаючись до дискусії з приводу різних точок зору, спробуємо з'ясувати причини їхнього використання.

Наука відображає загальні властивості, інваріантні у явищах і процесах. Будь-яка наука має свій предмет дослідження. У даному разі до предметів, які досліджуються наукою управління, віднесемо явища і процеси, характерні для певного класу систем. Ми розглядатимемо клас виробничих систем, покликаних виробляти корисні товари або надавати послуги. Однак це не означає, що наука

управління не розглядає інших класів систем, таких, як інститути державної влади.

Управлінська думка XX і XXI століть особливо наголошує на перетворенні управління на науку. Лютер Г'юлік, теоретик у галузі управління, заявляє, що управління стає наукою, бо воно систематично вивчає явища, згруповані в різні теорії, і «прагне на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди систематично працюють разом для досягнення певних цілей для того, щоб зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства».

Основа всякої науки – це можливість об'єктивно вимірювати досліджувані явища. Чимало процесів в управлінській практиці важко піддаються виміру через відсутність механізму їх опису й аналізу. Це дає підставу керівникам-практикам стверджувати, що управління є радше мистецтвом, якого можна навчитися тільки завдяки досвіду і яке досконало опановують тільки люди, що мають до цього хист.

На сьогодні можна лише визнати певну обмеженість теорії і наукових досліджень у галузі управління.

На користь твердження, що управління – це складна наука, свідчить головний аргумент науковості – наявність загальних принципів управління, що визначають різні аспекти управління системами, а також власної методології і конкретних методик здійснення процесу управління.

Істотний внесок у розвиток теорії управління зробили математика, статистика, інженерні науки, які дали змогу змоделювати, оптимізувати або кількісно обґрунтувати чимало управлінських явищ, що раніше не піддавалися виміру.

З появою економіко-математичних методів і комп'ютерів як могутнього інструменту обробки значних обсягів інформації настала ера переходу від якісного опису конкретних управлінських ситуацій до їхнього кількісного аналізу й обґрунтування. На сьогодні ключовою характеристикою науки управління є заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами і кількісними значеннями. Це дає змогу об'єктивно порівнювати й описувати поведінку кожної змінної організації і відслідковувати відносини між ними. Усе це підтверджує те, що управління є наукою, хоч і досить молодого.

В управлінні, як у будь-якій людській діяльності, є щось таке, що не піддається кількісному аналізу. Це «щось» належить до мистецтва управління.

Управління – дуже складна і найдавніша сфера людської діяльності. Його зародження сягає вглиб віків, як і спільна праця людини. Управління – невід’ємна частина самого процесу праці. Протягом століть управління залишалося стихійно функціональним. Ми маємо приклади чудового мистецтва управління військами Олександра Македонського і хана Батия, Олександра Невського і Олександра Суворова.

Однак їхнє мистецтво управління військами базується на різних фундаментах. Якщо в Олександра Македонського, по суті, не було попереднього досвіду, то мистецтво управління Суворова розкрилося на серйозному вивченні його попередників.

Узагальнення мистецтва управління, яким володіють тільки окремі люди, є крупинкою науки управління. З іншого боку, опанувати мистецтво будь-якої професії, у тому числі й професії керівника-менеджера, можна тільки за допомогою пізнання науки.

Найвизначніший менеджер ХХ століття Лі Якокка, пройшовши складний і тернистий шлях пізнання науки і практики менеджменту, зміг сформулювати такі ключові постулати мистецтва управління:

1. Уміння контактувати з людьми – це все і вся.
2. Щоб мати успіх у бізнесі, як, зрештою, і майже у всьому іншому, найголовніше – це вміти зосередитися і раціонально користуватися своїм часом.
3. Тому, хто хоче стати фахівцем у галузі вирішення будь-яких завдань бізнесу, треба насамперед навчитися визначати пріоритети.
4. Єдине, чим ти володієш як людська істота, – це твоя здатність міркувати, це твій здоровий глузд. У цьому твоя реальна і єдина перевага перед мавпою. Кінь сильніший, а собака більш дружній. Тому, якщо ти не можеш відрізнити купи кінського гною від порції ванільного морозива – а багато хто не вміє – це дуже кепсько, так ти ніколи не досягнеш справжнього успіху.
5. Помилки роблять усі. Біда в тім, що більшість людей просто не хоче їх

відверто визнавати.

б. Якщо справді віриш у те, що робиш, варто наполегливо домагатися свого, навіть попри безліч перешкод, що виникають на шляху.

Ці правила успішного управління змогли з'явитися завдяки науковому узагальненню досвіду, інструментом якого була нинішня теорія управління і результати наукових досліджень.

#### ***1.4. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки***

*Менеджер* – це найманий працівник, який здійснює управління в певній галузі діяльності організації.

Американський економіст Мінцберг – виділив одну загальну рису керівної роботи – ролі керівника. Роль, за його визначенням, є набором визначених правил поведінки, які відповідають конкретній установі чи конкретній посаді. Так само, як герої п'єси мають свої ролі, які примушують їх поводитися визначеним чином, менеджери займають визначені посади керівника і цей факт визначає їх службову поведінку. «Окрема особа може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. Як актори, менеджери грають заздалегідь визначені ролі, хоч як особистість можуть давати власне трактування цих ролей». Мінцберг виділив десять управлінських ролей (видів діяльності), які об'єднав у три групи.

##### 1. Міжособистісні ролі:

- головний керівник;
- лідер;
- ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами.

##### 2. Інформаційні ролі:

- приймач інформації;
- розповсюджувач інформації;
- представник (при зовнішніх контактах організації).

##### 3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації;
- ліквідатор порушень у діяльності організації;

- розподілювач ресурсів;
- відповідальний за переговори, які веде організація.

Кожен менеджер виконує всі ролі. Однак їх значущість визначається конкретними посадами управлінців.

Сучасний менеджер повинен володіти багатьма важливими для його успішного професійного функціонування якостями, які можна звести до чотирьох основних груп.

*1. Професійно-ділові:* високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та розумного ризику; уміння здійснювати антикризове управління тощо.

*2. Адміністративно-організаційні:* оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; уміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; уміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження; уміння організовувати час тощо.

*3. Соціально-психологічні:* психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; уміння керувати конфліктами; чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість та стресостійкість; почуття гумору; уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

*4. Моральні:* патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо.

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

Термін «*підприємець*» був запроваджений французьким економістом Кантіллоном /XVIII ст./. Відтоді це слово означає людину, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства чи розробкою нової ідеї, нової продукції чи нового виду послуг запропонованих суспільству.

Отже, *підприємець* – людина, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, зміни в організації; регулює процес створення нового; несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень; розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (своїх та позичених) і залучення матеріальних цінностей.

Кардинальна відмінність між підприємцем та менеджером полягає в тому, що підприємець генерує ідею, реалізовує її за власні або позичені кошти та наймає менеджера для керівної роботи, який здійснює управління створеною підприємцем організацією.

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

### ***1.5. Категорії менеджерів***

Об'єктивність процесів управління передбачає поділ управлінської праці. З огляду на його спрямування виокремлюють горизонтальний і вертикальний види поділу. Наслідком вертикального поділу праці є створення рівнів управління, горизонтального – поділ менеджерів за сферами.

На рис. 1.1 показано, як у межах однієї організації менеджерів можна

розрізняти за рівнями і сферами.

За рівнями управління розрізняють три групи менеджерів (керівників):

– *менеджери вищого рівня* розробляють мету організації, загальну стратегію та політику її діяльності. Також офіційно представляють організацію, зустрічаючись з урядовцями, керівниками інших організацій тощо (директор, заступники директора; президент, віцепрезиденти; ректор, проректори тощо).

– *менеджери середнього рівня* відповідають за впровадження політики і планів, розроблених менеджерами вищого рівня, а також координацію та нагляд за діяльністю менеджерів нижчого рівня (завідувач відділом, декан, начальник цеху, начальник відділу тощо);

– *менеджери нижчого рівня* – операційні управлінці координують та наглядають за діяльністю безпосередніх виконавців. (майстер, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший продавець тощо).

Поділ управлінської праці за вертикаллю та горизонталлю є передумовою формування ефективної організаційної структури управління. Цей процес забезпечує чітку ієрархію, спеціалізацію управлінської праці, функціональний розподіл, що сприяє зростанню ефективності системи менеджменту організації.

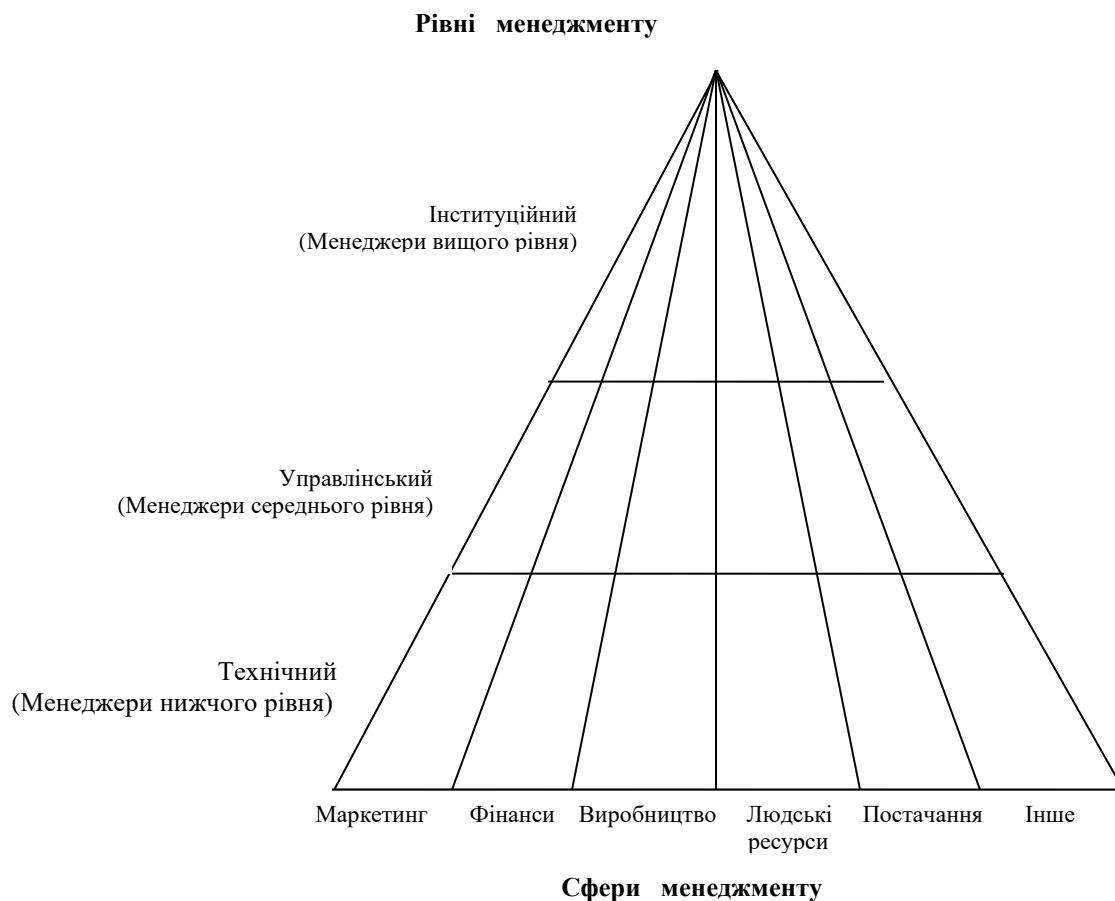
Горизонтальний поділ праці визначає менеджерів із маркетингу, фінансів, операційних, загальних, спеціалізованих менеджерів, менеджерів людських ресурсів тощо.

Менеджери з *маркетингу* працюють у сфері, пов'язаній із функцією маркетингу – переконання споживачів і клієнтів купувати товари і послуги організації. Їхні обов'язки – розробка нових продуктів, просування товарів на ринку і реалізація.

*Фінансові* менеджери переважно мають справу з фінансовими ресурсами організації. Вони відповідальні за такі види діяльності, як бухгалтерський облік, менеджмент руху готівки та інвестицій.

Діяльність *операційних* менеджерів пов'язана зі створенням та керуванням виробничими системами, що виготовляють товари та послуги. В обов'язки

операційних менеджерів входить – виробничий контроль, контроль матеріальних запасів, контроль за якістю, заводським обладнанням і виробом місця розташування підприємства.



**Рис. 1.1. Категорії менеджерів за рівнями і сферами**

Менеджери *людських ресурсів* відповідальні за наймання та підвищення кваліфікації працівників. Їх залучають до планування людських ресурсів, вербування і підбирання працівників, навчання та підвищення кваліфікації, вирішення питань оплати праці та системи доплат, формування систем оцінки та звільнення недисциплінованих і некомпетентних працівників.

*Загальні* менеджери повинні бути обізнані з усіма функційними сферами менеджменту, а не спеціалізуватися у якійсь одній галузі.

### ***Контрольні запитання***

1. Розкрийте сутність терміну «менеджмент» і вкажіть його відмінність від терміну «управління». Наведіть приклади.
2. Назвіть властивості об'єкта та суб'єкта.
3. Охарактеризуйте кожен з основних видів менеджменту за ознакою напрямів реалізації функцій.
4. Які ознаки характеризують управління як науку?
5. У чому виявляється мистецтво управління?
6. Які основні функції менеджерів та підприємців? Охарактеризуйте їх.
7. Сформууйте портрет сучасного менеджера: риси, якості, функції, ролі тощо.
8. У чому полягає необхідність поділу управлінської праці?
9. Що зумовлює вертикальний та горизонтальний поділи праці? Дайте всебічну характеристику рівням управління.
10. Яка роль менеджерів та підприємців у розвитку національної ринкової економіки?

### **Тестові завдання**

#### **1. Що являє собою суб'єкт управління?**

1. людина, або група людей, їх професійний та кваліфікаційний рівень;
2. учасники управління системою;
3. людина, або група людей, що мають певні знання про управління;
4. Людина, або група людей, що мають вищу освіту

#### **2. Менеджмент –це:**

1. управління;
2. управління організацією;
3. управління людьми;
4. керівництво людьми.

#### **3. Менеджер –це:**

1. засновник підприємства;
2. управлінець;
3. керівник служби;
4. начальник цеху.

#### **4. Чому рівні управління представлені у вигляді піраміди?**

1. для характеристики чисельності апарату управління на різних рівнях;
2. для відображення значення кожного рівня управління;
3. для полегшення призначення управлінців на посади

4. для відображення ролей менеджера.
5. **Чим відрізняються менеджери і підприємці?**
  1. освітою;
  2. характером участі у підприємницькій діяльності;
  3. керівними функціями;
  4. оплатою праці.
6. **Чи відрізняються категорії «управління» та «менеджмент»?**
  1. так, кардинально відрізняються;
  2. ні, вони тотожні;
  3. управління – це складова менеджменту;
  4. менеджмент – це складова управління.
7. **Управління – це:**
  1. керівництво;
  2. планування;
  3. дія на певний об'єкт;
  4. регулювання.
8. **У результаті вертикального поділу праці утворюються:**
  1. рівні управління;
  2. виробничі підрозділи;
  3. управлінські служби;
  4. неформальні групи.
9. **Горизонтальний розподіл праці поділяє менеджерів за:**
  1. рівнями управління;
  2. сферами діяльності;
  3. неформальними групами;
  4. рівнем освіти.
10. **В організації управління виробничою діяльністю здійснюють:**
  1. заступник директора з виробництва;
  2. відділ економічного аналізу;
  3. секретар;
  4. референт.

## **2. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **2.1. Закони та закономірності менеджменту**

Менеджмент як наука і сфера діяльності людини створюється, діє і розвивається відповідно до власних законів і принципів.

*Закон* – категорія, що відображає істотні, загальні і стійкі відносини залежності між предметами і явищами об'єктивної діяльності, які повторюються і впливають з їх сутності.

1. *Закон спеціалізації управління.* Передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

2. *Закон інтеграції управління.* Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва.

3. *Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління.* Покликаний сформувати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

4. *Закон демократизації управління.* Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

5. *Закон економії часу в управлінні.* Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

6. *Закон пропорційного розвитку систем управління.* Передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

*Закономірності менеджменту* – це об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами та категоріями менеджменту. У теорії менеджменту закономірність розглядається як первісне формулювання закону на початку його теоретичного осмислення і дослідження. Закономірності менеджменту є сполучною ланкою між економічними законами і теорією менеджменту.

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

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту

відображають прикладний характер управління організаціями.

Принцип – це основні правила, котрі розкривають дії об’єктивних законів, за якими має будуватися, функціонувати і розвиватися організація.

Принципи мають відповідати таким вимогам:

- відображати загальні положення, що поширюються на організації різних типів і видів;
- відповідати законам менеджменту, розвитку природи і суспільства;
- об’єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією;
- бути керівними началами, які визнає суспільство.

Історичний розвиток науки менеджменту свідчить про наявність різних підходів до поняття «принципи менеджменту». Скажімо, родоначальник науки Ф. Тейлор переважно ототожнював поняття «принципи» з поняттям «основи» або «система менеджменту».

Широко відомими є, наприклад, 14 принципів адміністрування А. Файоля. Вони витримали перевірку часом, і для середньої за розміром організації, що здійснює виробничо-торговельний бізнес, обґрунтовані А. Файолем принципи сприятимуть поліпшенню менеджменту (адмініструванню). Не менш відомі 12 принципів продуктивності Г. Емерсона, що перегукуються з принципами А. Файоля.

Соціолог Макс Вебер на основі узагальнення пруського досвіду управління адміністративними організаціями вивів так звані універсальні правила, які на його погляд мають застосовувати будь-які органи управління.

Значна кількість публікацій, що обґрунтовує загальні принципи управління соціалістичним виробництвом, була розроблена у колишньому Радянському Союзі.

Існуючі сьогодні погляди на принципи менеджменту можна умовно розподілити на дві групи: загальні та конкретні. До першої групи належать ті з них, які прагнуть узагальнити існуючу практику менеджменту і визначити найважливіші риси управлінської діяльності провідних корпорацій світу.

Звичайно, сьогодні неможливо остаточно сказати, що така система принципів уже склалась. Однак певних результатів у цьому напрямі досягнуто. Найповніше зазначені принципи були викладені П. Друкером.

До основних принципів, що відповідають сучасним реаліям можна віднести наступні:

1. *Цілеспрямованість*. Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.

2. *Урахування потреб та інтересів*. Покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.

3. *Ієрархічність*. Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.

4. *Взаємозалежність*. Згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.

5. *Динамічна рівновага*. Передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.

6. *Економічність*. Формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

7. *Активізація*. Спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін.

8. *Системність*. Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

9. *Єдиновладдя*. Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє їх врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

### ***Контрольні запитання***

1. Що таке закон менеджменту?
2. Як пояснити поняття «принцип менеджменту»?
3. Як можна класифікувати принципи менеджменту? Чим вони відрізняються?
4. Розкрийте сутність принципу цілеспрямованості?
5. Як проявляється в менеджменті принцип взаємозалежності?
6. Чим відрізняються закони, закономірності та принципи менеджменту?
7. Як пов'язані закони з принципами менеджменту?
8. Поясніть сутність принципів менеджменту Анрі Файоля та охарактеризуйте взаємозв'язки між ними.
9. Розгляньте дію законів менеджменту на прикладах практичної діяльності менеджерів.
10. Як ви розумієте принцип підпорядкованість власних інтересів спільним?

### ***Тестові завдання***

***1. Загальна норма, що поділяється і визначається всіма людьми – це:***

1. критерій;
2. принцип;
3. правила поведінки;
4. закон.

***2. Що слід розуміти під принципами менеджменту?***

1. норми поведінки людей в процесі виконання своїх функцій;
2. правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи в процесі управління системами;
3. вихідні положення за допомогою яких вирішуються виробничі завдання.

***3. Основоположником загальних принципів менеджменту є:***

1. А. Маслоу;
2. Р. Оуен;
3. Ф. Тейлор;

4. А. Файоль;

**4. До сучасних принципів менеджменту належать:**

1. установлення мети, ініціатива, винагорода персоналу, врахування потреб, принцип взаємозалежності, доброзичливість;
2. врахування інтересів, взаємозалежність, дисципліна, взаємозалежність, ієрархічність, справедливість, соціальна рівновага;
3. цілеспрямованість, врахування інтересів, ієрархічність, взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, єдиновладдя

**5. На чому базуються принципи менеджменту?**

1. на законах, які діють в Україні;
2. на законах розвитку суспільства і закономірностей управління;
3. на положеннях про підрозділи

**6. Здатність організації протидіяти чинникам зовнішнього середовища знаходиться в основі принципу:**

1. динамічної рівновага;
2. врахування інтересів;
3. взаємозалежності;
4. ієрархічності.

**7. Ефективне використання ресурсів і оптимізація процесів в організації визначає принцип:**

1. взаємозалежності;
2. цілеспрямованості;
3. економічності;
4. врахування інтересів.

**8. Які висновки випливають із принципу врахування інтересів?**

1. місія є змістом створення й існування будь-якої організації;
2. поведінка будь-якої організації є наслідком складного взаємозв'язку і взаємодії потреб і цілей;
3. інтерес дає змогу відрізнити одну управлінську роботу від іншої;
4. ухвалення рішення залежить від значної кількості потреб та інтересів.

**9. Системний підхід у менеджменті передбачає:**

1. розгляд управлінського процесу через безперервне протікання функцій менеджменту;
2. використання теорії систем та підсистем;
3. врахування конкретних ситуацій;
4. акцентування уваги на людському факторі.

**10. Ситуаційний підхід у керівництві визначає:**

1. залежність стилю керівництва від якостей самого керівника та підлеглих, характеру завдання, впливу середовища;
2. перелік якостей, якими володіють ефективні керівники;
3. манеру поведінки керівника з підлеглими для досягнення максимальних результатів;
4. способи переконання підлеглих та залучення їх до прийняття рішень.

### **3. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### ***3.1. Передумови виникнення науки управління***

Наука про менеджмент виникла на початку ХХ ст. і динамічно розвивається. Цей процес зумовлений науково-технічним прогресом, нарощенням масштабів виробництва, необхідністю систематизації, чітким і раціональним використанням набутого досвіду, зростанням ролі людського фактора як потужного ідейного генератора тощо.

З розвитком виробничо-господарської діяльності людей виникли певні організаційні форми (майстерні, господарства поміщиків, примітивні підприємства тощо). Однак управління ними не ґрунтувалося на узагальненнях, принципових положеннях, виявлених тенденціях.

Потреба в науці про менеджмент з'явилася наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст., що було зумовлено появою машинного виробництва. Саме тоді почали формуватися великі підприємства, на яких працювали десятки, сотні, навіть тисячі людей. У зв'язку з цим виникли проблеми планування їх діяльності, організування робочих місць, створення ефективної системи стимулювання працівників, розроблення технологічних процесів, забезпечення точного обліку, контролю тощо. Саме розвиток машинного виробництва зумовив необхідність дослідження економістами, соціологами, психологами та технологами закономірностей управління людьми, з'ясування тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності під дією управлінського впливу, розроблення стандартних положень, інструкцій тощо.

Важливі ідеї в цій галузі тепер трактують як класичний підхід до менеджменту.

#### ***3.2. Школи менеджменту***

*Школа наукового менеджменту* (1885-1920) найтісніше пов'язана з роботами Фредеріка Тейлора, Френка і Ліліан Гілберт та ін. Вони виконували дослідження на рівні організації продукування виробничого менеджменту. Вони

починали свою кар'єру робітниками, займалися спостереженнями, замірами і аналізом операцій ручної праці, стимулюванням трудової активності, нормуванням праці тощо.

Внесок школи наукового менеджменту:

1. Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання задачі.
2. Відбір працівників, найкращих, відповідних для виконання задач, і забезпечення їх навчання
3. Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їх задач
4. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності
5. Відділення планування і обдумування від самої роботи

*Школа класичного (адміністративного) менеджменту (1920-1950).*

Представниками цієї школи були Анрі Файоль, Лінда Урвік, Джеймс Д. Муні, Лютер Гьюлік та ін.. Прихильники даної школи намагались визначити загальні характеристики і закономірності організацій. Метою даної школи було створити універсальні принципи управління.

Ці принципи торкалися двох основних аспектів. Одним з них була розробка раціональної системи управління організацією. Визначаючи основні функції бізнесу, класики намагались визначити кращий спосіб розділення організації на підрозділи або робочі групи. Традиційно такими вважалися: фінанси, маркетинг і виробництво. Друга категорія класичних принципів торкалася побудови структури організації і управління працівниками. Прикладом може служити принцип єдиноначальності.

Внесок цієї школи:

1. Розвиток принципів управління
2. Опис функцій управління
3. Систематизований підхід до управління всієї організації

*Школа людських стосунків (1930—1950 рр.).* Засновником її є Мері-Паркер

Фолліт та Елтон Мейо. Фолліт першою почала трактувати менеджмент як «забезпечення виконання робіт з допомогою інших осіб». Представники цієї школи рекомендували здійснювати управління людьми шляхом впливу безпосередніх керівників на підлеглих, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Вони виходили з того, що уважне ставлення до людей значно підвищує продуктивність праці. У цій школі головну увагу зосереджено на турботі про людину, тобто на вдосконаленні діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її трудових ресурсів. *Школа поведінських наук* (з 1950 р. до сьогодення). Сформувалася завдяки напрацюванням Кріса Аржириса, Ренсона Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора, Фредеріка Герцберга та інших. Основу її становлять методи налагодження міжособистісних стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів, формування колективів за психологічною сумісністю тощо.

Внесок цих шкіл:

1. Застосування прийомів управління між людськими відносинами для підвищення міри задоволення і продуктивності.
2. Застосування наук про людську поведінку до управління і формування організації таким чином, щоб кожний працівник міг бути повністю використаний відповідно до його потенціалу.

*«Нова» школа або кількісна теорія менеджменту.* Ключовою характеристикою «нової» школи є заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами і кількісними значеннями.

Внесок «нової» школи:

1. Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей
2. Розвиток кількісних методів опису математичних моделей.

*Емпірична школа управління.* Найбільш видатними представниками «емпіричної» школи є П. Друкер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Д. Міллер та ін.

Одним із основних напрямів досліджень у «емпіричній» школі слід вважати вивчення змісту праці і функцій керівників. «Емпірична» школа відстоює

професіоналізацію управління, тобто перетворення управлінської діяльності на самостійний, специфічний вид праці, особливу професію.

Вагомий внесок представники цієї школи зробили у вирішенні проблеми централізації і децентралізації в управлінні, делегування повноважень та ін.

У матеріалах емпіричної школи надзвичайно багато практичних порад сучасному керівникові щодо володіння методами і прийомами управління, науково обґрунтованими і перевіреними на практиці.

### ***3.3. Інтегровані підходи у менеджменті***

*Процесний підхід* передбачає розгляд організації як об'єкта управління у вигляді процесу залежно від тієї конкретної проблеми, яка розв'язується на поточний момент або відносно якої приймається рішення. Процесний підхід дає змогу менеджерів структурувати всі професійні дії, які чиняться у межах організації, у їхній логічній послідовності, погоджуючи вхід із виходом системи. Таким чином, управлінський процес починається від моменту виникнення контактів із постачальниками ресурсів, що надходять до організації, і закінчується моментом передавання результату своєї діяльності споживачеві.

Цей підхід набув широкого використання при розробленні систем якості на основі міжнародних стандартів ISO 9000:2000. Він також лежить в основі сучасних концепцій, таких як мінімізація витрат виробництва, оптимізація продуктивного процесу, максимізація прибутку, підвищення конкурентоспроможності.

*Системний підхід* є найвагомим внеском у вивчення управління. Вперше організація була представлена як відкрита система, що є сукупністю взаємозалежних елементів, орієнтованих на досягнення цілей в умовах змінного зовнішнього середовища. Системний підхід орієнтований на досягнення цілей системи шляхом вибору і реалізації рішень, що базуються на врахуванні й аналізі всієї сукупності чинників, їхніх взаємозв'язків і взаємодій, які так чи інакше впливають на розв'язувану проблему. У концепції системного підходу організація розглядається як система, що складається з певної кількості елементів, які взаємодіють із зовнішнім середовищем.

*Ситуаційний підхід* базується на тому припущенні, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Організація у своїй діяльності постійно перебуває у таких ситуаціях, на які необхідно реагувати. Оскільки таких ситуацій надзвичайно багато, то не існує єдиного «найкращого» способу управління організацією. Тому найефективнішим є той метод, що відповідає наявній ситуації.

### ***Контрольні запитання***

1. Що зумовило виникнення менеджменту як науки?
2. Який внесок українських вчених у розвиток науки про менеджмент?
3. Виділіть досягнення у галузі теорії управління різних шкіл управлінської думки.
4. До яких позитивних наслідків привело застосування кількісних методів у менеджменті?
5. Поясніть на конкретних прикладах сутність процесного підходу у менеджменті.
6. Обґрунтуйте революційність застосування системного підходу у менеджменті.
7. Обговоріть методологію ситуаційного підходу.
8. Порівняйте теорію системного і ситуаційного підходу.
9. Що зумовило необхідність комп'ютеризації управлінських процесів?
10. Назвіть основну різницю між науковою та адміністративною школою менеджменту.

### ***Тестові завдання***

#### ***1. У межах поведінкового підходу можна виділити:***

1. школу наукового управління;
2. адміністративну школу управління;
3. школу людських взаємин;
4. кількісну школу;
5. нову школу управління.

#### ***2. Принципи управління були вперше сформульовані в межах:***

1. школи наукового управління;

2. процесного підходу до управління;
  3. адміністративної школи;
  4. системного підходу до управління;
  5. емпіричної школи управління.
- 3. Розподіл функцій на виробничі й управлінські вперше був зроблений у межах:**
1. класичної школи;
  2. школи людських взаємин;
  3. школи наукового менеджменту;
  4. емпіричної школи управління.
- 4. Цільове управління вперше було впроваджено в межах:**
1. школи людських взаємин;
  2. емпіричної школи;
  3. наукової школи;
  4. нової школи.
- 5. Уперше функції управління були визначені:**
1. А.Файолем;
  2. Ф. Тейлером;
  3. П.Друкером;
  4. Макгрегором.
- 6. Менеджмент як забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб було визначено:**
1. Анрі Файолем;
  2. Мері Паркерт Фол лет;
  3. Крісом Аджерісом
  4. МакГрегором.
- 7. Проблема делегування повноважень вперше була визначена в межах:**
1. нової школи;
  2. школи людських взаємин;
  3. емпіричної школи;
  4. адміністративної школи.
- 8. Відділення функцій управління від фізичного виконання робіт вперше було зроблено в межах:**
1. нової школи;
  2. школи людських взаємин;
  3. емпіричної школи;
  4. наукового менеджменту.

## **4. ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ**

### **4.1. Поняття організації. Класифікація організацій**

Намагання людей об'єднатись у групи, а надалі в організації зумовлене необхідністю задоволення їх потреб у захищеності, причетності, взаємопідтримці, спілкуванні тощо.

У процесі виробничо-господарської діяльності працівники об'єднуються з метою виконання місії, цілей та завдань організації. Саме це забезпечує ефективне використання ділових якостей кожної людини.

*Організація* – група людей, діяльність якої свідомо координується для досягнення певної мети.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями тощо. На практиці використовують терміни «фірма», «корпорація» та ін.

Організації класифікують за різними ознаками:

За *способом і метою* утворення організації поділяють на формальні і неформальні. *Формальні організації* – групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. *Неформальні організації* – це групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються па основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів тощо.

За *кількістю цілей* виділяють прості організації (мають одну ціль) і складні організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці переважна більшість.

За *величиною* виокремлюють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх – сотні, а в дрібних – десятки.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок у банку, форма підприємництва тощо). Усі інші є неюридичними особами.

За формами підприємництва організації поділяють на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, фонди тощо.

За характером адаптації до змін виділяють *механістичні* організації (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо) і *органістичні* (характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо).

#### **4.2. Організація як відкрита динамічна система**

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових

На сучасному етапі всі організації розглядають як *відкриті системи*, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Відкрита система характеризується:

- цілісністю (зміна однієї складової зумовлює зміну інших);
- одноосібністю (кожну складову можна розглядати окремо);
- перспективністю (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежністю (можливе відокремлення підсистем);
- спеціалізованістю (здатність виконувати певні роботи);
- перетворенням вхідних елементів на вихідні;
- централізацією (одна зі складових стає домінуючою);
- зростанням (тяжіння до розширення, збільшення);
- циклічністю розвитку;
- рівновагою;
- непередбачуваністю причин можливих збурень.

Відкрита система має вхід та вихід. *Входом* для організації як системи є всі види ресурсів (матеріали, капітал, робоча сила, інформація тощо), *виходом* – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку,

забезпечення працівників.

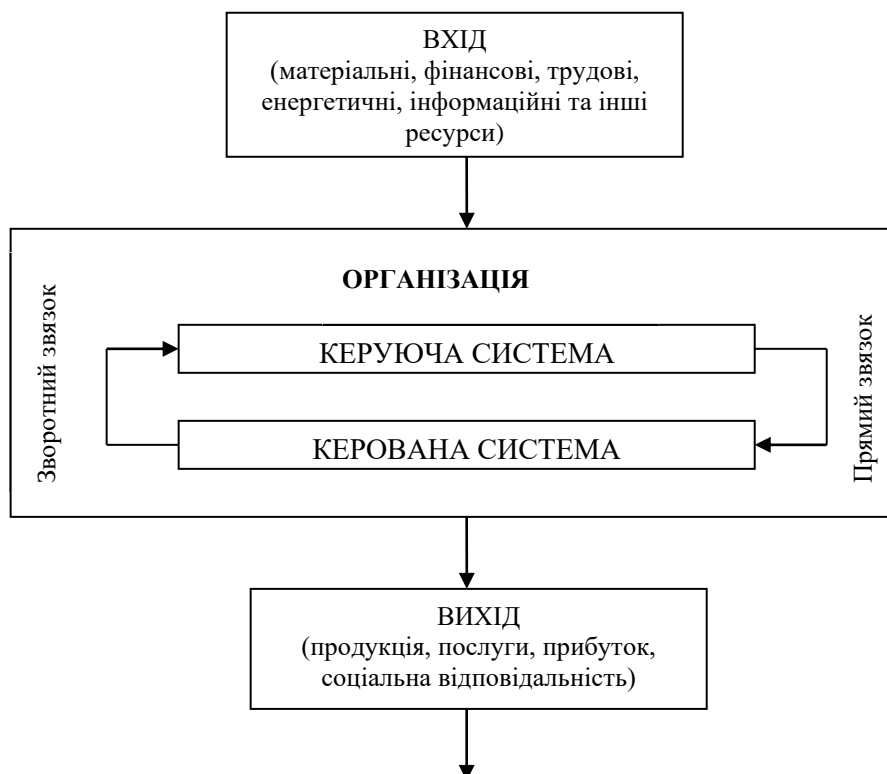
Організація складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін «система».

Керуючою системою (суб'єкт) в організації є особа (менеджер) або орган (апарат управління), який здійснює управлінський вплив на керовану підсистему (об'єкт) менеджменту.

До керованої підсистеми менеджменту відноситься предмет, процес, явище на які спрямований управлінський вплив (робочі місця, відділи, бригади, цехи, секції, виробничий, торговельно-технологічний та інші процеси, в центрі яких працівник або трудовий колектив).

На рис. 4.1. подано процес функціонування організації як відкритої системи.

У процесі функціонування утворюється *ефект синергії* (зростання сукупної ефективності управлінської діяльності внаслідок поєднання, інтеграції та взаємодії керуючої та керованої систем). Синергія створює умови, за яких загальний ефект перевищує суму показників віддачі окремих підсистем організації, які діють незалежно.



**Рис. 4.1. Процес функціонування організації як відкритої системи**

Організації, незалежно від їх специфіки, характеризуються такими загальними особливостями:

- визначенням місії та цілей;
- наявністю ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;
- залежністю від зовнішнього середовища ;
- горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних завдань), який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб;
- вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління;
- необхідністю управління;
- наявністю формальних і неформальних груп;
- здійсненням певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

### **4.3. Концепції життєвого циклу організації**

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо (табл. 4.1.)

**Таблиця 4.1.Етапи життєвого циклу організації**

Етапи життєвого циклу організації	Особливості діяльності організації
1. «Народження»	Проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності; забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації
2. «Дитинство»	Закріплення на ринку, його окремих сегментах; забезпечення беззбиткової діяльності
3. «Юність»	Суттєве розширення цільових сегментів ринку; забезпечення високих темпів зростання прибутку; інвестування розвитку на засадах самофінансування
4. «Рання зрілість»	Подальше розширення сегментів ринку; орієнтація на регіональну диверсифікацію; забезпечення

	стабільного росту прибутків на оптимальному рівні
5. «Завершальна зрілість»	Формування іміджу підприємства; збалансоване зростання; орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримання рівня конкурентоспроможності; забезпечення підтримання рівня прибутковості на оптимальному рівні
6. «Старіння»	Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва; згорання діяльності; зниження прибутковості, фінансової стійкості
7. «Відродження»	Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності; забезпечення умов для зростання прибутковості; залучення значних обсягів інвестицій

Існує й інша концепція життєвого циклу організацій, за якою виділяють чотири стадії їх розвитку: *зародженням* (реєстрація, початкове інвестування діяльності); *зростання* (нарощення обсягів виробництва і збуту, формування іміджу, зростання прибутку); *«пік» діяльності* (максимальні прибутки, обсяги виробництва і збуту); *спад* (згорання діяльності та переорієнтація).

#### **4.4. Типи організацій в Україні**

Організації в Україні, які мають статус юридичної особи, формуються і функціонують відповідно до її законодавства (законів, декретів, постанов, указів тощо). Основними формами підприємницької діяльності є підприємства, товариства, кооперативи, які утворюються згідно із законами України про підприємництво. Крім того, відповідно до інших законодавчих актів існують такі організації, як банки, спілки, біржі, фонди тощо.

Верховна Рада України 27 березня 1991 р. прийняла Закон «Про підприємства в Україні». Цей закон спрямований на реалізацію Декларації про державний суверенітет України.

Закон визначає види і організаційні форми підприємств, правила їхнього створення, реєстрації, реорганізації і ліквідації, організаційний механізм здійснення ними підприємницької діяльності в ринкових умовах.

Закон створює рівні правові умови для діяльності підприємств незалежно

від форм власності на майно та організаційні форми підприємства.

Згідно цього закону, підприємство – це основна організаційна ланка народного господарства України, це – самостійний господарюючий статутний суб'єкт.

Основні загальні ознаки підприємства:

1. Проведення підприємницької діяльності на власний ризик з виробництва продукції, її реалізації, виконання робіт, надання послуг з метою задоволення потреб споживачів і отримання відповідного прибутку.

2. Наявність статусу юридичної особи.

3. Наявність самостійного балансу.

4. Наявність розрахункового та інших рахунків в установах банків.

5. Наявність печатки зі своїм найменуванням.

6. Наявність товарного знака (для промислового підприємства).

7. Відсутність у своєму складі інших юридичних осіб.

Підприємства, які можуть створюватися і функціонувати в Україні згідно із законом «Про підприємства» поділяють за такими ознаками:

1. Залежно від організаційно-правової форми господарювання підприємства поділяють на:

- індивідуальне підприємство, засноване на особистій власності фізичної особи та виключно на її праці;

- сімейне підприємство, засноване на власності та праці громадян України - членів однієї сім'ї, які проживають разом;

- приватне підприємство, засноване на власності окремого громадянина України, з правом найняття робочої сили;

- колективне підприємство, засноване на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, іншого статутного товариства, громадської та релігійної організації;

- державне комунальне підприємство, засноване на власності адміністративно-територіальних одиниць;

- державне підприємство, засноване на загальнодержавній

(республіканській) власності;

- спільне підприємство, засноване на базі об'єднання майна різних власників (змішана форма власності). У числі засновників спільного підприємства відповідно до законодавства України можуть бути юридичні особи та громадяни України, інших держав;

- підприємство, засноване на власності юридичних осіб і громадян інших республік та інших держав. Створення таких підприємств регулюється окремим законодавством України.

- кооператив - це добровільне об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської та іншої діяльності. В економіці України існують два основних типи кооперативів:

*Виробничі* кооперативи виготовляють товари а також надають послуги підприємствам і громадянам.

*Споживчі* кооперативи задовольняють потреби своїх членів та інших громадян в торговому та побутовому обслуговуванні, а також членів кооперативів у житлі, дачах, садових ділянках, гаражах, стоянках для автомобілів, у соціально-культурних послугах.

Всі види кооперативів є самостійними господарюючими суб'єктами з правами юридичної особи і в своїй діяльності повинні керуватися принципами комерційного розрахунку та самофінансування, забезпечуючи відшкодування поточних та капітальних витрат виключно за рахунок власних коштів та банківських кредитів.

- *орендне підприємство* – це самостійний господарюючий суб'єкт, який здійснює підприємницьку та іншу діяльність на основі строкового платного володіння і користування майном, переданим орендареві за договором.

- *селянське (фермерське) господарство* – це форма підприємництва громадян України, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробленням та реалізацією Членами селянського господарства можуть бути подружжя, їхні батьки, діти, які досягай 16-річного віку, та інші родичі, котрі об'єдналися для спільного господарювання з метою

поліпшення свого економічного та соціального стану.

Селянське (фермерське) господарство – це самостійний господарючий суб'єкт з правами юридичної особи і в своїй діяльності керується принципами комерційного розрахунку та самофінансування.

- *споживче товариство (партнерство)* – це самостійна організація громадян, які на основі добровільного членства і взаємодопомоги за місцем проживання або роботи об'єднуються для спільного господарювання з метою поліпшення свого економічного та соціального стану. Споживче товариство в своїй діяльності керується принципами комерційного розрахунку та самофінансування.

- *спілка споживчих товариств (партнерів)* являє собою об'єднання на добровільних засадах споживчих товариств. Взаємовідносини між споживчими товариствами та їх спілками будуються на договірних засадах. Товариства можуть делегувати спілкам частину своїх повноважень та виконання окремих функцій.

- *господарські товариства (партнерства)*. Згідно із законом України «Про господарські товариства» господарськими товариствами визнаються підприємства, заклади, організації, що створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їх майна і підприємницької діяльності з метою отримання прибутку.

До господарських товариств відносяться :

- *Акціонерне (корпоративне) товариство*. Акціонерне (від слова акція) – цінний папір, що свідчить про внесення певного паю в підприємство і дає власникові право на дивіденди.

Акціонерні товариства бувають двох видів:

*Відкрите* – це таке акціонерне товариство, акції якого розповсюджуються шляхом відкритої передплати та купівлі-продажу на фондових біржах або позабіржовому фондовому ринку.

До *закритих* акціонерних товариств відносяться такі, акції яких розповсюджуються лише між його засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися та продаватися на біржах.

- *товариство (партнерство) з обмеженою відповідальністю* - це господарюючий суб'єкт з правом юридичної особи, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами.

Учасники товариства несуть відповідальність в межах їх вкладів у цьому і полягає основна особливість товариств цієї форми).

- *товариство (партнерство) з додатковою відповідальністю*. Воно являє собою товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники цього товариства відповідають за його борги своїми внесками до статутного фонду, а за недостатністю цих сум - додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.

Граничний розмір відповідальності учасників передбачається в установчих документах.

- *повне товариство (з повною відповідальністю)*. Це товариство, де всі його учасники займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за обов'язками товариства всім своїм майном, тобто в розмірах як свого внеску, так і своїх особистих коштів. Діяльність повного товариства регулюється засновницьким договором, в якому визначається розмір частки кожного учасника і форма їх участі в діяльності товариства.

- *командитне товариство (змішане)*. Воно являє собою товариство, що включає поряд з одним чи більшістю учасників, що відповідають за зобов'язання товариства всім своїм майном, також одного або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майно товариства (вкладників).

Якщо у командитному товаристві беруть участь два або більше учасників з повною відповідальністю, то вони несуть солідарну відповідальність за борги товариства.

- *дочірнє підприємство* являє собою юридичне самостійне організаційне утворення, що здійснює комерційні операції і складає звітний баланс. Засновником і власником майна дочірнього підприємства є головне (материнське) підприємство (компанія). Головне материнське підприємство постійно здійснює

контроль за діяльністю дочірніх підприємств, оскільки володіє контрольним пакетом їх акцій.

2. Відповідно до обсягів господарського обороту підприємства і чисельності його працівників (незалежно від форм власності), воно може бути віднесено до категорії малих підприємств.

До малих підприємств належать новостворювані та діючі підприємства:

- у промисловості та будівництві – з чисельністю працюючих до 200 чоловік;
- в інших галузях виробничої сфери – з чисельністю працюючих до 50 чоловік;
- у науці і науковому обслуговуванні – з чисельністю працюючих до 100 чоловік;
- у галузях невиробничої сфери – з чисельністю працюючих до 25 чоловік;
- у роздрібній торгівлі – з чисельністю працюючих до 15 чоловік.

Особливості створення і діяльності малих підприємств встановлюються законодавством України.

В Україні можуть діяти інші види та категорії підприємств, у тому числі орендні, створення яких не суперечить законодавчим актам України.

Усі підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України.

Підприємства можуть об'єднуватися в:

- **асоціації** – договірні об'єднання, створені з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність будь-якого з її учасників;
- **корпорації** – договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;
- **консорціуми** – тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети;

- **концерни** – статутні об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємців;

- **інші об'єднання** за галузевим, територіальним та іншими принципами.

#### **4.5. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації**

В організації, як відкритій системі, розрізняють її *внутрішнє і зовнішнє середовище*.

*Внутрішнє* середовище організації формується під впливом змінних які здійснюють безпосередній вплив на процес виробництва.

*Цілі.* Для ефективного господарювання кожна організація має сформулювати загальні цілі. Загальні цілі розробляються на основі місії організації. Цілі розробляються вищим керівництвом організації і доводяться до кожного підрозділу (служби). Виходячи із загальних цілей підприємства, кожний підрозділ (служба) розробляє (локальні) цілі для досягнення загальних.

*Структура.* В структурі поєднуються горизонтальний і вертикальний поділ праці в організації. Кожний підрозділ спеціалізується на виконанні певних видів робіт та несе відповідальність за їх виконання.

*Завдання* - це види робіт, які необхідно виконати підрозділами і окремими працівниками в зумовлений термін і визначеними способами.

*Технологія.* Виконання будь-якого завдання вимагає використання конкретної технології як засобу перетворення вхідних елементів (матеріали, сировина, капітал, інформація та інші ресурси), у вихідні (прибуток, виріб, продукт, засвоєння нових ринків збуту, задоволення персоналу та ін.).

*Персонал (люди)* – це найважливіший ситуаційний (змінний) фактор будь-якої організації. Роль персоналу (людей) організації визначається такими основними факторами: здібностями, обдарованістю, потребами, знаннями, поведінкою, ставленням до праці, відношенням до цінностей та їх розуміння тощо.

Організація як відкрита система постійно взаємодіє із зовнішнім

середовищем. Аналізуючи вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації, виділяють їх два основні типи:

- прямого впливу (дії) ;
- непрямого (опосередкованого) впливу.

*Фактори зовнішнього середовища прямого впливу (дії):*

- постачальники ресурсів;
- споживачі продукції та послуг;
- регулюючі нормативні акти державних, законодавчих та виконавчих органів;
- конкуренти;
- громадські установи;
- власники.

*Фактори зовнішнього середовища непрямого (опосередкованого) впливу:*

- стан економіки (економічний фактор);
- міжнародні фактори;
- політичні обставини;
- науково-технічний прогрес;
- соціально-культурні фактори;
- екологічні фактори.

#### **4.6. Культура організації**

У процесі еволюції організація формує свою культуру, яка характеризує якісні аспекти управлінської діяльності та її відповідність економічним, організаційним, соціальним, екологічним, ергономічним, фізіологічним, естетичним, психологічним і технологічним вимогам.

*Культура організації – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації.*

Організаційну культуру формують об'єктивні та суб'єктивні елементи. До суб'єктивних елементів культури організації належать організаційні табу, звичаї,

ритуали, зразки поведінки, мова спілкування, гасла тощо. *Об'єктивні елементи:* місце розташування організації, дизайн і обладнання робочих місць, престиж та імідж організації тощо.

### ***Контрольні запитання***

1. Чому створюються організації?
2. Яке основне призначення організації?
3. Що являє собою організація?
4. Наведіть класифікацію організацій за різними ознаками?
5. Які спільні та відмінні риси між формальними та неформальними організаціями?
6. Охарактеризуйте організацію як систему.
7. Назвіть основні елементи системи.
8. Які основні види ресурсів використовує організація?
9. Охарактеризуйте важливість зворотного зв'язку для функціонування системи.
10. В чому сутність ефекту синергії в процесі функціонування організації?
11. Дайте характеристику концепціям життєвого циклу організації.
12. Які основні змінні утворюють організацію?
13. Розкрийте сутність і роль організаційної культури.
14. Опишіть ціль як змінну організації.
15. Розкрийте відносини між такими змінними: цілі, завдання, люди.
16. Що таке зовнішнє середовище?
17. Які параметри організації вказують на залежність від зовнішнього середовища?
18. Охарактеризуйте на конкретних прикладах вплив факторів зовнішнього середовища непрямої дії на організацію?
19. Охарактеризуйте на конкретних прикладах вплив факторів зовнішнього середовища прямої дії на організацію?
20. Назвіть методи оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність

організації.

### **Тестові завдання**

#### **1. Організація – це:**

1. група людей, що діють спільно для досягнення власних цілей;
2. група людей, спільна діяльність яких спрямована на досягнення цілей;
3. група людей, діяльність яких координується для підвищення ефективності їхньої роботи;
4. група людей, діяльність яких свідомо планується, координується, мотивується для досягнення спільних цілей.

#### **2. Організація, що створюється на основі погодження учасників, які утворюють статутний фонд, несе відповідальність тільки у межах власного майна, а учасники - у межах власних вкладів це:**

1. повне товариство;
2. товариство з додатковою відповідальністю;
3. командитне товариство;
4. товариство з обмеженою відповідальністю.

#### **3. До факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії належать:**

1. конкуренти та постачальники;
2. партії та профспілкові організації;
3. соціально-культурні обставини;
4. державні органи влади;

#### **5. До факторів внутрішнього середовища належать:**

1. працівники відділу збуту;
2. Верховна Рада України;
3. працівники підприємства-конкурента;
4. Національний банк України

#### **6. Які фактори не входять до переліку факторів зовнішнього середовища організації?**

1. банки;
2. штатні співробітники;
3. постачальники;
4. організаційна структура.

#### **7. Яка з підсистем організації містить складові елементи, які забезпечують процес управління?**

1. керована підсистема;
2. керуюча підсистема.

#### **8. Що з переліченого внесено до переліку внутрішніх факторів організації помилково?**

1. цілі організації;
2. конкуренти;
3. завдання;
4. персонал;

5. постачальники

**9. До зовнішнього середовища прямої дії належать:**

1. стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище;
2. постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
3. цілі, кадри, задачі, структура, технологія;
4. плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

**10. Здатність організації протидіяти чинникам зовнішнього середовища знаходиться в основі принципу:**

1. динамічної рівноваги;
2. врахування інтересів;
3. взаємозалежності;
4. ієрархічності.

**11. До зовнішнього середовища непрямої дії належить:**

1. плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль;
2. постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
3. цілі, кадри, задачі, структура, технологія;
4. стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, міжнародне середовище.

**12. Які з перелічених організацій належать до неформальних?**

1. університет;
2. профспілки;
3. народний рух;
4. банки;
5. організація воїнів-інтернаціоналістів;

**13. До внутрішнього середовища організації належить:**

1. цілі, кадри, задачі, структура, технологія;
2. постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
3. стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище;
4. плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

**14. Що розуміють під організацією?**

1. свідоме об'єднання людей, яке діє на основі визначених процедур та правил і сумісно реалізує певну програму або цілі;
2. об'єднання людей для виконання певних робіт;
3. група людей, що сумісно реалізують певну програму.

**15. Організація як система охоплює такі підсистеми:**

1. соціальну та технічну;
2. інформаційну та енергетичну;
3. керуючу та керовану;
4. транспортну та матеріальну.

**16. Фактори зовнішнього середовища непрямої дії впливають на організацію**

*через:*

1. міжнародні події та оточення;
2. політичні та соціально-культурні обставини;
3. постачальників, споживачів та конкурентів;
4. завдання, персонал, структуру, технологію.

**17. *Визначте характерні ознаки неформальної організації:***

1. соціальне утворення, об'єднання людей, наявність спільної мети, визнання державою шляхом реєстрації належним чином;
2. об'єднання людей, наявність мети, спонтанне виникнення;
3. виникає спонтанно, її члени вступають у взаємовідносини один з одним досить регулярно, не завжди має визначену мету;
4. соціальне утворення, що виникає спонтанно, визнане державою.

**18. *Внутрішнє середовище організації формується за рахунок таких змінних:***

1. ресурси: матеріальні, трудові і фінансові;
2. цілі, структура, працівники, завдання, технологія, люди;
3. робітники, інженерно-технічний персонал, керівники, конкуренти;
4. постачальники, споживачі, організації-сусіди.

**19. *Як називаються в українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи?***

1. закладами;
2. підприємствами;
3. фірмами;
4. корпораціями

## **5. ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **5.1. *Класифікація і характеристика функцій менеджменту***

Термін «функція» походить від лат. «function» і означає «діяльність», «робота». У теорії і практиці сучасного менеджменту організації його функції посідають одне з центральних місць, тому що розкривають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях.

Вперше поняття «управлінська функція» було введено у теорію менеджменту французьким дослідником у галузі менеджменту А. Файолем. Він запропонував формалізований опис роботи менеджерів в організаціях, виділив характерні для них види діяльності або функцій: планування, організацію, керівництво, координацію і контроль.

Функції, в яких розкривається сутність менеджменту, є універсальні, оскільки вони характеризують будь-який процес управління.

Виникнення функцій менеджменту – це результат поділу спеціалізації праці у цій сфері. Функції спрямовано на досягнення певної мети і відповідають на запитання, що робиться або повинно робитися у системі менеджменту на окремих його стадіях. Таким чином, *функція менеджменту* – це конкретний особливий вид діяльності, що виражає напрямки або стадії процесу управління.

Процесу менеджменту сучасної організації ринкової економіки об'єктивно притаманні як загальні процеси управління, характерні для будь-яких систем управління і в будь-якій галузі народного господарства, так і специфічні процеси, притаманні тій чи іншій системі управління. Відповідно до цього і функції менеджменту можна поділити на загальні (основні) і конкретні (специфічні).

Загальні функції властиві управлінню будь-якою організацією. До загальних функцій менеджменту більшість зарубіжних і вітчизняних фахівців у галузі сучасного менеджменту відносять планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Кожна з цих загальних функцій менеджменту є для організації життєво важливою. Разом із тим планування як функція менеджменту забезпечує основу для інших функцій і вважається найважливішою з них, а функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на виконання стратегічних і тактичних планів організації.

*Планування* – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення перспектив розвитку і поточної діяльності організації. Планування здійснюється на всіх рівнях управління, у всіх підрозділах організації. Воно включає встановлення цілей і завдань розвитку об'єкта управління, визначення способів і засобів їхнього досягнення, необхідних для цього ресурсів, пропорцій та інших умов реалізації плану.

Початковим етапом планування є складання прогнозів, які показують можливі напрямки майбутнього розвитку об'єкта, що розглядається у тісній взаємодії із середовищем, яке його оточує. За допомогою прогнозів на майбутнє і стратегічних планів організується діяльність будь-якої організації.

Функція *організування* – це процес створення структури системи, яка сприяє досягненню загальної мети діяльності. Вона передбачає обов'язкове встановлення постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма ланками організації, визначення певного порядку і умов їхнього функціонування.

Виконання апаратом управління функції організування сприяє об'єднанню трудових, фінансових і матеріальних ресурсів для виконання поставлених завдань перед системою.

Організування, як і планування, здійснюється всіма ланками керуючої підсистеми. Мається на увазі безперервний і цілеспрямований вплив на колективи, а через них – і на матеріально-речові елементи праці з метою стійкого виконання поставлених завдань і підвищення ефективності діяльності всієї керованої системи. Для вирішення цих завдань передбачено побудову нових або удосконалення діючих організаційних структур управління.

Функція *мотивування* – це процес спонукання себе та інших до ефективної діяльності і досягнення поставлених цілей перед організацією. Перед менеджером будь-якого рівня управління завжди і постійно стоїть завдання: як змусити підпорядкованих йому людей творчо і ефективно працювати, що є мотивом їхньої поведінки.

Функція *контролювання* передбачає систематичне спостереження за діяльністю об'єктів управління для виявлення відхилень від встановлених норм і правил, вимог у процесі реалізації поставлених перед системою завдань.

*Регулювання.* Цей вид діяльності спрямований на те, щоб організація зберігала свою динамічну стійкість, на підтримку й удосконалення стану її впорядкованості, підтримку зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління.

Регулювання передбачає поточне усунення всякого роду відхилень від планових завдань, графіків, вирівнювання всіх відхилень стану виходу системи до заданого нормами значення цього стану, вироблення заходів, пов'язаних із потребою врахування вимог природної зміни систем, які розвиваються.

Усі перераховані загальні функції діють у єдності. Наприклад, у плануванні окрім постановки цілей і задач, потрібно передбачати засоби їхнього досягнення,

зокрема структуру органів управління. Крім цього, цілі планування і дій виконавців мають бути взаємопов'язані, ефективність намічених у плані заходів має бути вищою порівняно з попереднім періодом і т.д.

Якщо загальні функції менеджменту є загальними для будь-яких процесів управління, то конкретні (специфічні) функції властиві тим або іншим конкретним елементам системи, відображаючи їхню специфіку. До конкретних (специфічних) можна віднести: управління фінансами, персоналом, торговельними та технологічними процесами, управління працею і заробітною платою, управління товарними запасами та ін..

Конкретні функції менеджменту класифікують за:

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

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

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

Слід також мати на увазі, що за змістом кожна конкретна функція менеджменту в організації, є своєю чергою комплексною і включає планування, організацію, мотивацію і контроль. Наприклад, відділ праці і заробітної плати торговельного акціонерного товариства займається розробкою плану з праці і кадрів, організовує роботу з нормування витрат, встановлює потреби відділів у робочій силі, розробляє заохочувальні системи оплати праці, контролює правильність застосування тарифних розрядів, тарифних ставок, системи оплати праці тощо. Таким чином, виконуючи свою конкретну функцію управління, відділ праці і заробітної плати в той же час реалізовує і загальні функції управління підприємством. Крім цього, зміст конкретних функцій менеджменту в різних організаціях відображає специфіку і напрямки діяльності цих організацій (тип, складність виробництва продукції, надання послуг споживачам, спеціалізацію,

масштаби тощо).

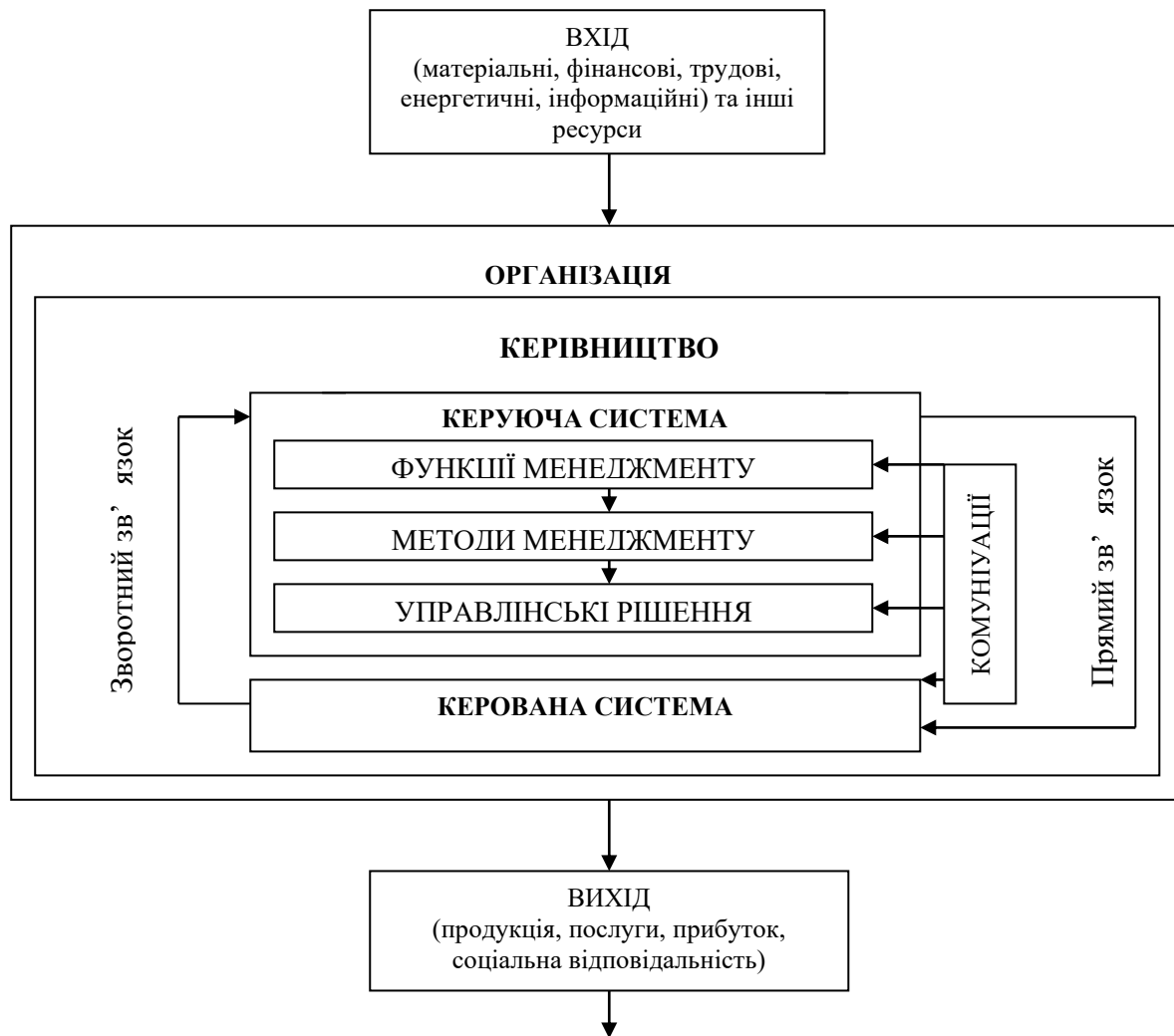
Таким чином, носієм конкретних (специфічних) функцій є частина керуючої системи, носієм загальних функцій є вся керуюча система.

## **5.2. *Технологія менеджменту***

Основою технології менеджменту є саме його процес. Процес менеджменту охоплює керуючу та керовану системи організації, функції методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації тощо.

*Процес менеджменту* – послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Послідовно реалізований та завершений процес менеджменту утворює управлінський цикл (рис. 5.1). При цьому організацію змодельовано як відкриту систему, що має входи і виходи та складається з керуючої і керованої систем, які тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. *Керуючу систему* утворюють і елементи, які забезпечують процес управління, *керовану* – елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.



**Рис. 5.1. Процес менеджменту**

Процес управління організацією охоплює кілька послідовних етапів.

1. *Реалізація функцій менеджменту*, до яких належать усі види управлінської діяльності (планування виробництва і реалізації продукції, управління розробкою технологій, конструюванням виробів, обліком, підрозділами організації тощо). Йдеться про управлінську діяльність на всіх рівнях керуючої системи організації: керівників організацій та їх заступників, начальників цехів, відділів, управлінь, груп, дільниць, фахівців усіх напрямів (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків та ін.). Це означає, що зосереджений у керуючій системі апарат управління в процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання: створити *систему методів менеджменту* – сукупність способів впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення виробничо–господарської діяльності організації та отри-

мання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості, рентабельності, необхідного рівня заробітної плати, певного рівня витрат тощо).

2. *Формування методів менеджменту як результатів реалізації функцій менеджменту.* До них належать план виробництва, план прискорення науково-технічного розвитку, матеріальні стимули до праці, технологічна документація на виготовлення виробу тощо. Для того щоб надати методам менеджменту дієвого управлінського впливу, необхідно їх формалізувати, тобто перетворити на управлінські рішення.

3. *Формалізація методів менеджменту в управлінські рішення.* Особливість цього етапу полягає у створенні механізмів трансформації методів менеджменту в накази, розпорядження, вказівки тощо. Після цього управлінські рішення (формалізовані методи менеджменту) каналами прямого зв'язку надходять із керуючої системи в керовану (рис. 5.1), здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо–господарських операцій, виготовлення виробів, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Якщо управлінські рішення в керованій системі спрацьовують недостатньо (не виконуються, виконуються частково, виконуються з відхиленнями тощо), то інформація про всі неточності, недоліки, відхилення каналами зворотного зв'язку надходить у керуючу систему (відбувається процедура регулювання), в якій апарат управління розробляє необхідні заходи. Відповідно, нові управлінські рішення, що спрямовані на усунення недоліків, відхилень тощо, надходять каналами прямого зв'язку в керовану систему. В такий спосіб формується циклічний механізм, внаслідок роботи якого (за необхідну кількість циклів) усуваються всі недоліки, тобто під впливом керуючої системи відбувається ліквідація проблем у керованій.

4. *Забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.* Керівництво організацією (рис. 5.1) – вид управлінської діяльності, який об'єднує трудові процеси всіх працівників, забезпечує реалізацію функцій і формування методів

менеджменту, розроблення і прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керуючої системи на керовану. Воно є об'єднувальним чинником у структурі категорій менеджменту, оскільки визначає напрями діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей організації.

Реалізація етапів менеджменту супроводжується комунікаціями (рис. 5.1), тобто процесами обміну інформацією між працівниками, підрозділами, іншими організаціями.

### **5.3. Особливості процесу управління**

Кожен елемент процесу управління реалізується за допомогою взаємозалежних управлінських процедур. Виділяють такі управлінські процедури:

*Визначення цілі.* Це процедура постановки конкретної цілі або з'ясування її сутності, пов'язаної з перебігом процесу управління. Якщо постановка цілі здійснюється для постійних процесів. Тоді ціль є стандартом, мірою, якою вимірюється виконання роботи.

Процедура визначення цілі дає змогу:

- організувати і пояснити весь діапазон явищ, пов'язаних з об'єктом, підсистемою або підприємством у цілому;
- передбачити поведінку об'єкта, підсистеми або підприємства;
- оцінити розумність рішень заздалегідь;
- менеджерам усіх рівнів проаналізувати власну роботу у процесі управління й у результаті поліпшити її.

*Інформаційне забезпечення* являє собою управлінську процедуру відносно предмета процесу управління.

До цієї процедури входять операції зі збору необхідної інформації, її систематизації й обробки. Така процедура являє собою процес комунікацій.

*Аналітична діяльність* у процесі управління характеризує сукупність операцій, пов'язаних з оцінкою стану керованого об'єкта, підсистеми чи підприємства (залежно від виду процесу), пошуком шляхів поліпшення, або

усунення небажаних впливів із боку ситуації, що виникла. Аналізується також сама ситуація, причини її виникнення і можливі наслідки її впливу. Для цього використовується зібрана й оброблена інформація про конкретну ціль і чинники, що викликали управлінську ситуацію. Аналітична діяльність «обслуговує» всі елементи процесу управління, надаючи можливі варіанти перебігу процесу управління.

*Вибір варіантів дій.* Зміст цієї управлінської процедури залежить від складності ситуації, що виникла. Якщо проблема не дуже складна і була правильно оцінена, зробити вибір правильного рішення досить просто. Менеджер, володіючи необхідною інформацією, просто вибирає альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками.

Але менеджеру доводиться мати справу не лише з простими ситуаціями, а й із досить складними і взаємозалежними ситуаціями. У цьому разі він змушений брати до уваги безліч компромісних варіантів.

*Реалізація рішення.* Реальна цінність рішення стає очевидною тільки після його здійснення. Тому процедура реалізації рішення потребує від менеджера обов'язкової організації його виконання, тобто він повинен залучити до цього процесу конкретних виконавців. Якщо цього не буде зроблено, такий процес управління не має реального змісту, і на його здійснення (виконання попередніх процедур) не варто витратити ресурси.

*Зворотний зв'язок.* Процес управління містить, крім перелічених елементів, зворотний зв'язок. Порівняння результату, отриманого від реалізації обраної альтернативи рішення, з ціллю, заради досягнення якої здійснювався процес управління, можливе тільки за допомогою встановлення зворотного зв'язку. Тут важливо зрозуміти, що зворотний зв'язок дає змогу менеджеру оцінити результати здійсненого ним процесу управління і, у разі потреби, скоригувати результат, поки організації ще не завдано значного збитку.

Процеси управління визначаються управлінськими ситуаціями, заради яких вони організовуються і відбуваються. Однак усі процеси (незалежно від ситуацій, які їх викликали) мають загальні особливості. Найзначніші з них:

*Безперервність.* Управління організацією являє собою взаємозалежний

ланцюг окремих локальних процесів. Їх поєднує спільна ціль, досягнення якої вони забезпечують. Процеси виникають і здійснюються безупинно, зумовлюючи сталість управлінської діяльності.

Ця особливість виявляється по-різному залежно від рівня управління, на якому відбувається певний процес, і об'єкта управління, на який спрямовані результати цього процесу.

*Нерівномірність.* Процеси управління, як із виконання елементів, так і з управлінських процедур, тривають нерівномірно в часі. Так, постановка цілей, аналіз ситуації і визначення варіантів відбувається повільно, але, переходячи в стадію рішення, процес різко прискорюється, набуваючи активної форми організаційної діяльності.

Ця особливість виявляється у всіх видах процесів управління, хоч і не завжди очевидно. Особливо це характерно для періодичних процесів управління.

*Циклічність.* Усі процеси управління без винятку відбуваються у вигляді виконання взаємозалежних елементів і управлінських процедур. Така послідовність утворює управлінський цикл. Порушення подібної циклічності, що досить часто буває у практиці управління, знижує ефективність результату процесу управління. Наприклад, часто керівники, що здійснюють процес управління, скорочують цикл його перебігу, не виконуючи процедур аналізу проблеми або визначення кількох варіантів дії, приймаючи при цьому не найправильніше рішення. Порушення циклічності призводить до того, що цілий ряд завдань аналітичного характеру керівництвом не вирішується, тим самим порушується їхній взаємозв'язок, тобто розрив між контуром планування і контуром регулювання. Процес регулювання чи впливу на об'єкт здійснюється не на основі аналізу інформації, а на інтуїції або накопиченому керівником минулому досвіді. Для підвищення якості управління необхідно враховувати циклічність перебігу процесу і не порушувати її.

*Послідовність.* У процесі управління дотримується певна послідовність операцій над елементами. Послідовність ще раз підкреслює необхідність дотримання циклічності процесу управління. Зрозуміло, що не можна визначити цілей на етапі вибору дії або організувати виконання рішення, не сформулювавши цілі, для

досягнення якої, власне, організовується і відбувається цей процес управління.

*Мінливість.* Характер процесу управління постійно змінюється внаслідок впливу динамічної рівноваги системи.

Керівник має постійно брати участь у здійсненні нових і нових процесів, адже постійно виникають ситуації, пов'язані з порушенням раніше запланованих постійних процесів, викликані впливом на цей процес чинників зовнішнього середовища і зміною характеристик внутрішніх елементів організації. Мінливість процесу управління зумовлює безперервність процесу управління. У результаті прояву цих особливостей виникає взаємозумовленість процесів управління, тобто перебіг одного процесу викликає необхідність перебігу іншого і т. д.

*Стійкість.* Одночасний перебіг багатьох процесів у межах однієї організації не має хаотичного характеру, а навпаки – створює стійкість діяльності організації. Така стійкість забезпечується відповідною управлінською технологією, що визначає форму і канали перебігу процесу, критерії, обмеження і норми його здійснення. Отже, будь-який процес управління реалізується у певних умовах, що задаються процесом комунікації, критеріями, нормами й обмеженнями. Ця особливість процесу управління властива будь-яким об'єктам, організаціям, системам, незалежно від рівня їхнього знаходження і характеру їхньої діяльності.

### ***Контрольні запитання***

1. Які передумови виникнення функцій менеджменту?
2. Що таке функція менеджменту?
3. Опишіть класифікацію загальних функцій менеджменту.
4. Який зміст конкретних функцій менеджменту?
5. Визначте відмінності між загальними і конкретними функціями менеджменту.
6. Розкрийте зміст процесу менеджменту.
7. Чому менеджмент може бути поданий у вигляді процесу управління?
8. Що лежить в основі процесу управління?
9. Яка роль зворотного зв'язку в процесі менеджменту?

## 10. Які особливості властиві процесу менеджменту?

### **Тестові завдання**

#### **1. До функцій менеджменту належать:**

1. науковість, цілеспрямованість, послідовність
2. координація, складання звітів, контроль.
3. планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.
4. видання розпорядчих актів, вказівок, наказів тощо.

#### **2. Що повинні відображати функції менеджменту?**

1. основні закономірності управління системами;
2. основні властивості, зв'язки та відносини управління;
3. відносини, які складаються між керуючою та керованою системами.

#### **3. Технологія менеджменту базується на:**

1. послідовному виконанні функцій менеджменту;
2. побудові рівнів управління;
3. вивченні конкретних ситуацій;
4. удосконаленні оплати праці.

#### **4. На що переважно спрямовані функції менеджменту?**

1. на досягнення відповідних економічних та соціальних показників в діяльності організації;
2. на досягнення певної мети організації;
3. на виконання виробничих завдань.

#### **5. Зв'язок конкретних і загальних функцій полягає в тому, що:**

1. спочатку виконуються загальні функції, а потім конкретні;
2. загальні функції є інструментом при реалізації конкретних функцій;
3. загальні функції не пов'язані з конкретними.

#### **6. Які функції менеджменту слід вважати загальними?**

1. контролю і організації;
2. планування, організації, мотивації, контролю та регулювання;
3. планування і мотивації.

#### **7. В якому порядку реалізуються основні функції менеджменту?**

1. планування, організація, мотивація, контроль, регулювання;
2. організація, регулювання, планування, контроль;
3. планування, організація, регулювання, мотивування, контроль.

#### **8. Технологія менеджменту полягає у:**

1. призначенні керівника відповідного підрозділу;
2. визначенні та реалізації видів управлінської діяльності;
3. визнанні організаційної структури як об'єкта дослідження менеджменту;
4. прийнятті незапрограмованих управлінських рішень.

#### **9. Що повинні відображати функції менеджменту?**

1. основні закономірності управління системами;
2. основні властивості, зв'язки та відносини управління;
3. відносини, які складаються між керуючою та керованою системами.

### **10. На що переважно спрямовані функції менеджменту?**

1. на досягнення відповідних економічних та соціальних показників діяльності організації;
2. на виконання виробничих завдань;
3. на досягнення певної мети організації.

### **11. Технологія менеджменту передбачає:**

1. реалізацію конкретних функцій через загальні;
2. реалізацію загальних функцій через конкретні;
3. реалізацію методів менеджменту;
4. прийняття управлінських рішень.

### **12. До конкретних функцій менеджменту відносять такі:**

1. планування, організування, мотивування;
2. контролювання, регулювання;
3. управління цехом, фінансами, інформаційними ресурсами;
4. керівництво та лідерство.

### **13. Технологія менеджменту полягає у:**

1. призначенні керівника відповідного підрозділу;
2. визначенні та реалізації видів управлінської діяльності;
3. визнанні організаційної структури як об'єкта дослідження менеджменту;
4. прийнятті незапрограмованих управлінських рішень.

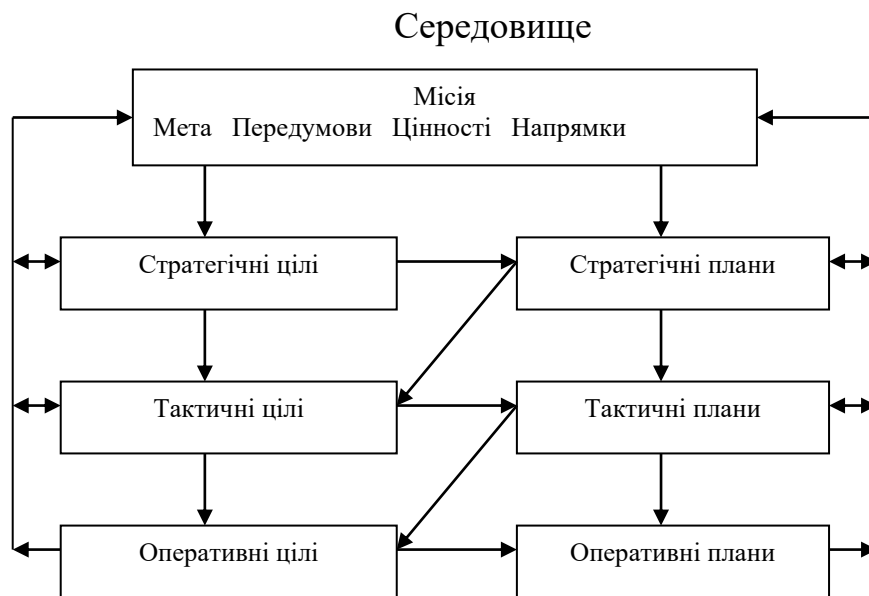
### **14. Управління конфліктами – це:**

1. планування діяльності організації;
2. конкретна функція менеджменту;
3. мотивування діяльності працівників;
4. регулювання діяльності підприємства

## **6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **6.1. Сутність і зміст планування. Види планів**

Планування – необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те що, ким, як, коли повинно бути зроблено. Планування – це процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації у майбутньому (рис. 6.1).



**Рис. 6.1. Процес планування**

На першому етапі планування формулюється головне завдання організації – її місія. Місія визначає мету, цінності та напрями діяльності організації і є основою формулювання стратегічних цілей. Стратегічні цілі і стратегічні плани є підставою для розробки всього комплексу планів, які розробляються в організації.

Організації розробляють багато різних планів. Загалом це стратегічні, тактичні, оперативні.

*Стратегічні плани.* Стратегічний план – це генеральний план, який містить рішення щодо пріоритетів та послідовностей дій необхідних для досягнення стратегічних цілей. Такі плани розробляє рада директорів та менеджери вищого рівня. Зазвичай, ці плани мають довготривалі перспективи та складаються на термін від 5 років і більше.

*Тактичні плани.* Тактичний план націлюються на виконання частини стратегічного плану. Такі плани задіюють вищий та середній рівні менеджерів та мають дещо коротші терміни і конкретний об’єкт планування. Складаються на термін 1–5 років. Стратегія зосереджує увагу на ресурсах, середовищі, місії, тоді як тактика стосується переважно людей та їхньої діяльності.

*Оперативні плани. (поточні, операційні).* Оперативні плани сконцентровано на виконання тактичних планів для досягнення оперативних цілей. Їх розробляють менеджери середнього та нижчого рівня. Ці плани мають короткотермінові об'єкти та досить вузьку сферу прикладання. Кожен з них охоплює невелику сферу діяльності. Складаються на термін від до 1 року.

## **6.2. Етапи процесу планування**

### *6.2.1. Визначення місії та цілей організації*

*Місія* – головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування.

Місія організації деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинно охоплювати наступне:

– Цілі та завдання фірми з точки зору її основних послуг та виробів, її основних ринків та основних технологій, тобто якою підприємницькою діяльністю займається фірма.

– Робочі принципи фірми по відношенню до зовнішнього середовища фірми, цінності, в які вірить організація.

– Культура організації. Який робочий клімат існує всередині фірми, яких людей приваблює цей клімат, правила та взірці поведінки.

Прикладом правильно сформульованої місії може слугувати місія однієї з провідних компаній України «Утел»: «Наша спільна мета – будувати «Утел», стати провідним оператором міжнародного та міжміського зв'язку України, надавати можливість людям легко спілкуватись один з одним, досягти фінансових результатів, які б задовольнили наших акціонерів, забезпечувати співробітникам умови для творчої і перспективної роботи, сприяти їхньому професійному зростанню. Наша діяльність спрямована на підвищення рівня життя українців і сприяння економічному зростанню та процвітанню країни. Ми не просто віримо у майбутнє: ми впевнено йдемо вперед. У центрі уваги нашого бізнесу знаходяться люди, і це кредо стосується не лише наших споживачів, але й нас самих. Повага до

людей, поміркований ризик, особиста відповідальність, ефективність роботи в команді, особисті зусилля є внеском у наш загальний успіх».

*Цілі* організації – загальні довгострокові орієнтири, це те до чого прагне чи має здійснити персонал організації. Цілі охоплюють усі сфери організаційного, виробничого–господарського, економічного функціонування організації. Залежно від економічного стану, етапів життєвого циклу організації її цілями можуть бути: прибутковість, частка ринку, обсяг продажу, зниження собівартості, рентабельність, виробіток на одного працівника, трудомісткість, чисельність, структура капіталу, виробничі потужності, впровадження нових технологій, організаційні зміни тощо.

*Стратегічні цілі* – це цілі, поставлені менеджерами вищого рівня в організації, які концентрують увагу на загальних питаннях.

*Тактичні цілі* ставить середня ланка менеджменту організації. Вони передбачають, які дії потрібно виконати для досягнення стратегічних цілей, які вони ж і забезпечують.

*Оперативні цілі* визначає нижча ланка менеджерів. Вони пов'язані з короткотерміновими завданнями, які необхідні для виконання тактичних цілей.

Всі цілі мають базуватися на таких основних вимогах:

- бути конкретними ( дозволяють кількісно і якісно вимірювати результати діяльності);
- бути реальними (досягнутими в конкретних умовах діяльності);
- гнучкими (здатними до трансформації у зв'язку зі зміною середовища);
- контрольованими (приспособованими для постійного контролю їх досягнення);
- гласними (доведеними до персоналу підприємства);
- визнаними (такими, які поділяють більшість працівників);
- чітко сформульованими у письмовій формі;
- стимулюючими (пов'язаними з економічними і соціальними

винагородами персоналу).

### 6.2.2. *Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища*

Після встановлення місії та цілей організації керівництво організації починає роботу зі стратегічного планування. Першим кроком у цьому напрямі є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.

На цьому етапі використовують такі методи дослідження, як порівняння, експертної оцінки, системний аналіз, статистичний і соціологічний методи дослідження, визначення сукупної думки „збутовиків”, споживачів тощо.

*Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища* полягає в дослідженні факторів прямого і непрямого впливу (прямого впливу: постачальники ресурсів; споживачі продукції та послуг; регулюючі нормативні акти державних, законодавчих та виконавчих органів; конкуренти; громадські установи; власники, непрямого впливу: стан економіки – економічний фактор; міжнародні фактори; політичні обставини; науково-технічний прогрес; соціально-культурні фактори; екологічні фактори).

*Оцінка і аналіз факторів внутрішнього середовища.* Передбачає вивчення стану факторів внутрішнього середовища організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це здійснюється шляхом дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) тощо.

Однією з найпоширеніших методик оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища організації є **SWOT** – *аналіз*. **SWOT** – це аббревіатура з перших літер англійських слів (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози), який полягає у з’ясуванні сильних і слабких позицій організації, виявленні можливостей та загроз зовнішнього середовища, визначенні експертним методом сили їх впливу на діяльність організації.

*Сильні сторони організації* – це досвід та вміння, які дають змогу організації задумати і забезпечити виконання її стратегії.

*Слабкі сторони організації* – це досвід та вміння, які не сприяють вибору і

втіленню стратегії, потрібної для виконання місії організації. Організація має два шляхи вирішення проблеми «слабких сторін». По-перше, вона може робити інвестиції, щоб отримати перевагу, необхідну для виконання місії. По-друге, можна змінити місію так, щоб її досягти за допомогою досвіду та умінь, які організація вже має.

*Можливості організації* – це умови середовища, які забезпечують досягнення високого результату.

*Загрози* для організації це умови середовища, які ускладнюють досягнення високих результатів навиків та вмінь.

Оцінка сильних і слабких сторін зосереджує увагу на внутрішніх умовах роботи організації, тоді як оцінка можливостей та перешкод потребує аналізу середовища, в якому перебуває організація.

### 6.2.3. Розробка стратегії

Динамічні технологічні зрушення, економічна нестабільність у світі, всевладні умови ринку з його конкуренцією сприяють збільшенню горизонту планування, використанню стратегічного планування.

В основі стратегічного планування закладена стратегія. Слово «стратегія» грецького походження і в перекладі означає «майстерність генерала», яка допомагала великим полководцям досягати разючих перемог.

Для фірми стратегія – це детальний, всебічний, комплексний план, набір дій та рішень для досягнення цілей фірми, що розробляються та приймаються керівництвом.

Стратегія здебільшого розробляється найвищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь керівників всіх рівнів управління.

Залежно від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії:

- за рівнем управління, на якому розробляється стратегія;
- за стадією «життєвого циклу» підприємства;
- за характером поведінки на ринку.

Залежно від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють:

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення.

За характером поведінки на ринку розрізняють:

- активну;
- пасивну стратегії.

**Активна** (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

1. Диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми).
2. Технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку).
3. Наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

**Пасивна** (реактивна) стратегія характеризується:

1. Концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері.
2. Ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити).
3. Оборорою (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

### ***Контрольні запитання***

1. Охарактеризуйте сутність, роль і завдання планування як виду управлінської діяльності.

2. Назвіть основні етапи планування.
3. Які ви знаєте види планів.
4. Що таке місія організації? Навести приклад.
5. Яка роль і значення місії в діяльності організації?
6. Що таке цілі організації?
7. Які цілі може мати організація? Навести приклади.
8. Яким вимогам повинні відповідати цілі організації?
9. Підходи до оцінювання середовища функціонування організації.
10. Що являє собою стратегія?
11. Що таке стратегічне планування?
12. Що таке тактичне планування?
13. Охарактеризуйте види оперативних планів.
14. Чим відрізняється програма і проект.
15. Назвіть види стратегій за рівнем управління на якому розробляється стратегія.
16. Назвіть види стратегій за стадією життєвого циклу організації.
17. Назвіть види стратегій за характером поведінки на ринку.
18. Чим характеризується активна стратегія.
19. Чим характеризується пасивна стратегія.
20. Розкрийте зміст бізнес-планування.

### ***Тестові завдання***

#### ***1. Планування цілей, планування засобів, планування процесів:***

1. сфера планування менеджменту;
2. особливості планування менеджменту;
3. соціально-економічне планування;
4. предмет планування менеджменту.

#### ***2. Місія організації – це:***

1. взаємозв'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації в конкурентній боротьбі;
2. основний загальний орієнтир її діяльності, чітко визначена причина її існування, особлива роль;
3. процес контролю зовнішніх факторів для визначення майбутніх можливостей і загроз;

4. компоненти, що непрямо впливають на організацію;
5. немає правильної відповіді.

**3. Фінансове планування, планування виробничої діяльності, планування робочої сили:**

1. предмет планування менеджменту;
2. сфера планування менеджменту;
3. особливості планування менеджменту;
4. соціально-економічне планування.

**4. Довгострокові та перспективні плани розробляються строком на:**

1. п'ять і більше років.
2. 3-5 років.
3. 1 рік
4. на півріччя, квартал, місяць, тиждень.

**4. Процес відпрацювання прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективність функціонування і розвиток фірми у майбутньому вирішується за допомогою функцій:**

1. організації;
2. планування;
3. координації;
4. мотивації.

**5. Середньострокові плани розробляються строком на:**

1. 3-5 років.
2. п'ять і більше років.
3. до 1 року
4. місяць

**6. Що слід розуміти під функцією планування?**

1. встановлення цілей організації;
2. встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення;
3. визначення шляхів і засобів виконання завдань.

**7. Що слід розуміти під функцією планування?**

1. встановлення цілей організації;
2. встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення;
3. визначення шляхів і засобів виконання завдань.

**8. Короткострокові плани розробляються строком на:**

1. п'ять і більше років.
2. 3-5 років.
3. 50 років
4. до 1 року

## **7. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

## **7.1. Основи і поняття організування як функції управління**

*Організування* – це процес створення такої структури підприємства, яка б надавала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей організації.

Сутність цієї функції менеджменту утворюють такі структурно–функціональні аспекти:

- розподіл всього обсягу роботи між конкретними підрозділами (департаменталізація);
- організування взаємозв'язку окремих підрозділів, між рівнями повноважень та відповідальності.

***Організування ґрунтується на трьох категоріях: делегуванні, відповідальності, повноваженні.***

*Делегування* означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

*Відповідальність* – це зобов'язаність вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання.

*Повноваження* – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Повноваження делегуються посаді, а не певній особі, яка обіймає цю посаду, тобто при зміні роботи вона втрачає повноваження старої посади і отримує повноваження нової.

## **7.2. Типи повноважень**

За характером делегування розрізняють лінійні і функціональні повноваження. *Лінійні повноваження* передають безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони передбачають узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без погодження з вищими керівниками, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, настановами, законами, звичаями тощо. Делегування лінійних повноважень формує ієрархію рівнів управління підприємством, процес

створення якої називається скалярним. Завершена ієрархія є скалярним ланцюгом, тобто ланцюгом команд. Приладом може бути ієрархія звань військових, ступенів і звань науковців, рангів (категорій) державних службовців тощо.

*Функціональні (штабні) повноваження* делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією. Наприклад, начальник планового відділу підприємства делегує функціональні повноваження в галузі планування начальнику планового бюро цеху, хоча останній перебуває в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

Зважаючи на різноманітні особливості функціональних повноважень, виділяють кілька їх видів:

- узаконені – керівник діє в межах законодавчих норм, статутних документів, наказів тощо, виконуючи їх без жодних узгоджень;
- рекомендаційні – спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій;
- обов'язкові з'ясування – функціональний керівник з'ясовує свої рішення з лінійними керівниками різного рівня;
- паралельні – рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішеннями лінійних керівників.

Делегування лінійних і функціональних повноважень вимагає ефективної мотивації, впливу, керівництва (лідерства), комунікацій, контролю тощо. Тому в підпорядкуванні керівника можуть бути чотири типи апарату:

- обслуговуючий – виконує конкретні функції (плановий відділ, відділ кадрів, конструкторський відділ, відділ праці та заробітної платні, бухгалтерія, відділ збуту, відділ постачання тощо);
- консультативний – формується зі спеціально запрошених на постійну або тимчасову роботу консультантів керівника;
- особистий – працівники, які безпосередньо співпрацюють із керівником (секретар, референт, помічник та ін.);
- інформаційний – надає керівникові необхідні комунікаційні послуги.

### **7.3. Принципи делегування повноважень**

1. Згідно з *принципом єдиноначальності* працівник має отримувати повноваження лише від одного начальника і відповідати лише перед цією людиною.

2. Інший принцип, на якому ґрунтується делегування повноважень, — це *обмеження норми керування* (діапазону контролю). Норма керування – це кількість працівників, якими безпосередньо управляє керівник. На вищих щаблях управління кількість підлеглих коливається від 4 до 8 і від 8 до 15 на найнижчих рівнях.

3. *Принцип закріпленої відповідальності* при делегуванні означає, що звільнити від відповідальності керівника може лише його начальник. Делегування – це процес розподілу відповідальності за підлеглим. Але делегування відповідальності підлеглому не знімає цю відповідальність з особи, яка її надала. Якщо підлеглий забув зробити якусь роботу, то винний і підлеглий, і його керівник.

4. *Принцип відповідності прав обов'язкам* означає, що обсяг делегованих повноважень повинен відповідати обов'язкам. Якщо керівник дав завдання своєму підлеглому, то він повинен надати йому і повноваження, які б відповідали завданню: право використовувати необхідні ресурси. людські, фінансові).

5. *Принцип звітності за відхиленнями* зобов'язує доповідати начальнику про всі фактичні або очікувані зміни в досягненні поставлених цілей і завдань. Це означає, що підлеглий повинен доповідати своєму начальнику лише про відхилення від наміченого ходу справ.

6. *Принцип передачі відповідальності за роботу* на можливо більш низький рівень управління свідчить про те, що слід передавати будь-яке завдання на найнижчий рівень організації, який спроможний забезпечити його успішне виконання.

### **7.4. Організаційні структури управління організацією**

Побудова організації здійснюється шляхом організаційного проектування.

Його основою є стратегічний план, спрямований на реалізацію місії, цілей організації. Організаційне проектування здійснюється зверху вниз і охоплює такі етапи:

- визначення вертикальних рівнів управління;
- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами;
- встановлення зв'язків між різними підрозділами;
- визначення повноважень і відповідальності посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

В ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють *лінійну організаційну структуру управління*. Необхідність впорядкування інформації, встановлення зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності зумовили появу функціональних служб (штабів) у системі управління, які формують *функціональну організаційну структуру управління*. Саме сукупність лінійних і функціональних органів утворює організаційну структуру управління.

*Організаційна структура управління* – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Ланка в організації – це структурно уособлений елемент, який наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю. Ланкою в організації можуть бути: підрозділ, цех, сектор, дільниця, конкретний виконавець.

*Рівень управління* – це сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншими. Число рівнів управління залежить від масштабів виробництва, технології та діапазону контролю.

Організаційні структури повинні відповідати таким вимогам:

*Оптимальність* – мінімально необхідна кількість зв'язків між органами управління.

*Оперативність, гнучкість* – здібність швидко реагувати на зміни у

зовнішньому та внутрішньому середовищі.

*Надійність* – гарантія достовірності передачі інформації, безперебійного функціонування.

*Простота, економічність* – мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання та паралелізму в роботі.

*Спеціалізація* – зосередженість окремих працівників на виконанні заданих функцій управління.

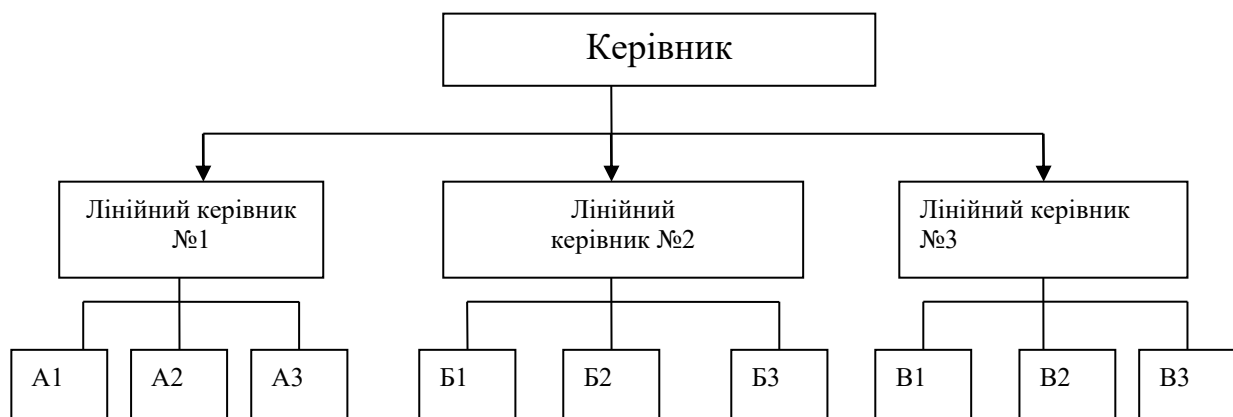
### 7.5. Схеми побудови структур управління

У лінійній структурі (рис. 7.1) кожний підлеглий має лише одного керівника і в кожній ланці виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням об'єктом.

*Переваги* лінійної структури: чіткість та простота взаємовідносин, оперативність підготовки та проведення управлінських рішень, відсутність паралельності в роботі, надійний контроль, особиста відповідальність керівника за кінцеві результати.

*Недоліки:* концентрація влади на найвищому рівні управління, інформаційне перевантаження керівників, низька якість реалізації функцій управління, високі вимоги до кваліфікації керівників та їх компетенції за всіма питаннями.

Лінійна структура застосовується лише для простої за змістом управлінської діяльності на малих підприємствах або окремих підрозділах.



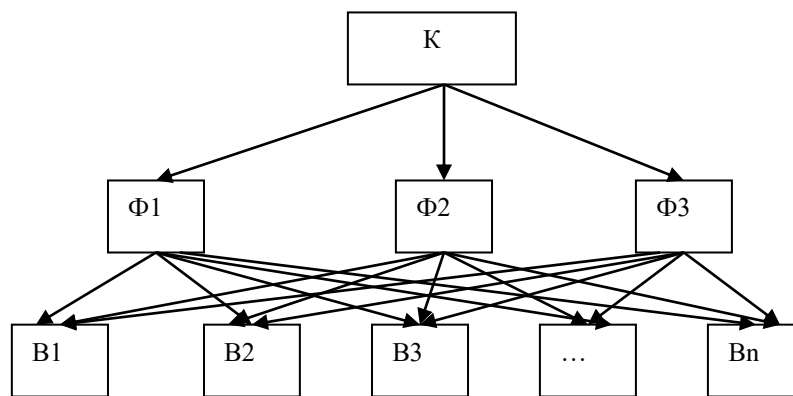
A1, A2, A3 – виконавці підрозділу №1

Б1, Б2, Б3 – виконавці підрозділу №2

В1, В2, В3 – виконавці підрозділу №3

**Рис. 7.1. Блок–схема лінійної структури управління**

*Функціональна структура* передбачає, що кожний підрозділ отримує вказівки від декількох керівників ланок. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти. Конкретні характеристики та риси діяльності підрозділу відповідають найбільш важливим напрямам діяльності всієї організації.



**Рис.7.2 Функціональна структура управління (К –керівник, Ф ... – фахівці, В ... – виконавці)**

*Переваги* функціональної структури: висока компетентність працівників, які спеціалізуються на певних функціях; висока результативність виконання стандартних робіт; зменшення дублювання зусиль та споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах; більша координація у функціональних областях; відповідність професійно–кваліфікаційних характеристик працівників завданням управління; сприйнятливість до нових явищ та здатність до оперативної перебудови; зниження необхідності у спеціалістах широкого профілю.

*Недоліки:* розрив управлінського процесу на окремі, іноді погано пов'язані між собою функції; тривалість процедур прийняття рішень; більша зацікавленість в реалізації цілей та задач окремих підрозділів, ніж спільних цілей всієї організації; ускладнення координації управлінського впливу в результаті

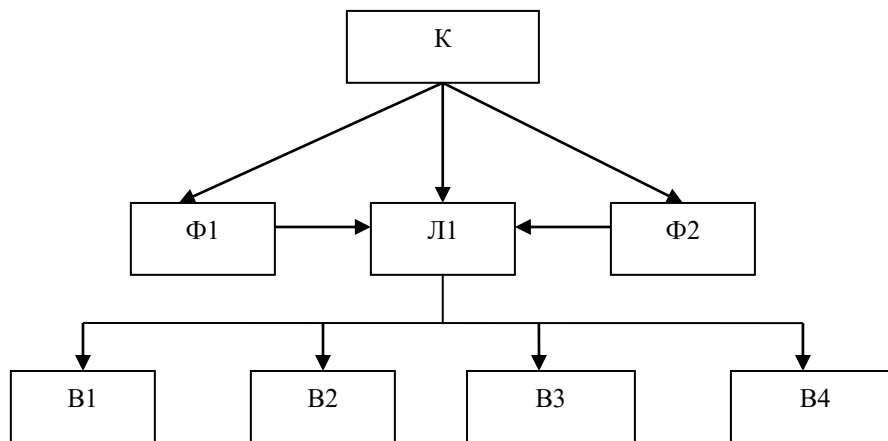
отримання виконавцями вказівок від кількох функціональних органів.

Функціональну структуру доцільно застосовувати в тих організаціях, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції, діють в стабільному зовнішньому середовищі та вирішують стандартні задачі управління. Приклад: металургійна промисловість, видобуток сировинних матеріалів.

*Лінійно–функціональна структура (рис.7.3.).*

*Переваги:* організація управління виробничими процесами за лінійною схемою (керівник вищого рівня – керівник нижчого рівня – виконавець); методична допомога функціональних підрозділів (готують інформацію, виконують різні управлінські завдання для відповідних лінійних керівників).

*Недоліки:* можлива затримка підготовки управлінських рішень; інформаційне перевантаження керівників вищих рівнів управління; не достатнє забезпечення скоординованості роботи функціональних підрозділів.



**Рис. 7.3. Блок-схема лінійно-функціональної структури управління**

Подальший розвиток лінійно-функціональної структури привів до виникнення дивізійної організаційної структури.

*Дивізійна організаційна структура* – (розподіл праці) організаційної структури, розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними. Основними типами структур з відділками є регіональні та продуктові структури, а також структури, які орієнтовані на

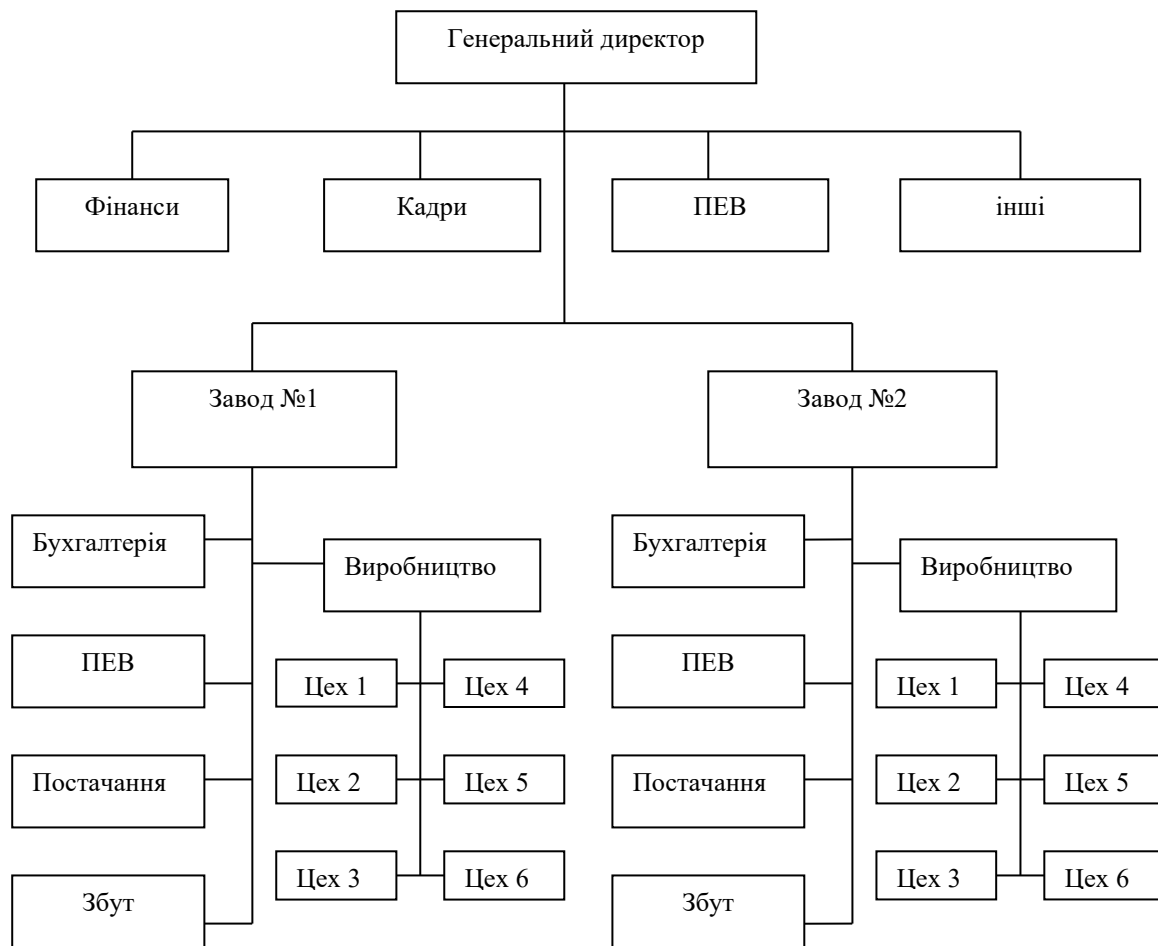
покупця.

Сучасні фірми ведуть свою діяльність в різних сферах бізнесу. Щоб подолати нові проблеми, які виникли з цих причин (розміри фірм, диверсифікація їх діяльності, зміна технологій, зовнішнього середовища), керівництво цих фірм розробило дивізійну організаційну структуру, в якій поділ організації на елементи та блоки відбувається за:

- видами товарів чи послуг;
- групами покупців;
- географічним регіоном.

*Дивізійно-продуктова структура (рис.7.4.).*

Надається можливість збільшувати асортимент продукції, яка виробляється та реалізується. Застосовуючи *дивізійно-продуктову структуру*, повноваження з питань керівництва виробництвом та збутом будь-якого продукту чи послуги передаються одному керівнику, який є відповідальним за цей тип продукції. Керівник вторинних функціональних служб (виробничої, технічної, збуту) повинен звітувати перед керуючим з цього продукту.



**Рис. 7.4. Блок-схема продуктової структури**

*Переваги* такої структури: вона дозволяє великій фірмі приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелика фірма, яка виробляє один – два види продукції; у продуктивній структурі чітко визначено, хто відповідає за отримання прибутку; для неї важливі успішний контроль витрат та виконання графіка відвантаження; організація з такою структурою здатна так само швидко, як і організації з функціональною структурою, реагувати на зміни умов конкуренції, технології та попиту покупця; координація робіт досить ефективна, тому що діяльність щодо даного продукту відбувається під керівництвом однієї людини.

*Недоліком* є збільшення витрат, тому що відбувається дублювання виду робіт для різних видів продукції. В кожному продуктивному підрозділі є свої функціональні підрозділи (тільки невеликі), щоб максимально використати

технічні засоби та обладнання. Особливо це проблема постає там, де є масове виробництво і обладнання може працювати цілодобово.

*Дивізійна організаційна структура, яка спрямована на споживача.*

До неї належать підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів.

- Видавництва мають підрозділи, які видають літературу для дорослих, юнацьку літературу, підручники для вищої та середньої школи. Кожний підрозділ діє як окрема компанія (має свої відділи маркетингу, виробничі, фінансові);
- Комерційні банки (приватні особи, фірми, організації, фонди, трастові фірми та ін.);
- Торгівельні фірми (оптом, в роздріб);
- Навчальні заклади (для підвищення кваліфікації керівників, загальноосвітні програми). Недоліки та переваги ті ж, що й у продуктивній, різниця тільки в тому, що цілі різні.

*Дивізійна організаційна структура, орієнтована на великі географічні зони,* може застосовувати структуру організації за територіальним принципом. Вона полегшує вирішення проблем, пов'язаних із місцевим законодавством, звичаями, споживачами. Такий підхід спрощує зв'язок організації з клієнтами, а також зв'язок між членами організації.

Регіональна структура дозволяє організації більш ефективно враховувати місцеве законодавство, соціально-економічну систему та ринки під час географічного розширення її ринкових зон.

Таким чином, вибір дивізійної структури повинен ґрунтуватися на тому, який із факторів з точки зору забезпечення реалізації стратегічних планів організації та досягнення її цілей є найважливішим.

*Адаптивні (органічні) структури.* Щоб організація мала можливість реагувати на зміни середовища та застосовувати нову технологію, були розроблені *адаптивні організаційні структури*, які можна модифікувати відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб самої організації.

Існує чотири типи основних адаптивних структур: проектні, матричні,

програмно-цільові, координаційні.

*Проектна структура організації* – це тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретної задачі. Суть її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду самих кваліфікованих працівників організації для втілення складного проекту в стислі строки з визначеним рівнем якості, в межах визначеного кошторису. Коли проект завершено, команда ліквідується. Працівники її переходять в інший проект, повертаються до постійної роботи чи звільняються з цієї організації.

Основна перевага проектної структури організації в тому, що вона концентрує всі зусилля на вирішенні однієї єдиної задачі, в той час як керівник звичайного відділу повинен розподіляти свою увагу між декількома проектами одночасно. Це, по суті, є зменшена в масштабах копія функціональної структури цієї організації. В цьому випадку керівникові проекту повністю підпорядковані всі члени групи і всі виділені для цієї цілі ресурси. Хто-небудь з вищого керівництва координує реалізацію проекту в межах звичайної функціональної структури.

*Матрична структура.* Один із варіантів проектної структури має назву матричної. Блок-схема такої структури схожа на матрицю (решітку). В матричній організації члени проектної організації (групи) підкоряються як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, в яких вони працюють постійно. Керівник проекту наділений так званими *проектними повноваженнями*. Вони можуть бути лінійними (над всіма деталями проекту) або штабними повноваженнями. Це залежить від того, які права делегує керівнику проекту керівництво організації. Він координує дію всіх підрозділів, які йому надали на термін проекту та ресурси організації, які потрібні для виконання цього проекту. Вона сприяє зменшенню витрат на проектні роботи, оскільки використовує наявні робочу силу, техніку, приміщення, транспортні засоби тощо.

Основний недолік цієї структури: накладання вертикальних та горизонтальних повноважень руйнує принципи єдиноначальності. Це призводить до збільшення числа конфліктних ситуацій; зростання інформаційних зв'язків між

працівниками підрозділів.

У програмно-цільових організаційних структурах управління постійно змінюються роль і місце керівника програми, тобто керівник змушений пристосовуватися до нових умов, цілей, завдань. Стиль його керівництва повинен забезпечити ефективність управління за умов постійних змін напрямів діяльності, строків реалізації програм, виконання робіт тощо.

Координаційну організаційну структуру управління використовують за умови одночасної реалізації великої кількості програм. Функції керівника делегують менеджерам–кураторам служб або функціональним блокам, що складаються з кількох служб.

Конгломератна організаційна структура управління. Формується за рахунок поєднання різних типів організаційних структур. Наприклад, на підприємстві в одній службі застосовують продуктову структуру управління, в другій – лінійно-функціональну, в третій – матричну. Можливо, що певна організаційна структура управління (наприклад, координаційна) реалізується через матричну.

Розмаїття типів організаційних структур управління дає змогу організації обрати для себе найоптимальніший варіант. На сучасному етапі простежується тенденція до поширення адаптивних організаційних структур управління, що пов'язано з нестабільністю внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації.

### **Контрольні запитання**

1. Дайте визначення функції організування.
2. В чому полягає ціль функції організування.
3. Охарактеризуйте зміст категорій, на яких ґрунтується реалізація функції організування.
4. Які види повноважень розрізняють за характером делегування?
5. Від чого залежить ефективність лінійних повноважень?
6. Охарактеризуйте види функціональних повноважень.

7. Порівняйте процеси передавання лінійних та функціональних повноважень.
8. Охарактеризуйте принципи делегування повноважень.
9. Що таке діапазон контролю?
10. Які типи адміністративного апарату можуть бути у підпорядкуванні керівника.
11. Назвіть причини небажання керівників делегувати повноваження підлеглим.
12. Назвіть причини відмови підлеглих від відповідальності та блокування делегування.
13. Охарактеризуйте принципи
14. Охарактеризуйте етапи організаційного проектування.
15. Дайте визначення організаційної структури управління.
16. Що таке рівень управління та ланка в організації ?
17. Назвіть основні типи організаційних структур управління.
18. У яких випадках застосовується лінійна структура управління.?
19. Коли створюється матрична структура управління.
20. Які існують види дивізіональних структур управління?

### **Тестові завдання**

#### **1. Що створює структуру управління організацією?**

1. сукупність лінійних і функціональних служб;
2. сукупність адміністративних служб;
3. сукупність лінійних та штабних повноважень

#### **2. Які типи апарату можуть бути у підпорядкуванні керівника:**

1. рекомендаційний, паралельний;
2. лінійний, функціональний, спеціальний;
3. обслуговуючий, консультативний, особистий, інформаційний;
4. продуктовий, споживчий, матричний.

#### **3. Що слід розуміти під організаційною структурою управління**

1. склад ланок управління організацією;
2. сукупність і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією;
3. супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління

#### **4. Організаційне проектування охоплює етапи:**

1. горизонтальний і вертикальний поділ праці, визначення посадових обов'язків, координації дій;
2. співвідношення повноважень різних посад;
3. формування системи матеріального стимулювання праці, підвищення якості продукції;
4. визначення місії, цілей, формування стратегії.

**5. До переваг функціональної структури управління слід віднести:**

1. порушення єдності розпорядництва, зниження відповідальності за роботу;
2. подвійне підпорядкування виконавців;
3. залучення до роботи кваліфікованих фахівців;
4. жодна з характеристик.

**6. Де переважно застосовується лінійна структура управління?**

1. в управлінні великими організаціями;
2. в управлінні об'єднаннями організацій;
3. в управлінні малими організаціями;
4. в управлінні окремими підрозділами.

**7. Посадова інструкція – це:**

1. план діяльності працівника;
2. це документ, що регламентує виробничий процес кожного працівника;
3. збір формальних заповідей працівника.

**8. Якого типу організаційних структур не існує:**

1. функціонального;
2. секційного;
3. матричного;
4. проектного

**9. Організаційне проектування охоплює етапи:**

1. горизонтальний і вертикальний поділ праці, визначення посадових обов'язків, координації дій;
2. співвідношення повноважень різних посад;
3. формування системи матеріального стимулювання праці, підвищення якості продукції;
4. визначення місії, цілей, формування стратегії.

**10. До переваг лінійної системи організації слід віднести:**

1. одержання підлеглими несуперечливих і пов'язаних між собою завдань;
2. повна відповідальність кожного керівника за результати роботи;
3. забезпечення єдності керівництва зверху до низу, тобто єдності розпорядчої діяльності;
4. все перераховане.

**11. Яка із систем управління передбачає створення спеціальних колегій, рад, з якими керівники та фахівці погоджують свої дії та рішення.**

1. лінійно-функціональна;
2. лінійна;
3. функціональна;
4. дивізійна.

**12. Єдиноначальність, закріплення відповідальності, звітність по**

**відхиленням, передача відповідальності за роботу на нижчий рівень – це:**

1. принципи менеджменту;
2. принципи делегування повноважень;
3. принципи соціально відповідальної компанії;
4. вірна відповідь відсутня.

**13. Сутність якої структури організації полягає в тому, що керівник є одноособовим і підкоряється лише одному вище стоячому керівникові:**

1. лінійної;
2. функціональної;
3. лінійно-функціональної;
4. секційної.

**14. До переваг лінійної структури організації слід віднести:**

1. одержання підлеглими несуперечливих і пов'язаних між собою завдань;
2. повна відповідальність кожного керівника за результати роботи;
3. забезпечення єдності керівництва зверху до низу, тобто єдності розпорядчої діяльності.
4. все перераховане.

**15. Що слід розуміти під органом управління в організації?**

1. всі ланки управління організацією;
2. ланку або сукупність ланок керуючої системи;
3. сукупність ланок керованої системи.

**16. Які типи адміністративного апарату можуть бути у підпорядкуванні керівника:**

1. рекомендаційний, паралельний;
2. лінійний, функціональний, спеціальний;
3. обслуговуючий, консультативний, особистий;
4. продуктовий, споживчий, матричний.

**17. Відповідальність це:**

1. необхідність звітувати за прийняті рішення, активні дії та їх наслідки;
2. сукупність офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження і здійснювати дії в інтересах організації;
3. всі відповіді вірні.

**18. До переваг функціональної структури управління слід віднести:**

1. порушення єдності розпорядництва, зниження відповідальності за роботу;
2. подвійне підпорядкування виконавців;
3. залучення до роботи кваліфікованих фахівців;
4. жодна з характеристик.

**19. Що відноситься до елементів організаційних структур управління?**

1. система взаємозв'язків між органами управління;
2. органи всіх систем управління організацією та взаємозв'язки між ними;
3. ланки управління організацією.

**20. Масштаби повноважень та відповідальності визначаються:**

1. складністю, важливістю і різноманітністю проблем, що вирішуються;

2. глибиною розподілу праці, ритмічністю виробничих процесів;
3. розміром ресурсів, якими даний рівень управління може розпоряджатися самостійно, без узгодження з вищестоящим рівнем та чисельністю людей, які зобов'язані виконувати його рішення;
4. вище перерахованим.

**21. Виокремлюють такі види функціональних повноважень:**

1. лінійні та спеціальні;
2. рекомендаційні, паралельні, обов'язкові з'ясування;
3. обслуговуючі та консультативні;
4. продуктові, територіальні, споживчі.

**22. Повноваження бувають:**

1. планові, організаційні, мотиваційні, соціально-психологічні;
2. адміністративні, економічні, соціально-психологічні;
3. управлінські, соціальні, економічні;
4. лінійні, функціональні, рекомендаційні, погоджувальні, паралельні;

**23. Основне призначення функції організування полягає в:**

1. створенні ефективної організаційної структури управління;
2. контролі за індивідуальною роботою виконавців;
3. створенні системи мотивування ;
4. передачі частини прав від керівника до підлеглого.

**24. Повноваження визначають:**

1. форму впливу на підлеглих для досягнення цілей організації;
2. право використовувати матеріальні і людські ресурси для виконання виробничих завдань;
3. розмір оплати праці та місце в організації;
4. здатність приймати непопулярні рішення.

**25. Сукупність офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження і здійснювати дії в інтересах організації - це визначення категорії:**

1. повноваження;
2. відповідальність;
3. обов'язки;
4. права.

**26. До недоліків лінійно-функціональної структури управління слід віднести:**

1. штучне розширення апарату управління;
2. збільшення витрат на виробництво;
3. відрив від виробництва;
4. все вище перераховане.

**27. Сукупність офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження і здійснювати дії в інтересах організації - це визначення категорії:**

1. повноваження;
2. відповідальність;
3. обов'язки;
4. права.

**28. До організаційних структур управління відносять:**

1. продуктові організаційні структури;
2. схематичне зображення процесу планування;
3. правила внутрішнього трудового розпорядку організації;
4. органіграму.

**29. Що слід розуміти під організаційною структурою управління**

1. сукупність визначених ланок;
2. сукупність і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією
3. число рівнів управління

**30. Передача виконання виробничих і збутових задач підлеглим нижче стоячим керівникам це:**

1. делегування повноважень;
2. небажання виконувати роботу;
3. турбота про заробітки співробітників;
4. делегування відповідальності.

**31. Відповідальність це:**

1. необхідність звітувати за прийнятті рішення, активні дії та їх наслідки;
2. сукупність офіційно наданих прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження і здійснювати дії в інтересах організації;
3. обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких співробітників на виконання визначених задач;
- 4) всі відповіді вірні.

**32. Як оформлюється делегування повноважень?**

1. існує усна домовленість між керівником та підлеглим;
2. керівник у письмовій формі дає підлеглому завдання;
3. видається наказ, розробляється посадова інструкція;
4. підлеглий бере їх сам, погоджуючись виконувати ту чи іншу справу.

## **8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **8.1. Основні поняття мотивації. Засоби мотиваційного впливу**

У процесі зародження та формування менеджменту як науки завжди виникали проблеми дієвого і результативного мотивування. Спочатку йшлося більше про матеріальні та організаційні аспекти спонукання. На сучасному етапі все більше акцентується на соціально-психологічних аспектах мотивації, що створюють умови для досягнення високих результатів виробничо-господарської діяльності з мінімальними затратами.

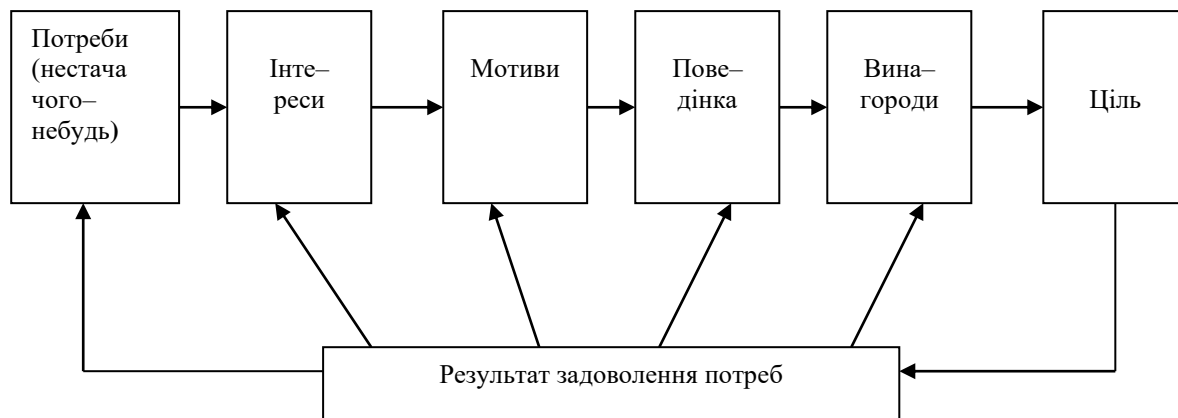
Після визначення перспектив організації та завершення її побудови особливого значення набувають питання створення максимальної зацікавленості працівників у результатах діяльності організації, тобто мотивування.

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

Мотивація ґрунтується на двох категоріях: *потреби* – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь, і *винагороди* – те, що людина вважає цінним для себе.

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

Розглянемо детальніше механізм мотивації, в основі якого лежать потреби. Поведінку людини у процесі задоволення потреб можна описати моделлю, що враховує взаємозв'язок потреб, інтересів та цілей (рис.8.1). Потреби породжують у свідомості людини інтерес (це відбиття потреб суб'єкта через структуру відносин, у яких він бере участь для досягнення певних цілей), а він – мотиви (усвідомлене спонукання до дій). Відповідно мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей. Результатом цього може бути повне задоволення, часткове задоволення чи незадоволення потреб індивіда.



**Рис.8.1. Модель мотивації через потреби**

Процес управління – це процес впливу керівника на виконавця. Засобами мотиваційного впливу являються мотив і стимул.

*Мотив* – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину щось робити або вести себе певним чином (орієнтації, установки, бажання, інстинкти, імпульси).

*Стимул* – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети. Стимулом може бути моральна винагорода, але найчастіше – матеріальна.

## 8.2. Змістовні теорії мотивації

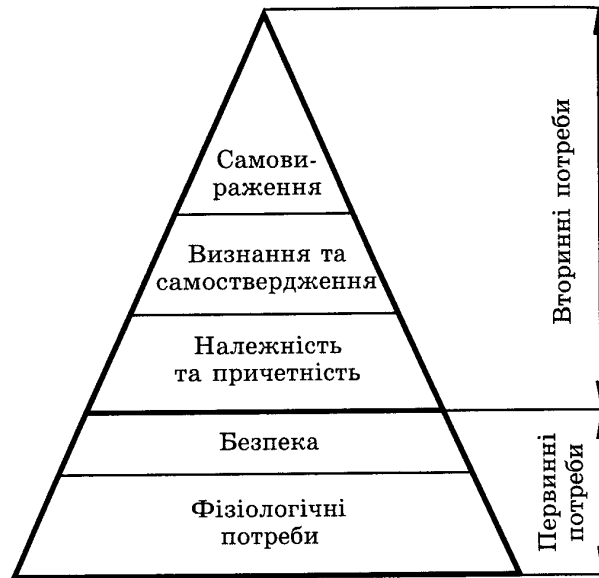
Змістовні теорії мотивації аналізують фактори, що впливають на мотивацію. Значною мірою головна увага цих теорій зосереджена на аналізі потреб та їх впливу на мотивацію. Ці теорії описують структуру потреб, їх зміст і те, як дані потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності.

**Ієрархія потреб індивіда (за А.Маслоу).** За допомогою такої моделі можна пояснити характер впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на поведінку людини (рис.8.2.). Маслоу виділив такі *n*'ять потреб людини:

*Фізіологічні потреби.* До даної групи потреб належать потреби в їжі, воді, повітрі, притулку і т. ін., тобто ті потреби, які людина повинна задовольнити, щоб вижити, щоб підтримувати організм у стані життєдіяльності.

*Потреби безпеки.* Потреби цієї групи пов'язані з прагненням і бажанням людей знаходитися в стабільному та безпечному стані, який би захищав від

страху, болі, хвороб та інших страждань, які може принести людині життя.



**Рис. 8.2. Піраміда А.Маслоу**

*Потреби належності та причетності.* Людина прагне до участі у спільних діях, вона хоче дружби, бути членом яких–небудь об'єднань людей, брати участь у суспільних заходах і т. ін.

*Потреби визнання та самоствердження.* Дана група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також бажання людей, щоб оточуючі визнали їх такими і поважали за це.

*Потреби самовираження.* Дана група потреб об'єднує потреби, що виражають прагнення людини до найбільш повного використання своїх знань, здатностей, вмінь та навичок.

Усі ці потреби можуть проявитися водночас, але фізіологічні потреби та потреби в безпеці є найсильнішими, домінуючими, такими, які визначають поведінку людини до того моменту, поки вони не будуть задоволені. Наступними по силі впливу на поведінку є відповідно потреби в приналежності до певної соціальної групи, в повазі, самостверженні.

**За теорією К. Альдерфера** (рис.8.3) до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, належать:

– потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами у безпеці);

– комунікативні потреби (впливають із соціальної природи людини, її бажання бути членом колективу, мати друзів, сім'ю, добрі стосунки з колегами, керівниками, належати до певних неформальних груп, партій та громадських організацій тощо);

– потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитися, самоствердитись, отримати адекватне визнання).

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб в К. Альдерфера засвідчує рух не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі, який демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб за неможливості задоволення вищих. Наявність прямого та зворотного рухів щодо задоволення потреб створює ширші можливості для стимулювання праці в організації: за відсутності об'єктивних чи суб'єктивних умов для задоволення зростання в організації працівники можуть зосередитись на якнайповнішому задоволенні потреб зв'язку чи існування.



Рис. 8.3. Модель теорії К.Альфера

**Теорія Девіда Мак Клееланда.** Наступною моделлю мотивації, де за основу взято потреби вищих рівнів, була теорія Мак Клееланда. Він вважав, що людям притаманні три потреби: влади, успіху і причетності.

*Потреба у владі* виявляється як бажання впливати на інших людей.

*Потреба успіху* також знаходиться посередині між потребою в повазі та самовираженні. Ця потреба задовольняє не проголошення успіху цієї людини, що лише підтверджує його статус, а процес доведення роботи до успішного закінчення.

*Потреба в причетності* за Маслоу відповідає соціальним потребам. Ця потреба виражається у прагненні окремих людей виконати роботу, що даватиме їм великі можливості соціального спілкування. Задоволення потреб людини в причетності лежить в основі виникнення неформальних груп, творчих колективів.

**Теорії «Х» і «У» Д. Мак Грегора.** Мак Грегор проаналізував діяльність виконавця на робочому місці і виявив, що керівник може контролювати наступні параметри, що визначають дії виконавця:

- завдання, які одержує підлеглий;
- якість виконання завдання;
- час отримання завдання;
- очікуваний час виконання задачі;
- засоби, що є для виконання задачі;
- колектив, в якому працює підлеглий;
- інструкції, одержані підлеглим;
- переконання підлеглого у здоланні задачі;
- переконання підлеглого у винагороді за успішну роботу;
- розмір винагороди за проведenu роботу;
- рівень залучення підлеглого в круг проблем, пов'язаних з роботою,

Всі ці чинники залежать від керівника і. в той же час, в тій чи іншій мірі впливають на працівника, визначають якість і інтенсивність його праці. Дуглас Мак Грегор прийшов до висновку, що на основі цих чинників можливо застосувати два різні підходи до управління, які він назвав Теорія «Х» і Теорія «У».

Теорія «Х» утілює чисто авторитарний стиль управління, характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем, по перерахованих вище чинниках.

Теорія «У» відповідає демократичному стилю управління і припускає делегування повноважень, поліпшення взаємостосунків в колективі, обліку відповідної мотивації виконавців і їх психологічних потреб, збагачення змісту

роботи.

*Теорія мотиваційної гігієни Ф.Герцберга.* Ф.Герцберг виконав серію досліджень, припускаючи, що праця, яка приносить задоволення, спроможна покращувати психічне здоров'я людини. Його теорія отримала назву теорії мотиваційної гігієни. Гігієна є наукою про підтримання здоров'я, а в даному разі – здорової психіки. Всі фактори середовища, які впливають на мотиви трудової поведінки, Герцберг поділив на дві групи: ті, що сприяють, і ті, що перешкоджають задоволенню працею.

Фактори, які безпосередньо пов'язані з процесом праці, він відніс до першої групи. До факторів, які сприяють задоволенню працею (мотиваційних), увійшли:

- трудові успіхи;
- визнання заслуг;
- сам процес праці;
- міра відповідальності;
- просування по службі;
- професійний ріст.

Згідно з теорією Герцберга наявність будь-якого з цих шести факторів або їх усіх посилює позитивні мотиви трудової поведінки, оскільки підвищує міру задоволення людини працею.

Ф.Герцберг вважав, що задоволеність працею найефективніше досягається збагаченням її змісту. Це означає, що працівнику слід надавати можливості самостійно приймати рішення, спеціалізуватися в тій діяльності, яка приносить людині найбільше задоволення, надавати перспективи службового росту і т.п.

До факторів, які перешкоджають задоволенню працівника працею, належать ті, що пов'язані з його оточенням, тобто з соціально-психологічним кліматом в організації. Якщо якийсь з них буде неадекватним, то це викличе незадоволення працівника і послабить позитивні мотиви його трудової поведінки, посиливши незадоволеність роботою.

До факторів, які перешкоджають задоволенню працею (гігієнічних),

Герцберг відніс такі:

- гарантія збереження роботи.
- соціальний статус.
- трудова політика компанії.
- умови праці.
- відношення безпосереднього керівника.
- особисті схильності.
- міжособистісні стосунки.
- заробітна плата.

Згідно з теорією Герцберга адекватний рівень кожного з цих факторів не підсилює позитивних мотивів трудової поведінки працівника. Однак якщо робітник незадоволений проявом одного або кількох факторів, то мотиви його трудової поведінки зменшуються. Наприклад, висока заробітна плата не примусить працювати краще, а недостатня оплата праці викличе бажання ухилитися від роботи або перейти на іншу роботу.

### **8.3. Процесуальні теорії мотивації**

Процесуальні підходи зосереджені на тому, як відбувається мотивація, тобто чому люди вибирають певні варіанти поведінки, щоб задовольнити свої потреби, і як вони оцінюють своє задоволення після досягнення мети, а не на визначенні мотиваційних стимулів.

**Теорія очікувань Врума.** Базується на очікуванні певної події. Теорія очікування базується на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення певної мети лише тоді, коли впевнена у великій імовірності досягнення таким чином своїх потреб або цілей. Мотивація залежить від того наскільки:

– очікувані затрати праці реалізуються в бажані результати (робітник підвищує якість та майстерність виконання завдань в очікуванні підвищення кваліфікаційного розряду);

- отримані результати праці будуть оцінені у вигляді винагороди ;
- отримана винагорода є бажаною (валентність).

Якщо значення кожного з цих трьох чинників матиме малу ймовірність настання, то людина буде мотивуватися слабо, а результати її праці будуть низькими.

Ігнорування чи не врахування одного з них може знівелювати увесь мотиваційний ефект.

Найефективніша мотивація досягається, коли люди вірять, що їх зусилля обов'язково дозволять їм досягти мети та приведуть до особливо цінної винагороди. Мотивація слабшає, якщо імовірність успіху або цінність винагороди оцінюється людиною невисоко.

### *Теорія справедливості Стейсі Адамса.*

Теорія справедливості твердить, що людині властиво порівнювати не якість результатів своєї праці і кількість витрачених зусиль, а рівень винагороди (розмір зарплати, надбавки, персональний автомобіль і т.п.) інших людей, що виконують аналогічну роботу.

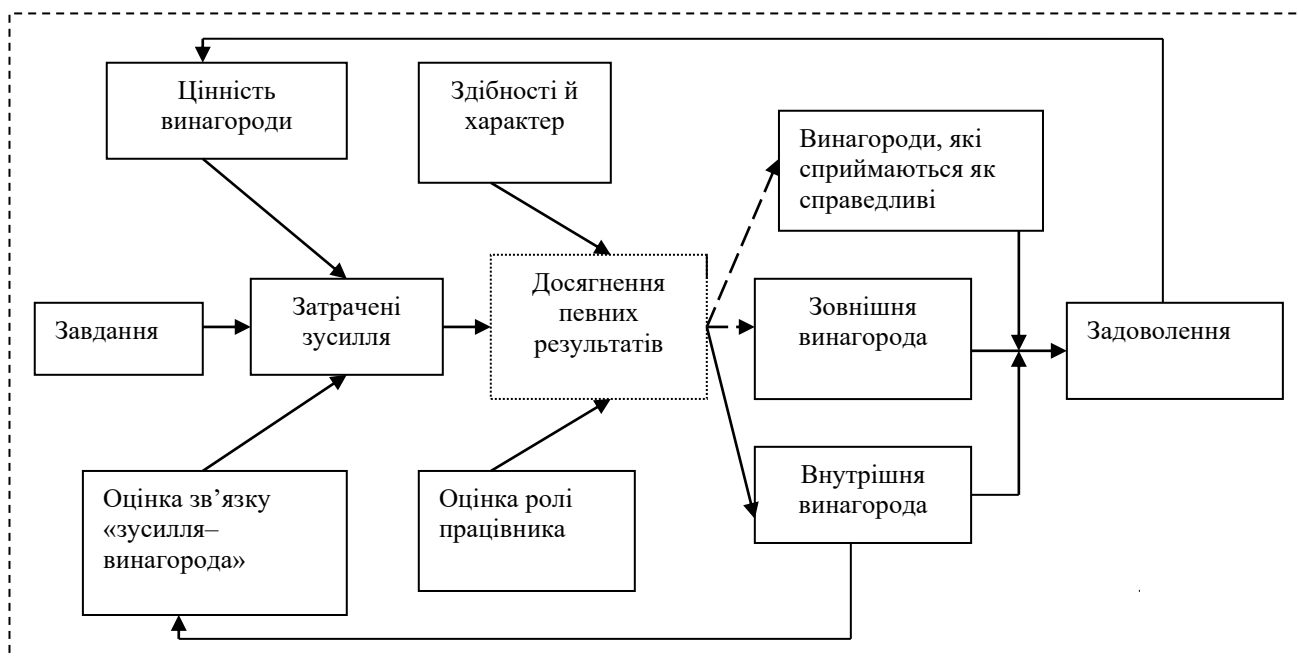
Якщо порівняння виявляє дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає що її колега за аналогічну роботу одержить більшу винагороду, то в неї виникає психологічний дискомфорт. Для подолання цього стану і виправлення дисбалансу, необхідно мотивувати цього співробітника. Якщо цього не зробити, то людина змінить рівень витрачених зусиль.

*Модель Портера–Лоулера* (рис.8.4) отримала широку підтримку і базується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівником справедливої винагороди. Результативність працівника залежить від трьох змінних : витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, усвідомлення своєї ролі у процесі праці.

Зусилля залежать від очікування винагороди і цінності винагороди. Відповідно до теорії очікувань, за виконану роботу (результат) людина заслуговує на винагороду: одержати внутрішнє задоволення (самоповага за теорією Маслоу),

а також зовнішню винагороду від оцінки керівником її роботи. Однак навіть найвища винагорода має бути справедливою, тобто сприйматися самою людиною як справедлива.

Одним з найважливіших висновків, що випливає з цієї моделі, полягає в тому, що *результативна праця веде до задоволення*.



**Рис.8.4. Модель Портера-Лоулера**

### **Контрольні запитання**

1. Дайте визначення мотивації як загальної функції менеджменту.
2. Охарактеризуйте зміст категорій, на яких ґрунтується реалізація функції мотивування.
3. У чому полягає сутність механізму мотивації працівників на основі врахування потреб?
4. У чому різниця між змістовними і процесуальними теоріями мотивації.
5. Які важливі положення теорії мотивації А. Маслоу?
6. Що є спільного і відмінного в теорії А. Маслоу і К.Альдерфера?
7. Знайдіть подібність змістовних теорій мотивації.
8. Розкрийте зміст теорій «Х» і «У» Макгрегора.
9. Які особливості процесуальних теорій і моделей мотивації?

## 10. Як впливає на поведінку людини сприйняття?

### Тестові завдання

1. *Процес створення умов, які діють на поведінку людини і дозволяють спрямовувати її в потрібний для організації бік, зацікавити людину в активній сумлінній роботі відносять до функцій:*
  1. організації;
  2. мотивації;
  3. планування.
  4. координації
2. *Згідно з теорією А. Маслоу скільки виділяють рівнів потреб ?*
  1. 2.
  2. 4.
  3. 5.
3. *Хто з учених створив теорію «Х» та «У»:*
  1. Мак-Клейланд;
  2. Врум;
  3. Маслоу;
  4. Мак-Грегор;
4. *Зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети – це:*
  1. стимул;
  2. мотив;
  3. мотивація.
5. *Згідно теорії Адельфера існують такі групи потреб:*
  1. потреби існування, зв'язку, зростання;
  2. фізіологічні потреби, соціальні та економічні;
  3. самовираження, безпеки та приналежності;
  4. всі перераховані вище.
6. *Що забезпечує управлінська функція "мотивація"?*
  1. спонукання працівників до ефективного виконання поставлених задач;
  2. досягнення особистих цілей;
  3. досягнення цілей організації;
  4. все перераховане
7. *В якій послідовності задовольняються потреби робітника згідно теорії ієрархії потреб А. Маслоу:*
  1. фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби в приналежності, потреби в повазі, потреби в самореалізації;
  2. фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби в повазі, потреби в приналежності, потреби в самореалізації;
  3. фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби в самореалізації, потреби в повазі, потреби в приналежності;
8. *Чим відрізняються між собою змістовні теорії мотивації?*
  1. кількістю виділених груп потреб;

2. врахуванням окремих потреб;
  3. часом застосування;
  4. чисельністю премійованих працівників
- 9. Процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення цілей – це:**

1. мотивація;
2. стимулювання;
3. управлінські відносини;
4. регулювання.

**10. Що забезпечує управлінська функція "мотивація"?**

1. спонукання працівників до ефективного виконання поставлених задач;
2. досягнення особистих цілей;
3. виконання прийнятих управлінських рішень.

**11. Модель Майкла Портера і Едварда Лоулера полягає у:**

1. визначенні мотиваційних елементів ланцюга: затрати праці – задоволення винагородою;
2. створенні ієрархії управління;
3. формуванні змістовних мотиваційних теорій;
4. виборі ефективного стилю керівництва залежно від ситуації.

## **9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **9.1. Сутність і сенс контролю**

*Контроль* – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці.

Контроль є таким типом діяльності щодо управління підприємством, який дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту робіт в організації до того часу, коли проблеми набудуть ознак кризи. Одночасно контроль дає можливість виявити та поширювати позитивні починання, підтримувати найбільш ефективні напрями діяльності на підприємстві.

*Головна мета контролю:* сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечити виконання завдань (досягнення цілей), що стоять перед підприємством.

Контроль як управлінська діяльність має відповідати таким принципам:

– бути *всеосяжним та об'єктивним*, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;

– орієнтуватися на *кінцеві результати*, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;

– повинен мати *безперервний та регулярний, невідворотний характер*;

– бути *гнучким*, тобто не заважати виконанню основної роботи;

– *відповідати змісту* тих робіт, які контролюються, перевіряти не тільки кількість і термін, а й якість роботи;

– бути *зрозумілим* для тих, кого контролюють та перевіряють;

– бути *своєчасним*, щоб мати змогу втручання і коригування процесів, що відбуваються;

– *забезпечувати перевіряючих необхідною* повною, зрозумілою та лаконічною інформацією;

– бути *економічним*, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть бути більшими, ніж ті результати, яких досягають у процесі контролю;

– має бути *дієвим*, тобто не обмежуватися виявом фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватися відповідними рішеннями.

## **9.2. Етапи контролювання**

У будь якого процесі контролювання є чотири головні етапи.

*1. Визначення стандартів і критеріїв.* Стандарт – це офіційний державний або нормативно-технічний документ галузі, підприємства, що визначає характеристики вимог, яким повинен відповідати певний вид продукції; критерій – показник, за яким оцінюють якість роботи, продукції тощо. Загальноприйнятими щодо них є такі вимоги: обмеженість у часі, конкретність, реальність, можливість прогнозування показників і результатів.

*2. Оцінювання виконання.* Полягає у з'ясуванні відповідності кількості та якості робіт, продукції, загального стану суб'єкта встановленим стандартам, загальноприйнятими нормам і критеріям. Потребує залучення відповідних

ресурсів, спеціальних контрольних засобів та приладів; може здійснюватися централізовано і децентралізовано.

### *3. Порівняння досягнутих результатів з установленими стандартами.*

Його здійснюють у кілька етапів:

- встановлення масштабу допустимих відхилень;
- вимірювання результатів;
- передача і поширення інформації про конкретні результати;
- оцінка інформації про отримані результати.

*4. З'ясування необхідності коректив.* Від ефективності процедур на цьому етапі залежить подальше функціонування організаційної системи та її окремих елементів. Здійснюється на основі обґрунтованих висновків щодо відповідності чи невідповідності робіт, продукції встановленим стандартам. У разі виявлення невідповідності виникає потреба у корективах (усунення недоліків, зміна стандартів тощо), що є завданням функції регулювання.

## **9.3. Види контролю**

Зміст загальної функції менеджменту – контролювання виявляється у видах контролю, які класифікують за певними ознаками.

### *1. За сферами:*

*Контроль стану матеріально-технічного забезпечення* передбачає оцінювання ступеня задоволення потреб організації в постійних ресурсах (обладнання, персонал, інформаційні системи), системи, обсягів і ритмічності поставання сировини і матеріалів, стану і динаміки виробничих запасів, якості поставленої сировини, матеріалів, напівфабрикатів вимогам стандартів і технічних умов.

*Контроль виробництва* охоплює процеси перетворення ресурсів організації на продукцію або послуги. Його зміст полягає в порівнянні запланованих виробничих показників із фактичними даними, виявленні відхилень і аналізі чинників, які спричинили ці відхилення.

*Контроль маркетингу і збуту* охоплює: оцінювання і коригування

комерційної політики; конкурентоспроможність продукції; ефективність маркетингових заходів; обсяг і структуру маркетингової інформації; широту і глибину асортименту пропонованих покупцям товарів (послуг); обґрунтованість цін на продукцію; ефективність використання збутових каналів; ефективність витрат на рекламу тощо.

## 2. За змістом:

Контролю *матеріальних ресурсів* підлягають: система регулювання запасів, стан матеріальних ресурсів і відповідність їх *потребам виробництва, якість матеріальних ресурсів*. Контроль *фінансових ресурсів* полягає в оцінюванні ступеня забезпеченості організації власними та залученими коштами, ефективності їх використання, правильності прийняття фінансових рішень, відстеженні та регулюванні грошових потоків, аналізі й регулюванні боргів і зобов'язань організації. Контроль *людських ресурсів* – здійснення контрольних заходів при відборі та зарахуванні працівників на посади, оцінювання ефективності і коригування заходів з перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, ділових якостей працівників, ефективності систем оплати праці і стимулювання працівників. Контроль *інформаційних ресурсів* – оцінювання відповідності обсягів інформації потребам виробництва і управління; вивчення і вдосконалення шляхів надходження інформації в організацію, всередині її і назовні.

## 3. За етапами проведення:

*Попередній контроль* стосується передусім якості матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів на вході організації.

*Поточний контроль* здійснюють у процесі виробничо-господарської діяльності. Його мета – виявити і усунути поточні перешкоди, недоліки, помилки, які можуть завадити досягненню цілей організації.

*Підсумковий контроль* проводять, як правило, після завершення певних робіт, фінансово-господарського року тощо. Його метою є зіставлення запланованого з фактичним результатом, виявлення відхилень і пошук їх причин з метою недопущення в майбутньому.

#### *4. За формами організації:*

*Централізований контроль* здійснюють спеціальні підрозділи, що функціонують у системі управління організації (контролери, ревізійні відділи, відділи внутрішнього аудиту). Різновидом централізованого контролю є аудит – експертиза фінансової звітності та іншої інформації про господарсько-фінансову діяльність суб'єкта господарювання для з'ясування його реального фінансового стану. Аудит може бути зовнішнім (здійснюють незалежні експерти) і внутрішнім (проводять штатні працівники організації).

*Децентралізований контроль* локалізують на рівні функціональних і виробничих підрозділів організації. Наприклад, бухгалтерія контролює стан обліку у виробничих і допоміжних підрозділах організації; відділ праці і заробітної плати – дотримання норм і нормативів оплати і стимулювання праці; керівники виробничих підрозділів контролюють витрати виробничих ресурсів у своїх підрозділах.

*Самоконтроль* полягає в контролюванні працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

#### *5. За способами:*

*Суцільний контроль* є повним (тотальним) контролем, що охоплює кожен робочий день, кожен одиницю виробленої продукції (послуг).

*Вибірковий контроль* здійснюється за якістю робіт, товарів та послуг шляхом вибірок і проб із загального обсягу.

### **9.4. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі**

**Процес контролювання** – комплекс контрольних дій (заходів), виконуваних суб'єктом контролювання над об'єктом.

Для ефективного контролювання необхідно заздалегідь з'ясувати такі запитання: Що контролюється (співробітник як особистість, його метод праці, результати його праці)? Хто контролює і як контролює? Якими мають бути наслідки контролювання?

Емоційне напруження може спричинити неправильно обраний об'єкт

контролювання, коли контролюють не результати роботи працівника, а його особистість – кваліфікацію, відносини з колегами і т. д. Керівник, який під час перевірки виявив незадовільні результати роботи і одночасно констатував, що вони є наслідком невисокої кваліфікації співробітника, не може сподіватися на порозуміння. Це аж ніяк не обмежує можливості контролювати, оскільки в полі зору керівника цілком обґрунтовано можуть перебувати не лише результати праці, а й шлях їх досягнення. Необхідність проконтролювати шлях досягнення цілі (методи праці) виникає, якщо некваліфіковане ставлення до процесу праці може спричинити збитки для підприємства чи працівника.

Ефективність контролювання залежить і від контролюючих інстанцій. Ними можуть бути сам працівник (самоконтролювання) та керівництво організації (стороннє контролювання). *Самоконтролювання* стимулює у працівника почуття відповідальності за якість і результати праці. Воно вимагає значно менших витрат часу і коштів, ніж зовнішня система контролювання, дає змогу вникнути співробітнику в загальний виробничий процес, побачити своє місце в ньому. *Стороннє контролювання* повинно бути первинним щодо самоконтролювання. Це допомагає уникнути ризику, пов'язаного з самоконтролюванням (наприклад, дефекти результатів праці, яких працівник не помічає). Необхідне воно і тоді, коли працівник оцінює результати своєї праці, керуючись заниженими критеріями. На ефективність контролювання відчутно впливає і техніка його здійснення. Обираючи її, необхідно вирішити, коли і яке контролювання проводити (вибіркове чи суцільне). Щодо цього немає універсальних рекомендацій. Однак суцільне (тотальне) контролювання слід проводити лише за необхідності, намагаючись не порушити технології виробничого процесу.

Наслідок контролювання, яким є оцінка діяльності підлеглих щодо досягнення цілей, повинен стимулювати їх особисті зусилля. Якщо ціль досягнута без зусиль, працівник отримує визнання у формі простого позитивного зворотного зв'язку. Особливі зусилля мотивують додатковими заходами. Якщо цілі не досягнуто – шукають причини. Здебільшого ними можуть бути об'єктивні

чинники, неправильні дії, помилки підлеглого чи керівника. З'ясувавши причини, здійснюють відповідні заходи щодо їх усунення. Можливі при цьому й організаційні висновки.

Оцінюючи працю співробітників, деякі керівники не задовольняються фактом належно виконаної роботи. Вони вважають, що підлеглий міг зробити її краще, обравши інший варіант виконання. В результаті у працівника, який очікує схвалення, з'являється відчуття незаслуженої образи, втрата віри в себе тощо. Зауваживши непередбачену поведінку підлеглого, яка проявилася у виборі несподіваного способу вирішення проблеми, керівник повинен угамувати несприйняття невідомого, спитавши себе, чи містить робота підлеглого помилки, які може виявити емоційно нейтральний фахівець. Якщо їх нема, керівник зобов'язаний схвалити таку роботу. Вимога, щоб завдання було виконане не лише правильно, а й відповідно до індивідуальних уподобань керівника, пригнічує самостійність та знижує ефективність процесу управління.

Стрижнем концепції контролювання є принцип, згідно з яким для цілковитого орієнтування в роботі структурного підрозділу не потрібно контролювати кожну функцію чи кожного працівника. Досить охопити контролем стратегічні пункти, вузлові функції. Важливо, щоб контролювання орієнтувалося не на минуле, а на майбутнє, оскільки краще з 75-відсотковою впевненістю передбачити помилку, нейтралізувавши її ймовірність, ніж мати вичерпну інформацію про походження вже допущеної.

Певну особливість має адміністративне контролювання при перевірках підвідомчих організацій і підприємств. В основному воно ґрунтується на перевірці дотримання інструкцій, законів і нормативних актів і виявленні порушників, обмежуючись реєстрацією недоліків. За ринкової економіки такий підхід дискредитує суть функції « контролювання ».

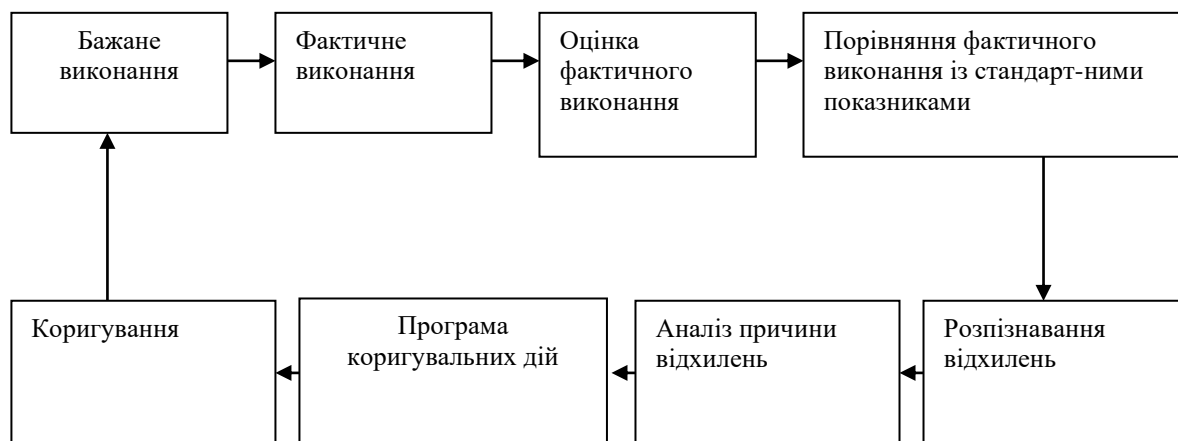
Адміністративне контролювання може бути лише частиною організаційної динаміки. Дієве контролювання ґрунтується на розкритті реальної картини про діяльність організації. Система контролювання має не лише констатувати недоліки, а виявляти співвідношення позитивного і негативного.

Нераціональним є контролювання на основі *контрольного факту* – явища, в процесі якого порушено певну норму. У кожній організації, яка інтенсивно працює, прискіпливе і дріб'язкове контролювання може виявити другорядні контрольні факти на фоні плідної і правильної діяльності.

При здійсненні контролювання важливо забезпечити доброзичливу атмосферу. Воно не може бути «грою в піжмурки», під час якої одні шукають, інші ховають. Впевненість у тому, що контроль покликаний з'ясувати позитивні й негативні аспекти діяльності, є запорукою конструктивного настрою. За таких умов працівники допомагатимуть контролеру ознайомитись із діяльністю організації, побачити шляхи підвищення її ефективності. Невиправданою є і практика, за якою основні намагання персоналу організації зосереджені на підготовці до ймовірного контролювання.

Процес контролювання не повинен бути жорстко регламентованим. Винахідливість керівництва в його організації забезпечує результативніші наслідки. Правильно налагоджене, ефективне контролювання є значною соціальною цінністю, здатною набагато перевищити пов'язані з ним соціальні і економічні витрати, спричинені утриманням органів контролювання, відволіканням виконавців від їхніх безпосередніх завдань.

Функція контролю може розглядатись і як зворотний зв'язок системи, що зображено на рис.9.1.



**Рис. 9.1. Контроль як зворотний зв'язок системи**

Як видно з схеми, контроль розпочинається з бажаного виконання, яке ґрунтується на стандартах. У процесі діяльності досягається фактичне виконання, яке піддається оцінці й порівнюється зі стандартами. Якщо виникають відхилення реального виконання від стандартів, то треба виявити причини цих відхилень, розробити і реалізувати програму відповідних коригувальних дій. Після коригування процес має повернутися до бажаного виконання (стандарту), за яким настає наступний цикл, і т. д.

### ***Контрольні запитання***

1. У чому полягає сутність і особливості контролювання?
2. Яка основна мета контролю в управлінні?
3. Яким принципам має відповідати контроль як управлінська діяльність?
4. Розкрийте сутність принципу своєчасності контролю.
5. Чому контроль повинен мати гнучкість?
6. Охарактеризуйте етапи контролювання.
7. На які етапи розподіляється процес контролю.
8. Обґрунтуйте класифікацію контролю за різними ознаками.
9. Охарактеризуйте види контролю за етапами проведення.
10. Порівняйте централізований та децентралізований види контролю.

### ***Тестові завдання***

#### ***1. Коли здійснюється поточний контроль в організації?***

1. після виконання певних робіт;
2. в ході виконання певних робіт;
3. до фактичного початку виконання певних робіт.

#### ***2. Коли здійснюється заключний контроль в організації?***

1. до фактичного початку виконання робіт;
2. після виконання запланованих робіт;
3. в ході проведення певних робіт.

#### ***3. Коли здійснюється попередній контроль в організації?***

1. до фактичного початку виконання робіт;
2. після виконання запланованих робіт;

3. в ході проведення певних робіт.

**4. Централізований контроль передбачає:**

1. застосування суворих правил та стандартів;
2. прозорість інформації та базування на корпоративній культурі;
3. наявність спеціалізованих контрольних служб;
4. орієнтацію на групові норми та традиції.

**5. Децентралізований контроль передбачає:**

1. застосування суворих правил та стандартів;
2. прозорість інформації та базування на корпоративній культурі;
3. наявність спеціалізованих контрольних служб;
4. орієнтацію на групові норми та традиції.

**6. Яким принципам має відповідати контроль?**

1. конкретності, реальності, гнучкості, гласності;
2. всеосяжності, безперервності, повноти, гнучкості, своєчасності, економічності;
3. єдиноначальності, прибутковості, ієрархічності, економічності;
4. взаємозалежності, системності, активізації, цілеспрямованості.

**7. Необхідність застосування контролю визначають:**

1. високотехнологічне обладнання, складні стосунки в колективі;
2. невизначеність середовища, можливість кризових ситуацій, підтримка успіху організації;
3. психофізіологічні особливості працівників;
4. вертикальний та горизонтальний поділ праці.

**8. Головна мета функції контролювання полягає:**

1. у створенні сприятливих умов діяльності працівників;
2. у регулюванні процесу прийняття рішень;
3. в аналізі поточної діяльності організації;
4. у сприянні зближенню фактичних і необхідних результатів.

**9. Складовими елементами контролю є:**

1. обмеження та норми;
2. обмеження та конкретні критерії;
3. критерії та показники;
4. функції та методи.

**10. Суб'єктами контролю в менеджменті є:**

1. керівники всіх рівнів;
2. тільки функціональні керівники;
3. тільки керівники нижчих рівнів;
4. всі управлінські працівники.

## **10. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

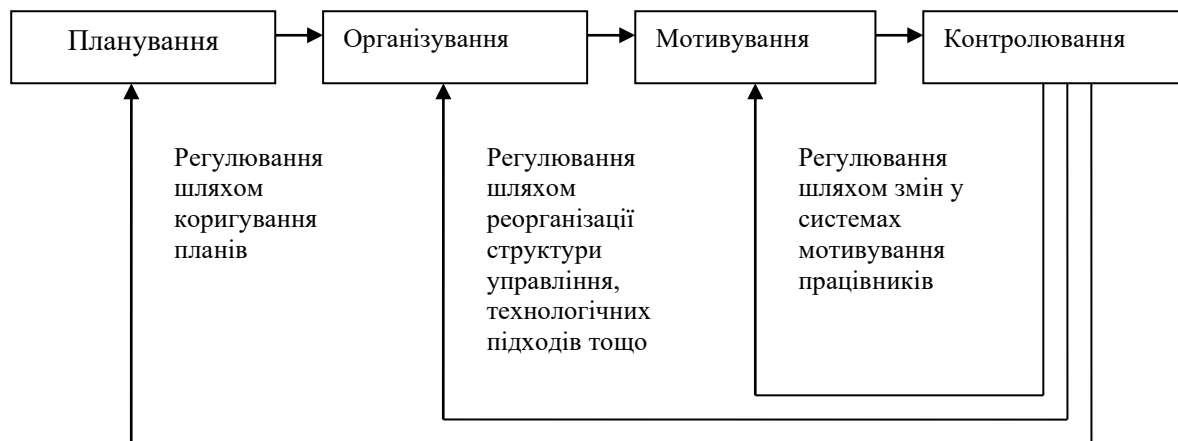
### **10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління**

Виявлені на засадах контролювання проблеми і порушення процесу виробничо-господарської діяльності, а також негативні його результати вимагають здійснення регулювання.

*Регулювання* – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів. Регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть застосовуватись на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, мотивування, організування).

Особливість регулювання полягає в тому, що, на відміну від функцій планування, організування та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах. На рис. 11.1. зображено графічну модель процесу регулювання під впливом різних факторів, які потребують змін у плануванні, організуванні, мотивуванні.

Залежно від характеру перешкод чи недоліків, виявлених у процесі контролю в керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування). Якщо проблеми виникли у блоці «Планування», розроблені заходи стосуватимуться вдосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; виникнення їх в організаційній структурі зумовить необхідність реалізації заходів у блоці «Організування» щодо структури управління організацією, комунікаційних систем тощо; недоліки щодо матеріального стимулювання працівників керованої системи потрібно буде усувати в блоці «Мотивування», вдосконалюючи систему преміювання, дивідендної політики тощо.



**Рис. 10.1. Регулювання діяльності організації**

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективності регулювальних заходів, що покликані усунути недоліки в роботі та запобігти потенційним втратам. Виявлення у процесі контролювання недоліків, відхилень, збоїв є необхідною, але не достатньою умовою стабілізації діяльності підприємства. Адже без розроблення дієвих заходів щодо їх усунення та прийняття відповідних управлінських рішень ситуація в організації не може поліпшитись.

Кожний із видів регулювання має свою ціль, форму прояву (наказ, усне розпорядження, інструкція, норматив і т. ін.), призначення, зміст, сферу і способи застосування. Це залежить від місця і виду регулювання в процесі управління.

Для того, аби управляти об'єктом, необхідно на нього впливати, а щоб впливати – треба регулювати, тобто виконувати дії. Залежність виконавця від керівника змушує його діяти так, як цього бажає керівник, а для цього керівник повинен мати інформацію, що має значення для виконавця.

Отже, функція регулювання (а рідше особа, що здійснює регулювання) залежить від інформації, яку постачають функції планування, контролювання, організування і стимулювання. Дані контролювання фіксують результат, отриманий конкретними виконавцями при завершенні роботи, що відповідає їхнім обов'язкам, встановлює, наскільки отриманий

результат відхилився від установленого стандарту (норми, нормативу) або його відповідність стандарту. Виявлені відхилення в результатах роботи виконавця мають бути усунуті шляхом впливу на нього відповідним видом регулювання. Діяльність виконавця (власне, як і керівника) регламентується відповідними правилами (інструкціями, положеннями і т. ін.), розробленням яких займається функція організування.

### ***10.2. Види регулювання***

Якщо за ознаку поділу регульовальних дій узяти роль, яку вони відіграють у реальному процесі управління організацією, то можна виділити три види прояву таких дій:

1. Стабілізуючі.
2. Розпорядницькі.
3. Дисциплінарні (стимулюючі).

Усі ці види дій варто розглядати в контексті управлінських рішень, точніше, сукупно з процесом виконання прийнятих рішень. *Перетворення рішення на конкретний результат становить суть функції регулювання.* При ефективному застосуванні цих дій забезпечується необхідна стійкість, виживання і прогресуючий розвиток організації.

#### *Стабілізуюче регулювання.*

Цей вид регулювання значною мірою спрямований на забезпечення організаційної стійкості підприємства як суб'єкта ринкової економіки. Воно має регламентно-розпорядницьку силу. Стабілізуюче регулювання спрямоване на упорядкування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, а також внутрішніх відносин між різними його частинами. Регулюючими діями вважаються правила, що визначають порядок діяльності підприємства і його частин, а також система обмежень, що встановлює межі й пропорції, яких має дотримуватися підприємство у процесі цієї діяльності. Це статутні положення, посадові інструкції, розпорядок дня, положення, що визначають порядок взаємин

із постачальниками, споживачами, представниками державних органів і т. ін. Регулювання здійснюється шляхом розроблення відповідних положень (вказівок, інструкцій та ін.) і введення їх наказом у практику використання працівниками організації. Ці положення вводяться на визначений період часу й обов'язкові для виконання.

Отже, ціллю стабілізуючого регулювання є встановлення певних організаційно-соціальних правил, точних розпоряджень до дії, а також обмежень у діяльності й поведінці працівників підприємства.

Ця ціль досягається шляхом розроблення, введення в практику і контролю за дотриманням відповідних регулювальних положень (статутів, правил внутрішнього розпорядку, посадових інструкцій і т. ін.), обов'язкових для виконання.

Основними засобами здійснення стабілізуючого регулювання є виконання (не розроблення, а саме виконання) певних правил, процедур і ліній поведінки. Стабілізуючий вплив на поведінку людини у процесі виробництва й управління досягається шляхом дотримання регламентуючих документів. Їхній зміст залежить від об'єкта управління, діяльність якого регулюється, і видів діяльності суб'єкта управління. Наприклад, статут підприємства регламентує такі сторони діяльності підприємства: вид підприємництва, цілі, задачі, повноваження керівників та ін. Посадова інструкція визначає повноваження конкретної посадової особи. Чимало сторін діяльності підприємства (ціноутворення, розміри окладів, дотримання норм безпеки і т. ін.) регламентуються відповідними документами. Ці документи обов'язкові для дотримання всіма працівниками, і в цьому виявляється така властивість, як всеосяжність. Наприклад, правила внутрішнього трудового розпорядку регламентують поведінку всіх працівників підприємства.

Стабілізуюче регулювання базується на принципах *дотримання регламентів і директив*. Вихідною інформацією для нього є результати попереднього контролювання й організування.

Таким чином, стабілізуюче регулювання спрямоване на загально-

організаційну регламентацію. Його зміст полягає у встановленні певних соціальних правил, докладних розпоряджень до дії, а також обмежень і поведінки діяльності людей на підприємстві.

Стабілізуюче регулювання, виходячи з його спрямованості, поділяється на три підвиди: *безпосереднє регулювання, регулювання на основі норм і за допомогою інструктування.*

*Безпосереднє регулювання* стосується підприємства в цілому, організаційної структури управління і структури апарату управління. До регламентуючих правил належить статут підприємства, положення про лінійні й функціональні підрозділи, посадові інструкції.

*Регулювання на основі норм* спрямоване на встановлення меж «свободи» поведінки людей, що здійснюють процеси виробництва й управління. Регулювання здійснюється як під час розроблення й проектування процесів (дотримання норм і нормативів), так і при управлінні ними.

*Регулювання за допомогою інструктування* зазвичай ґрунтується на методичній допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи. Інструктування – це докладне пояснення, застереження, вказівка дотримуватися чогось, виконувати щось і т. ін. У даному разі інструктування треба розуміти як використання працівником відповідних інструктивних матеріалів, що регламентують виконання певної роботи.

#### *Розпорядницьке регулювання*

Розпорядницькі дії являють собою сукупність способів і прийомів, спрямованих на регулювання поточної роботи. Це процес безпосереднього впливу на виконавців рішень, прийнятих керівником. Вони реалізуються керівником шляхом прояву повноважень щодо підлеглих.

Ціль розпорядницького регулювання полягає у впливі керівника на цілеспрямовану поведінку об'єкта управління, що здійснюється відповідно до заданої програми або умов діяльності підприємства.

Розпорядницьке регулювання призначене для підтримки необхідного стану упорядкованості діяльності підприємства. Це регулювання визначається двома

чинниками, що діють за принципами динамічної рівноваги:

1. Своєчасною нейтралізацією зовнішніх і внутрішніх збурювальних впливів або їхньою адаптацією до умов діяльності підприємства. Цими регулювальними діями досягається зменшення ентропії, і підприємство повертається до стану динамічної рівноваги.

2. Природним розвитком підприємства і переходом його з одного стану в інший – разом зі зміною зовнішнього середовища, створення нового потенціалу, коригуванням системи цілей, постановкою нових задач.

Це процес безпосередньої дії з боку керівника щодо виконавця. Його використовують за необхідності:

- а) усунення відхилень, виявлених у процесі контролювання від установлених стандартів;
- б) спонукання до дії для виконання прийнятого управлінського рішення.

Зміст розпорядницького регулювання визначається конкретними причинами і ситуаціями. Вони, як правило, не мають закономірностей прояву і часу виникнення, а є наслідком ситуацій незапрограмованих управлінських рішень. За формою прояву розпорядницьке регулювання може бути документальним і усним. Розпорядницьке регулювання здійснюється як активно, так і пасивно. Накази, вказівки, розпорядження, рішення й інші форми прямої адміністративної дії мають активний характер, тобто спонукають до діяльності, потребують аналізу ситуації, виховують відповідальність і забезпечують дисципліну виконання. Пасивні форми в адміністративному впливі зустрічаються рідше. Вони не містять вимоги обов'язкового, негайного, своєчасного і точного реагування. Їхнє основне призначення полягає у стимулюванні процесу комунікацій під час активної дії. Вони доповнюють активну форму регулювання, підвищуючи їхню результативність.

Важливою вимогою до розпорядницького регулювання є своєчасність подання й виконання команди (наказу, вказівки та ін.). Ця вимога впливає з оперативного-диспетчерського характеру регулювальних дій. Цей вид регулювання

переважно має місце при усуненні відхилень від стандартів, викликаних впливом різних чинників зовнішнього і внутрішнього походження.

Для ефективного регулювання менеджера дуже важливо визначити, наскільки припустимі або відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів. Функція контролю надає інформацію про відхилення, що є підставою для рішення про початок регулювальних дій. Цей етап найважливіший і найпомітніший у процесі регулювання. Тому визначення масштабу припустимих відхилень – питання першочергової важливості для процесу регулювання. Якщо масштаб відхилень буде занадто великий, то проблемні ситуації можуть набувати загрозливого характеру. Але якщо масштаб узято занадто маленький, то підприємство реагуватиме на незначущі відхилення, що є не вигідним і забирає багато часу. Регулювальні дії можуть паралізувати діяльність підприємства. Зміст розпорядничого регулювання у всіх випадках полягає в тому, щоб, використовуючи інформацію функції контролювання, зрозуміти причини відхилення і домогтися повернення параметрів процесу відповідно до заданих.

#### *Дисциплінарне регулювання*

Цей особливий вид регулювання пов'язаний із процесом делегування повноважень. Сутність дисциплінарного регулювання як сукупності способів дій розкривається через процес установлення відповідальності. Як відомо, при делегуванні повноважень відповідальність лише перерозподіляється між керівником і особою, якій делегуються повноваження. Іншими словами, керівник має право делегувати обов'язки, права й у цих межах покласти відповідальність на підлеглого. Але при цьому відповідальність у повному обсязі (у т. ч. і перерозподілену) керівник лишає за собою.

Звідси впливає ціль дисциплінарного регулювання – розвиток здібностей і творчих сил у підлеглих, що спрямовані на використання делегованих прав самостійно приймати управлінські рішення.

Дисциплінарне регулювання виявляється у праві керівника вимагати від підлеглих:

- а) конкретних результатів за визначеними ключовими моментами, що їм делеговані;
- б) періодичних доповідей про хід вирішення задач;
- в) докладного виконання своїх інструкцій і дозволу свободи дій тільки у випадках крайньої необхідності;
- г) скрупульозного дотримання інструкцій і наказів, негайного повідомлення у разі появи яких-небудь ускладнень.

При дисциплінарному регулюванні менеджер має виходити з того, що члени його колективу зобов'язані дотримуватись трудової і виробничої дисципліни, трудового законодавства, чинних на підприємстві положень, вимог з організації праці і виробництва, технології, експлуатації машин і устаткування, правил користування інструментом, техніки безпеки й інших спеціальних інструкцій .

Термін «дисциплінарний» належить безпосередньо до виробничої і господарської дисципліни й застосовується в такому ж смислового значенні. Дисциплінарне регулювання стосується поведінкових аспектів функції регулювання. На жаль, більшість менеджерів часто забувають, що процес регулювання – це не лише передавання наказів і вказівок, а й можливість позитивного впливу на людину.

Критична роль дисциплінарного регулювання криється у самій його назві. Воно базується на відповідальності як основі менеджменту – «домагатися виконання роботи з допомогою інших людей». Жодне управління не буде результативним, якщо працівники підприємства не дотримуватимуться встановлених норм і правил поведінки.

Відповідальність, як відомо, є зобов'язанням виконувати поставлені задачі (у т. ч. регулювальні впливи) і контролювати за їхнім задовільним вирішенням. *Відповідальність* завжди має відповідати *винагороді*. Дисциплінарне регулювання

базується на припущенні, що, беручи конкретну роботу і винагороду за неї, працівники тим самим погоджуються виконувати її на рівні, що задовольняє підприємство.

За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати:

- а) розпорядницьку дію. Наприклад, наказ про заохочення або покарання конкретного працівника за результатами діяльності;
- б) регламентуючу дію. Наприклад, посадова інструкція, що відображає результати розподілу і делегування повноважень конкретному працівникові;
- в) нормувальну дію. Наприклад, норма часу (трудомісткість вирішення задачі) та розроблення бізнес-плану.

Організація процесу регулювання має базуватися на певних загальних вимогах.

1. *Регулювання має бути водночас як активним, так і пасивним.* Процес регулювання повинен бути пасивним, доки умови роботи об'єктів управління збігаються з нормами і стандартами. У той момент, коли з'ясовується, що очікувані результати фактично не можуть бути отримані, регулювання стає активним і змінює сформовану ситуацію.

2. *Процес регулювання має виходити з того, що підприємство завжди знаходиться у стані динамічної рівноваги.* Людські, фізичні й економічні змінні – як внутрішні, так і зовнішні – перебувають у безперервному русі. Регулювальні впливи, здійснювані керівником, мають враховувати взаємозалежність змінних. Отже, регулювальні дії можуть торкатися кількох змінних, а не тільки одної.

3. *Процес регулювання має бути спрямований на досягнення цілей підприємства.* Регулювальні впливи, як окремі, так і сукупні, мають бути такими, щоб із наростанням сприяти досягненню цілей підприємства.

4. *Регулювальний вплив має бути об'єктивним.* Щоб відповідати цій вимозі, він має керуватися об'єктивною інформацією обліку і контролю, а також відповідати очікуванням винагороди як керівника, так і підлеглого.

Дотримання зазначених принципів на кожному з етапів підвищує результативність регулювальних впливів. Процес здійснення цих впливів

складається з цілої низки логічно взаємозалежних етапів і процедур.

### ***10.3. Етапи процесу регулювання***

*1. Регламенти, норми, інструкції.* Цей етап демонструє, наскільки організованим є стабілізуюче регулювання, а також його зв'язок із функцією планування (розроблення стандартів для контролювання і регулювання), організування (регламентація розподілу і делегування повноважень, організування виконання рішень) і контролювання (оцінка ступеня відхилення результату від установленого стандарту).

Стабілізуючі регламенти (стандарти, норми, інструкції) є не лише способом регулювання, а й своєрідною «вставкою» для здійснення процесу контролювання. Саме під час контролювання відбувається порівняння результатів діяльності зі стандартами і виявлення величини відхилення фактичного результату від бажаного.

*2. Зіставлення величини відхилення із припустимими нормами.* Другий етап процесу регулювання полягає у визначенні необхідності застосування регулювального впливу до об'єкта управління. На цьому етапі менеджер має визначити, наскільки проблемна ситуація, або величина відхилення від бажаного результату загрожують життєдіяльності підприємства. Якщо відхилення припустимі або порівняно безпечні, менеджер може не вдаватися до регулювальних дій. Якщо дані контролю вказують на порушення меж припустимих відхилень або ситуація стає загрозливою, менеджер мусить виробити адекватні регулювальні впливи. Регулювання має провадитися за *принципом винятку*, тобто система регулювання повинна спрацьовувати тільки за наявності значних відхилень від регламентів, норм, стандартів.

*3. Вироблення адекватної регулювальної дії.* Основна мета цього етапу регулювання полягає в тому, щоб досягти такого становища, при якому процес управління підприємством справді змушував би (дисциплінував, мотивував, регламентував і т. ін.) людей працювати відповідно до плану. Регулювання, що не може усунути серйозних відхилень, перш ніж вони переростуть у серйозні

проблеми, безглузде. Регулювальна дія має усувати не саме відхилення, а його причину. Оскільки значна частина робіт, виконуваних на підприємстві, потребує зусиль групи людей, менеджер мусить знайти ефективну методику впливу на них.

4. Усунення відхилень. До цього етапу входить, насамперед, доведення задач до виконавців за допомогою обраних методів. Особливістю його є зміст робіт, виконуваних різними посадовими особами. По-перше, керівник має самостійно прийняти рішення про доведення до підлеглих задач, спрямованих на усунення проблем. По-друге, виконавці, сприйнявши регулювальний вплив, повинні усунути причини відхилення і довести процес до бажаного стану. При цьому виконавці, виходячи з однозначності рішень, не мають права вибору своїх дій.

Чітке доведення регулювальних дій до виконавців має велике значення для своєчасного і якісного їхнього виконання. При цьому воно мусить бути однозначним і не допускати різних тлумачень його змісту. Варто враховувати, що виконавці розумітимуть ці дії суб'єктивно.

Для продуктивної роботи виконавців велике значення має інструктаж, який пояснює суть регулювальної дії, шляхи і засоби її виконання. Для досягнення необхідних результатів при здійсненні регулювальних дій виконавці повинні мати двостороннє спілкування (зворотний зв'язок) з керівником. Таке спілкування сприяє точному зрозумінню виконавцями справжньої цілі регулювальної дії, виконанню вказівок, а також виявленню можливих недоглядів у регулюванні, непомічених керівником.

Для результативного усунення відхилень дуже важливо мотивувати виконавців на повну самовіддачу в інтересах досягнення цілей підприємства. Керівництво має справедливо винагороджувати виконавців за досягненні результати, що визначаються встановленими стандартами, і своєчасне результативне усунення причин відхилень.

5. *Перегляд стандартів.* Нічого вічного не існує. Стандарти, що задовольняють процес управління, з часом можуть виявитися непридатними.

Стандарти розробляються на стадії планування, проектування оргструктури управління і створення структури апарату управління, що існують дуже довго. Однак діяльність підприємства динамічна і залежить від нестабільності багатьох чинників. Це призводить до старіння стандартів і регламентів. Отже, вони мають переглядатися.

У процесі регулювання менеджер може виявити, що встановлені стандарти занижені або завищені, тобто нереалістичні. Тому їх треба переглядати час від часу.

Виникають і такі ситуації, в яких вимоги стандартів виконати дуже важко. Це робить марним прагнення виконавців і менеджерів досягти намічених цілей і зводить нанівець мотивуючі впливи. У такому разі керівництво має прийняти рішення про перегляд стандартів, регламентів, норм, інструкцій і т. ін.

Специфіка розглянутого процесу регулювання полягає в тому, що з його допомогою здійснюється реальне управління підприємством у цілому, враховуючи суб'єкт і об'єкт.

### ***Контрольні запитання***

1. У чому полягає роль функції регулювання в технології менеджменту?
2. Обґрунтуйте особливості функції менеджменту – регулювання.
3. Які основні види регулювання і за якими ознаками вони виокремлюються.
4. Проаналізуйте цілі функції регулювання.
5. Чому функція регулювання багатоцільова?
6. Опишіть приклад стабілізуючого регулювання.
7. У чому полягає взаємозв'язок функції регулювання з функцією організування?
8. З яких етапів складається процес регулювання?
9. Чому необхідно переглядати стандарти, норми, регламенти?
10. Чому зворотній зв'язок є основою регулювання у менеджменті?

## *Тестові завдання*

### **1. Регулювання — це:**

1. ліквідація порушень, виявлених у процесі перевірки трудових відносин;
2. делегування повноважень;
3. оцінка фінансових показників;
4. отримання прибутку та його розподіл.

### **2. Регулювання як функція менеджменту реалізовується після:**

1. контролювання діяльності;
2. планування;
3. мотивування;
4. передавання повноважень.

### **3. Роль функції регулювання зводиться до:**

1. контролю за ходом господарських процесів;
2. усунення перешкод і відхилень від планових показників;
3. аналізу впливу зовнішнього середовища;
4. розроблення критеріїв і показників якості роботи.

### **4. За роллю у процесі управління організацією розрізняють такі види прояву регулювання:**

1. стабілізуючі дії;
2. розпорядницькі дії;
3. дисциплінарні (стимулюючі дії);
4. усі вищевказані варіанти.

### **5. Встановлення певних організаційно-соціальних правил, точних вказівок до дії, обмежень діяльності й поведінки працівників є ціллю:**

1. стабілізуючого регулювання;
2. розпорядницького регулювання;
3. дисциплінарного регулювання;
4. жодного з них.

### **6. Який вид регулювання пов'язаний із процесом делегування повноважень:**

1. дисциплінарне регулювання;
2. стабілізуюче регулювання;
3. розпорядницьке регулювання;
4. організаційне регулювання.

### **7. Яка із наведених форм містить розпорядницьке регулювання:**

1. інструктування;
2. проект;
3. резолюція;
4. план.

### **8. Принципи функції регулювання:**

1. єдиноначальність, ієрархічність, економічність;
2. директивність, нормативність, дотримання регламентів;
3. взаємозалежність, системність, цілеспрямованість;
4. поділ праці, ієрархічність, централізація

## 11. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 11.1. Сутність та класифікація методів менеджменту

Результатом виконання будь-яких конкретних функцій менеджменту, що здійснюються на засадах загальних функцій, є отримані методи менеджменту.

*Методи менеджменту* – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління.

На практиці методи менеджменту є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Вони спрямовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників різних видів діяльності, а їх головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи менеджменту повинні функціонувати не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками:

#### 1. За напрямком впливу на керований об'єкт:

– *методи прямого впливу* – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення тощо);

– *методи непрямого впливу* – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

#### 2. За способом врахування інтересів працівників:

– *методи матеріального впливу* – враховують майнові та фінансові інтереси

працівників; включають різноманітні економічні стимули;

– *методи владного впливу* – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);

– *методи морального впливу* – спрямовані на підвищення соціально–господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

*3. За формою впливу:*

– *кількісні методи* (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);

– *якісні методи* (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

*4. За характером впливу:*

– економічні методи;

– соціально–психологічні методи;

– адміністративні методи.

## ***11.2. Сутність та особливості економічних методів менеджменту***

Економічні методи менеджменту передбачають розроблення планово-економічних показників і механізмів їх досягнення. Вони шляхом матеріальної зацікавленості стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень. Здебільшого діють на керований об'єкт не прямо, а опосередковано. До економічних методів належать економічні плани, економічні стимули та бюджет.

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

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

*За тривалістю дії* розрізняють місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани, які позначаються на ритмічності виробничо–господарської діяльності, якості продукції, конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Застосування *планів на різних рівнях та в різних ланках* управління дає змогу впливати на відповідні групи працівників. З цією метою керуюча система розробляє плани для відділів, цехів, бюро, дільниць, бригад тощо і навіть для конкретних працівників у формі норм праці (норм виробітку, часу обслуговування, чисельності).

*За змістом* виділяють:

а) план економічного розвитку (містить планові показники, умови їх досягнення, способи доведення до виконавців та контролю тощо);

б) податковий план (охоплює перелік та суми певних податкових платежів відповідно до прогнозованого рівня діяльності);

в) фінансовий план (відображає рух готівки, планові надходження та витрати, інвестиційні вливання, власний капітал, прибуток тощо).

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

Грунтуючись на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо, вони є найдієвішими способами впливу на працівників організації.

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

Бюджет класифікують за різними ознаками.

*За періодом дії:*

– місячний, квартальний, річний тощо.

*За об'єктом бюджетування:*

– бюджет виготовлення окремих виробів (виконання робіт, надання послуг тощо);

- бюджет центрів відповідальності (робочих груп, відділів тощо);
- зведений бюджет (бюджет організації, держави тощо).

*За формою вираження:*

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

*За відповідністю видатків і надходжень:*

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

*За сферами діяльності:*

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

– фінансовий бюджет (деталізує статті витрат і надходжень, що впливають на зміни розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства);

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

*За видами витрат:*

– бюджет поточних витрат. Містить два розділи: *поточні видатки* (матеріальні витрати за конкретними статтями, амортизація основних засобів і нематеріальних активів, витрати на оплату праці, відрахування на соціальне страхування, інші прямі витрати, а також накладні витрати, що належать до поточних) і *доходи від поточної(операційної) діяльності*. Розробляють його на рік чи на період реалізації господарської операції з помісячним плануванням усіх показників;

– бюджет капітальних витрат. Містить два розділи: *капітальні вкладення* (будівництво (придбання) будівель, споруд, приміщень; придбання машин і механізмів; придбання обладнання та реманенту (крім малоцінного та

швидкозношуваного); придбання нематеріальних активів; інші види капітальних витрат; податки та інші обов'язкові платежі; резерв капітальних витрат) і *джерела надходження коштів* (власні кошти інвестора; залучений пайовий капітал; залучений акціонерний капітал; фінансовий лізинг; емісія облігацій; кредити банків; інші джерела залучення фінансових ресурсів). Бюджет капітальних витрат розробляють на період реалізації капіталовкладень з поквартальним чи помісячним плануванням показників.

*За способом урахування витрат:*

- поелементний бюджет (розробляють за елементами витрат — наприклад, бюджет оплати праці);
- постатейний бюджет (розробляють за статтями витрат — наприклад, бюджет цехових, загальнозаводських, позавиробничих витрат).

*За часом відображення надходжень та видатків:*

- бюджет періодичний (сформований на певний період: тиждень, місяць, квартал, рік тощо);
- бюджет, що відображає стан виробничо–господарської діяльності на конкретну дату. Одним із його різновидів є баланс.

### ***11.3. Сутність та особливості соціально-психологічних методів менеджменту.***

Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Ґрунтуючись на моральних стимулах до праці, діють на особу за допомогою психологічних прийомів (власний приклад, авторитет) з метою перетворення адміністративного завдання на внутрішньо усвідомлену потребу людини. Використовують їх з метою підвищення виробничої активності працівників, створення відповідних соціально-психологічних умов їх діяльності. Передусім такі методи зорієнтовані на дотримання принципу психофізіологічної сумісності у колективі, формування здорового морально-психологічного клімату, виховання почуття взаємодопомоги та колективізму.

До соціально-психологічних методів належать:

- соціальні плани – передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо;
- моральні стимули — впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо;
- методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в них забезпечують вплив на засадах добору членів колективів за особливостями характерів, стажем роботи, розташування їх на відповідних робочих місцях тощо.

#### ***11.4. Сутність та особливості адміністративних методів менеджменту***

Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання.

Адміністративні методи менеджменту охоплюють такі способи впливу:

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

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

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

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

в) *дисциплінарні* – використовують у конкретних ситуаціях, реалізуючи їх

через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Уміле поєднання методів менеджменту є передумовою ефективного впливу керуючої системи на всі ланки керованої.

### ***Контрольні запитання***

1. Розкрийте сутність основних завдань методів менеджменту.
2. У чому полягає механізм формування методів менеджменту.
3. Наведіть приклад взаємозв'язків між функціями та методами менеджменту
4. Обґрунтуйте класифікацію методів менеджменту за різними ознаками.
5. Охарактеризуйте механізм дії на працівників методів менеджменту прямого і непрямого впливу.
6. Дайте характеристику технологічних методів менеджменту.
7. Дайте характеристику соціально-психологічних методів менеджменту.
8. Охарактеризуйте на конкретних прикладах механізм застосування, призначення та види економічних методів.
9. Розкрийте роль соціально-психологічних методів менеджменту у системі способів впливу на керований об'єкт.
10. Розкрийте сутність, призначення та особливу роль адміністративних методів менеджменту.

### ***Тестові завдання***

***1. Які з перелічених елементів не входять до складу економічних методів менеджменту?***

1. економічні плани;
2. економічні стимули;
3. соціальні плани;
4. моральні стимули;
5. бюджет;
6. ціни;
7. професійне навчання;

***2. Які методи управління передбачають вплив на структуру і процес управління?***

1. адміністративні методи;

2. економічні методи;
3. соціально-психологічні методи;
4. розпорядницькі методи.

**3. Що являється об'єктом соціально-психологічних методів управління?**

1. економічні інтереси робітників;
2. взаємовідносини робітників в колективі;
3. організаційні відносини;
4. соціальні інтереси.

**4. Економічним методом менеджменту, який формує засади функціонування організації з точки зору збалансованості надходжень і витрат, є:**

1. виробничо-технічний план;
2. план маркетингу;
3. бюджет;
4. технологічна карта.

**5. До економічних методів менеджменту відносять:**

1. планування;
2. матеріальні стимули;
3. статут;
4. керівництво.

**6. До соціально-психологічних методів відносять:**

1. методи вертикальної та горизонтальної ротації;
2. методи безперервного виробництва;
3. плани пропозицій;
4. моральні стимули.

**7. До адміністративних методів відносять:**

1. гарантію зайнятості;
2. плани пропозицій;
3. методи поділу підприємства на малі групи;
4. розпорядження.

**8. До технологічних методів відносять:**

1. схеми розміщення виробничого обладнання;
2. норми витрат сировини;
3. плани пропозицій;
4. конструкторські документи.

## **12. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ**

### **12.1. Сутність та процес вироблення управлінських рішень**

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів

високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення.

*Управлінське рішення* – результат альтернативної формалізації методів менеджменту, на основі якого керуюча система безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Методи менеджменту, трансформувались в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

## ***12.2. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень***

Управлінські рішення класифікуються за такими ознаками:

### *1. За сферою охоплення:*

– загальні рішення – стосуються всієї організації;

– часткові рішення – стосуються підрозділів, служб, проблем тощо.

#### *2. За тривалістю дії:*

– перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого терміну ;

– поточні рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

#### *3. За рівнем прийняття:*

– рішення на вищому (інституцій йому) рівні управління;

– рішення на середньому (управлінському) рівні управління;

– рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

#### *4. За особливостями вирішуваних організацією завдань:*

– організаційні запрограмовані рішення – характеризуються незначною кількістю альтернатив; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;

– організаційні незапрограмовані рішення – спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;

– компромісні рішення – покликані врівноважувати протиріччя.

#### *5. За способом обґрунтування:*

– інтуїтивні рішення – ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;

– рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках);

– раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

#### *6. За способом прийняття:*

– одноособові рішення;

– колегіальні рішення – готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;

– колективні рішення – приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

## 7. За характером:

- економічні рішення;
- соціально-психологічні рішення;
- адміністративні рішення.

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

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

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

*Обов'язковість* є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

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

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

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.

3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.

4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).

5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).

6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

### ***12.3. Фактори які впливають на прийняття управлінських рішень***

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

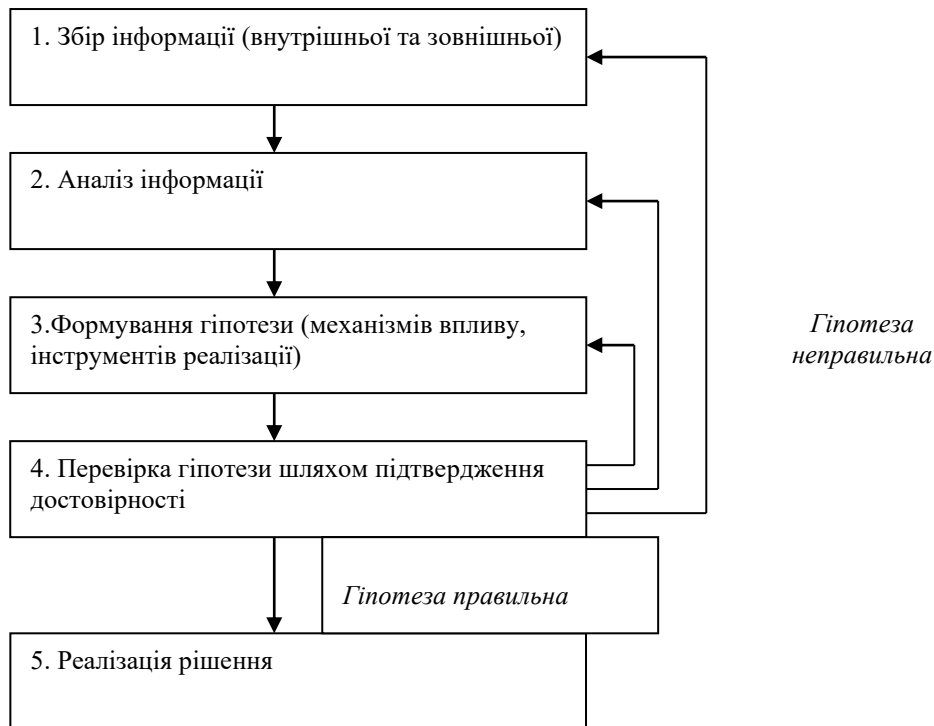
1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
3. Середовище прийняття рішення:
  - визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
  - ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);
  - невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).
4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).
5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

### ***12.4. Моделі прийняття управлінських рішень***

Наука управління як механізм оптимізації управлінських рішень може реалізовуватись з допомогою наукового методу, використання системної орієнтації, застосування моделей.

*Науковий метод.* Передбачає застосування чітко регламентованих аналітичних процедур, суть та зміст яких подано на рис. 12.1. Наприклад, у процесі оптимізації обсягів реалізації продукції на першому етапі передусім збирають різноманітну й достовірну інформацію про ринок і попит, на другому здійснюють її аналіз, а на третьому – з'ясовують конкретні чинники, що впливають на попит, гіпотетичне визначаючи оптимальну величину обсягів реалізації. Після перевірки гіпотези (четвертий етап), подальші дії можуть розвиватись за одним із двох варіантів: 1) реалізація рішення, якщо гіпотеза правильна (п'ятий етап); 2) повернення з допомогою зворотного зв'язку на один з попередніх етапів, продовжуючи пошук оптимального варіанта, якщо гіпотеза виявилася неправильною.

*Системна орієнтація.* Ґрунтується на усвідомленні того, що організація є відкритою системою, яка складається із взаємопов'язаних елементів. У процесі діяльності (перетворення) організація обробляє входи (ресурси, інформацію тощо), перетворюючи їх на продукцію, послуги, прибуток тощо. Вивчення всіх аспектів цього процесу дає матеріал для прийняття найефективнішого варіанта управлінського рішення.



**Рис. 12.1. Схема наукового методу оптимізації управлінських рішень**

*Застосування моделей.* При обґрунтуванні управлінських рішень забезпечує врахування всіх факторів і альтернатив, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Тому моделювання вважають найефективнішим способом оптимізації управлінських рішень.

**Модель** – відображення у схемі, формулі, взірці характерних ознак досліджуваного об’єкта.

Вона є спрощеною конкретною управлінською ситуацією, відображаючи реальні події, обставини тощо. Необхідність застосування моделей зумовлена такими причинами:

- складністю виробничо-господарської діяльності;
- наявністю багатофакторних залежностей у процесі розв’язання управлінських завдань;
- потребою експериментальної перевірки багатьох альтернативних управлінських рішень;
- необхідністю орієнтувати управління на майбутнє;

– необхідністю врахування динаміки середовища функціонування.

За внутрішньою сутністю та особливостями функціонування виділяють такі моделі:

– фізичні – вони є описом об'єкта в збільшеному або зменшеному масштабах;

– аналогові – функціонують як реальні об'єкти, але зовні не схожі на них;

– математичні (символічні) – їх особливість полягає у використанні символів у процесі опису властивостей і характеристик об'єкта.

На практиці традиційним є такий порядок розроблення моделей:

1. *Постановка завдання.* Визначаються очікувані результати від розроблення і застосування моделі.

2. *Підготовка інформації.* Відбувається збір найважливішої інформації щодо об'єкта моделювання та оцінюється економічна інформація щодо доцільності розроблення моделі.

3. *Формування моделі.* Здійснюється за допомогою різноманітних засобів формування спрощеного відображення модельованого об'єкта чи процесу.

4. *Перевірка моделі на достовірність.* Відбувається за конкретними критеріями: реалістичність, відповідність завданням, врахування факторів середовища функціонування.

5. *Використання моделі.*

6. *Відновлення моделі.* Передбачає її удосконалення.

Найпоширенішими є такі способи моделювання:

- *Теорія ігор.* Моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів. Сформувалася під впливом потреб військових.

- *Теорія черг.* Визначає оптимальну кількість каналів обслуговування відповідно до потреби в них (модель «оптимального обслуговування»).

- *Моделювання управління запасами.* Визначає розміщення замовлень, готової продукції на складі.

- *Лінійне програмування.* Забезпечує оптимальний спосіб поєднання ресурсів за наявності конкретних потреб. Такі моделі найпопулярніші в

менеджменті.

- *Імітаційне моделювання.* Забезпечує практичне застосування моделі замість реальної системи.

- *Економічний аналіз* (метод оцінювання витрат та економічних вигод). Ґрунтується на з'ясуванні економічних умов, за яких підприємство стає вигідним. Основною умовою є ситуація, за якої загальний дохід зрівнюється з підсумковими витратами.

- *Балансові методи.* Базуються на побудові балансів витрат, прибутків, бюджетів тощо.

- *Платіжна матриця.* Статистичний метод, за допомогою якого з кількох варіантів рішення вибирають найоптимальніше. При цьому платежі (грошові винагороди, доходи тощо) подають у формі таблиці.

- *Дерево рішень.* Схематичне відображення дій у менеджменті з урахуванням фінансових результатів, ймовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.

- *Прогнозування.* Реалізується через моделювання майбутніх управлінських ситуацій. Відіграє дуже важливу роль в економіці.

*Прогнозування* – різновид планування, за якого використовується накопичений досвід та припущення з метою передбачення майбутнього.

На практиці найчастіше використовують такі прогнози:

- економічні – стосуються рівня цін і податків, курсу валют та ін.;
- соціальні – прогнозують зміну споживчого кошика, мінімальної заробітної плати, рівня безробіття;
- політичні – передбачають розташування політичних сил у державі;
- розвитку конкуренції – пов'язані із передбаченням ринкової ситуації та перерозподілу часток ринку;
- розвитку науково-технічного прогресу – стосуються прогнозування впроваджень інновацій;
- розвитку технології – стосуються передбачень якісних змін у структурі технологій;

- розвитку суспільства – прогнозують кількісні та якісні зміни щодо розвитку певних націй, народів, суспільства;
- розвитку сфер виробництва (промисловості, сільського господарства тощо).

Виділяють кілька груп методів прогнозування.

#### *1. Неформальні методи прогнозування:*

- на основі словесної (вербальної) інформації, отриманої каналами радіо, телебачення, розмов, телефонограм тощо;
- на основі письмової інформації, отриманої з газет, журналів, бюлетенів, звітів тощо;
- за результатами промислового шпіонажу.

#### *2. Формальні методи прогнозування.*

Кількісні методи:

- аналіз минулих рядів – ґрунтується на припущенні, що минуле може повторитися у майбутньому і що існують певні тенденції до цього;
- причинно-наслідкове (кореляційне) моделювання – використовують для прогнозування ситуацій, що залежать більше ніж від однієї змінної величини.

Якісні методи:

- думка журі – полягає в поєднанні та синтезуванні думок експертів – членів журі (ради, комісії тощо);
- думка збутовиків – базується на передбаченні попиту групою досвідчених торгових агентів;
- думка споживачів – на основі результатів опитування клієнтів;
- думка експертів – ґрунтується на процедурах, реалізуючи які група експертів доходить певної згоди.

Прийняття менеджерами раціональних рішень, що відповідають установленим критеріям та спрямовані на досягнення визначених цілей, не може гарантувати їх успішної реалізації. Виконання управлінських рішень потребує застосування дієвих організаційних, мотиваційних та контрольних механізмів, а також забезпечення колективної націленості на досягнення намічених результатів.

## ***Контрольні запитання***

1. Розкрийте сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Обґрунтуйте класифікацію управлінських рішень за різними ознаками.
3. Співставте колегіальні та колективні управлінські рішення, що між ними є спільного, а що відмінного?
4. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень.
5. За яких умов процес прийняття управлінських рішень буде успішним та результативним?
6. Охарактеризуйте місце управлінських рішень як категорії менеджменту в процесі управління організацією.
7. Викладіть відмінності між рішеннями, прийнятими в умовах визначеності, ризику і невизначеності.
8. Опишіть етапи раціонального прийняття рішення.
9. Охарактеризуйте методи прийняття управлінських рішень.
10. Розкрийте сутність моделей, їх призначення та охарактеризуйте види.

## ***Тестові завдання***

### ***1. Основними вимогами, які забезпечують успішність рішення, є:***

1. цілеспрямованість, правомірність, своєчасність;
2. комплексність, раціональність, множинність;
3. реальність, досяжність, економність.

### ***2. Одним з сучасних методів прийняття раціональних управлінських рішень є:***

1. «квіточка рішень»;
2. «кущ рішень»;
3. «дерево рішень».

### ***3. Управлінські рішення бувають:***

1. штабні;
2. інтуїтивні;
3. такі, що стосуються конкретних підрозділів;
4. компромісні.

### ***4. За сферою охоплення управлінські рішення бувають:***

1. загальні, часткові;
2. довгострокові, середньострокові, короткострокові;
3. тактичні, стратегічні, операційні;
4. одноосібні, групові, колективні.

- 5. До етапів процесу вироблення управлінських рішень належать:**
1. збір інформації;
  2. аналіз виробничої діяльності;
  3. реалізація рішення та оцінювання результатів;
  4. регулювання,
- 6. За тривалістю дії управлінські рішення бувають:**
1. загальні, вузько-спеціалізовані, тематичні;
  2. довгострокові, середньострокові, короткострокові;
  3. перспективні, поточні;
  4. одноосібні, групові, колективні.
- 7. До етапів процесу вироблення управлінських рішень належать:**
1. підготовка та оптимізація рішення;
  2. аналіз фінансової діяльності;
  3. мотивування;
  4. виявлення та оцінювання альтернатив.
- 8. Етапи процесу вироблення управлінських рішень:**
1. контроль за виконанням рішення;
  2. виявлення та оцінювання альтернатив;
  3. діагноз проблеми;
- 9. Управлінське рішення — це:**
1. формалізований метод менеджменту;
  2. вибір альтернативи;
  3. нарада з виробничих питань;
  4. інвестиційний проект.
- 10. Управлінські рішення є формалізацією:**
1. планування діяльності відділу збуту;
  2. організування;
  3. органіграми;
  4. положення про преміювання;
  5. планів.
- 11. До факторів, які впливають на прийняття управлінських рішень, належать:**
1. поведінка менеджера;
  2. зустріч з інвестором;
  3. створення додаткового виробничого підрозділу;
  4. компетентність керівника.
- 12. За тривалістю дії управлінські рішення бувають:**
1. загальні, вузько-спеціалізовані, тематичні;
  2. довгострокові, середньострокові, короткострокові;
  3. перспективні, поточні;
  4. одноосібні, групові, колективні.
- 13. До етапів процесу вироблення управлінських рішень належать:**
1. збір та оброблення інформації;
  2. аналіз господарської діяльності організації;
  3. контролювання;

4. реалізація рішення та оцінювання результатів.

**14. *Управлінські рішення бувають:***

1. інтуїтивні;
2. лінійні;
3. організаційні;
4. кількісні;
5. загальні.

**15. *На процес прийняття управлінського рішення впливають такі фактори:***

1. відповідальність та обов'язковість;
2. повноваження, компетентність;
3. особисті якості й поведінка менеджера, інформаційні обмеження;
4. планування та регулювання.

**16. *Умовами прийняття рішень є:***

1. обов'язковість;
2. ідея;
3. план;
4. компетентність.

**17. *Які з наведених видів управлінських рішень неправильними:***

1. запрограмовані й незапрограмовані;
2. загальні, часткові;
3. перспективні, поточні;
4. технічні, соціальні, організаційні

**18. *Управлінські рішення є формалізацією:***

1. планування діяльності відділу збуту;
2. організування;
3. органіграми;
4. положення про преміювання;
5. планів.

## **13. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

### ***13.1. Інформація, її види та роль в менеджменті. Класифікація інформації***

Інформація – сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Інформацію класифікують за такими ознаками.

*За повнотою охоплення явища:*

- повна – всебічно та повною мірою розкриває сутність явища;
- часткова – відображає лише певний аспект явища, не даючи його цілісної

характеристики;

– надлишкова – містить дані, що є зайвими і не потрібними для використання у конкретній ситуації.

*За періодом дії:*

– разова – використовується лише один раз у специфічній ситуації;

– періодична – застосовується та формується систематично, залежно від потреб;

– довгострокова – використовується протягом тривалого терміну.

*За змістом:*

– планово-економічна – містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни тощо;

– фінансова – відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру витрат;

– облікова – містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації;

— бухгалтерська — охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку;

– технологічна – розкриває зміст технології здійснення основних та супроводжувальних виробничо-господарських операцій;

– довідкова – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності;

– адміністративна – відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації.

*За рівнем достовірності:*

– достовірна – об'єктивно і правдиво характеризує певне явище;

– недостовірна – має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки.

### ***13.2. Носії інформації***

Носіями інформації є документи, дискети, диски, графіки, перфострічки,

перфокарти, магнітні стрічки, плакати, схеми тощо.

*Документація* – письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є.

*Діловодство* – процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням тощо.

До основних функцій діловодства належать:

- попередній розгляд і облік документів;
- довідково-інформаційне обслуговування;
- контроль за виконанням;
- удосконалення (раціоналізація) документообігу;
- експедиційне оброблення і транспортування документів.

За ступенем централізації виділяють такі системи діловодства:

- централізована – за такої системи вся документація прямує в єдиний центр організації (наприклад, в канцелярію);
- децентралізована – передбачає надходження документів за призначенням у відділи, підрозділи тощо;
- змішана – поєднує елементи централізованої, та децентралізованої системи.

Роботу з документацією здійснюють в організаціях спеціальні служби. До них належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат, референтура тощо.

*Графік* – спосіб наочного зображення стану процесу виробничо-господарської діяльності з допомогою умовних позначень (крапок, ліній, фігур тощо). Графік поєднує в собі графічний образ (систему накреслень) і легенду (умовні позначення на графіку). Він повинен бути наочним, змістовним, образним, універсальним, зручним у користуванні тощо.

Графічні засоби поділяють на кілька груп.

1. Органіграми – графіки, які характеризують структуру і взаємовідносини явища.

До них належать:

- класифікаційні графіки (класифікація підприємств);
- оргсхеми (організаційні структури управління підприємств, цехів);

- оперограми (порядок руху сировини, деталей);
- хронооперограми (порядок руху в часі) тощо.

2. Голограми – графіки, що відображають явища у просторі. Це:

- маршрутні схеми руху предметів праці на робочих місцях;
- планування виробничих ділянок, робочих місць;
- схеми змащування обладнання;
- маршрут руху багатостатника тощо.

3. Хронограми – графіки, які характеризують зміну явищ у часі. Передусім це такі графіки:

- циклограми;
- планово-контрольні графіки;
- диспетчерські графіки руху транспорту тощо.

4. Діаграми – графіки, що відображають кількісні співвідношення (показників, явищ). До них належать:

- діаграми порівняння показників;
- діаграми розподілу показників;
- хронодіаграми тощо.

### ***13.3. Вимоги, які пред'являються до інформації***

Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна і доречна.

*Достовірність.* Щоб інформація становила реальну цінність для менеджера, вона повинна бути достовірною. Це означає, що інформація покликана реально і надійно відображати дійсність.

*Своєчасність.* Інформація повинна бути вчасною. Це не обов'язково означає поспішність.

*Повнота.* Інформація повинна бути повною, щоб стати корисною для менеджера. Якщо вона часткова, то картина стану справ може виявитися недостовірною або викривленою.

*Доречність.* Нарешті, інформація цінна, якщо вона доречна. Доречність, як своєчасність, залежить від потреб і обставин для конкретного менеджера.

### ***13.4. Поняття та характеристика комунікацій. Види комунікацій***

Комунікація – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Але слова менеджера можуть бути спотворені перешкодами на лінії. Отже, ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення, наскільки можливо близьке за значенням до первинного.

Існують такі види комунікацій.

*Комунікації між організацією і середовищем.* Організації використовують різноманітні засоби для комунікацій із зовнішнім середовищем. З наявними й потенційними споживачами своєї продукції (послуг) вони спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів (послуг) на ринок. У сфері відносин із громадськістю найбільше уваги приділяють створенню певного образу, «іміджу» організації на місцевому, загальнонаціональному або міжнародному рівнях. Організації підпорядковані державному регулюванню і ведуть відповідну звітність, надаючи інформацію про своє фінансове становище та виробничу діяльність тощо. Підтримують вони зв'язок з органами влади і державного управління, профспілками.

Отже, обговорення, збори, засідання, телефонні переговори, службові записки, звіти, що використовуються в організації, як правило, є реакцією на можливості й проблеми, які виникають під дією зовнішніх чинників.

*Міжрівневі комунікації в організації.* Інформація передається всередині самої організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. З вищих рівнів підлеглим повідомляють про поточні і конкретні завдання, зміну пріоритетів, рекомендовані процедури та ін.

Одночасно відбувається комунікація від низових рівнів до вищих. Комунікація за висхідною виконує також функцію повідомлення вищих рівнів про діяльність низових, внаслідок чого керівництво дізнається про поточні або назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти поліпшення справ.

*Комунікація між різними відділами (підрозділами).* Організацію утворюють багато підрозділів, тому горизонтальний обмін інформацією між ними потрібний для координації завдань і дій. Оскільки організація є системою взаємопов'язаних елементів, керівництво повинне добиватися злагодженої їх роботи.

Хоч комунікації між працівниками організації підпорядковані таким самим закономірностям, що й міжособистісні контакти, однак деякі їх умови (параметри) мають вирішальне значення для комунікативної поведінки людини. Наприклад, співробітники, які легко знаходять взаєморозуміння «на особистому ґрунті», конфліктують у фірмі, оскільки відділи «офіційно ворогують» між собою. Крім того, конкретні моделі організації можуть сприяти чи заважати комунікації. Це покликала до життя концепція менеджменту, які сприяють комунікаціям на горизонтальному рівні, оскільки строга вертикальна ієрархія часто їм заважає.

*Комунікації між керівником і підлеглими.* Важливим компонентом комунікацій у процесі управління організацією є відносини між керівником і підлеглим як вертикальний обмін інформацією. Цей тип комунікацій є основою комунікативної діяльності керівника.

Обмін інформацією між керівником і підлеглим стосується уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; залучення до вирішення завдань підрозділів; обговорення проблем ефективності роботи; визнання і винагород; вдосконалення і розвитку здібностей підлеглих; збирання інформації про реальну або прогнозовану проблему; повідомлення підлеглих про наступні зміни, а також одержання відомостей про ідеї, удосконалення та пропозиції.

*Комунікація між керівником і робочою групою.* Комунікації з робочою групою є засобом підвищення ефективності її дій. Оскільки в інформаційному обміні бере участь уся група, кожний може проаналізувати завдання і пріоритетні зміни, можливі наслідки для свого та інших відділів, проблеми та досягнення, раціоналізаторські пропозиції. Робоча група може обговорювати прогнозовані проблеми, удосконалення чи зміни і без керівника.

*Формальні комунікації* являють собою спосіб передачі офіційної інформації, що стосується діяльності організації.

*Неформальні комунікації можна* назвати способом поширення чуток. Цей вид комунікацій дає змогу передавати спеціально заплановану для швидкого поширення інформацію або відомості, а також використовувати різні канали витоку потрібної інформації, що характеризує чинники зовнішнього середовища або окремі проблеми внутрішнього характеру.

Менеджмент як практична діяльність потребує численних міжособистісних контактів. Загалом *міжособистісні комунікації* бувають усними та письмовими.

*Усні комунікації* відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Дослідженнями виявлено, що більшість менеджерів витрачають на розмови з людьми 50-90% свого часу.

*Письмові комунікації* - це записки, листи, звіти, записи тощо. За їхньою допомогою можна вирішити багато проблем, пов'язаних з усними комунікаціями. Проте письмові комунікації не такі поширені, як може виглядати. Група менеджерів під час опитування зазначила, що лише 13% пошти, яку вони отримують, відразу їм потрібна. Понад 80% менеджерів, яких опитували в іншому дослідженні, вважають, що письмові комунікації, які вони отримували, мали посередній або низький рівень. Одна з найбільших вад письмових комунікацій та, що вони затримують зворотний зв'язок та взаємообмін.

### ***13.5. Комунікаційний процес***

Забезпечення злагодженої роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасного передавання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності тощо.

*Комунікаційний процес* – процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми.

Невід'ємними елементами процесу комунікацій є:

– відправник (джерело) – особа, група осіб (підрозділ), організація, яка генерує ідеї, збирає та передає інформацію;

- повідомлення – інформаційна ідея, закодована з допомогою символів;
- канал – засіб передавання інформації;
- отримувач (споживач) – особа, група осіб (підрозділ), організація, для яких призначена інформація.

Комунікаційний процес охоплює такі етапи:

1. Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).
2. Кодування (перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації).
3. Вибір каналу (вибір способу передавання з допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеострічок тощо).
4. Передавання ідеї (повідомлення).
5. Декодування (трансформація символів відправника в думки отримувача).
6. Оцінювання та уточнення повідомлення.
7. Здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

### ***13.6. Комунікаційні бар'єри***

Комунікаційний процес перервати або ж стати бар'єрами ефективних комунікацій можуть кілька чинників. Їх розділяють на два види: *індивідуальні бар'єри та організаційні бар'єри*.

#### ***Індивідуальні бар'єри***

1. *Суперечливість або невідповідність сигналів*. Наприклад, менеджер надсилає суперечливі сигнали, якщо в понеділок він дає розпорядження щось зробити певним чином, а в середу призначає зовсім іншу процедуру. Менеджер надсилає невідповідні сигнали, коли каже, що сповідує відкриту політику і хоче, щоб підлеглі заходили до нього, однак тримає двері зачиненими і нервує, коли хтось заходить.

2. *Довіра до джерела інформації*. Проблеми довіри виникають, коли відправника інформації не вважають достовірним джерелом інформації. Йому

можуть не довіряти або вважати необізнаним з предметом зацікавлення.

*3. Змушування до комунікацій.* Деякі люди просто змушені з різних причин ініціювати обмін комунікаціями. Наприклад, менеджер змушений сказати підлеглим, що бюджет буде скорочено, хоча він знає, що для них *це* повідомлення буде невтішним. Так само підлеглий може бути змушений передати інформацію керівництву, хоча боїться результатів або відчуває, що цей захід буде даремним.

*4. Погане вміння слухати.* Деякі особи не вміють слухати: коли хтось до них говорить, вони можуть дрімати, озиратися навколо, читати або прислухатися до іншої розмови.

*5. Упередження до чогось.* Одержувачі теж можуть перешкодити комунікативному процесу, якщо вони мають про щось свою тверду думку. Наприклад, менеджер може почути, що його новий шеф неприємний і з ним важко працювати. Коли той запросить менеджера для знайомства, то менеджер піде на зустріч упередженим і не оцінить належно того, що шеф скаже.

***Організаційні бар'єри.*** Ці бар'єри ефективних комунікацій стосуються організаційних умов, у яких відбуваються комунікації.

*1. Семантика.* Проблеми семантики виникають, коли слова мають різні значення для різних людей. Слова і фрази, такі як прибуток, зростання випуску та окупність капіталовкладень, можуть мати позитивне значення для менеджерів, однак менш позитивне – для працівників.

*2. Статус або владні відмінності.* Комунікативні проблеми загострюються, якщо люди з різними повноваженнями та статусом намагаються спілкуватися між собою. Президент компанії може не оцінити пропозицію робітника, думаючи: «Як хтось на цьому рівні допоможе мені вести бізнес?» Або коли президент інспектує новий завод, робітники можуть не захотіти задавати запитання внаслідок свого нижчого статусу. Віце-президент з маркетингу може мати більше влади, ніж віце-президент з людських ресурсів, тому не приділяє багато уваги звітові цього відділу.

*3. Різне сприйняття.* Якщо люди по-різному сприймають ситуацію, то може виникнути проблема спілкування. Наприклад, коли два менеджери помічають, що

третій останнім часом недовго сидить у кабінеті, то один може вважати, що цей менеджер має важливі зустрічі, а інший, – що це прогул. Якщо їм доведеться говорити про це офіційно, то можуть виникнути проблеми, оскільки один має позитивні враження, а інший – негативні.

*4. Перешкоди.* Комунікації можуть бути перервані перешкодою – шумом від чийогось кашляння, від автомобіля, що проїжджає, або розмови двох людей поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист, пошкодження телефонної лінії, неправильна адреса електронної пошти тощо.

*5. Перевантаження.* У цьому випадку одержувач накопичує більше інформації, ніж може опрацювати і керуватися нею. Зокрема, коли менеджер дає підлеглому багато доручень, і водночас сім'я або друзі доручають йому інші справи, то може виникнути перевантаження й ефективність комунікацій зменшиться.

Важливим елементом комунікації є *зворотний зв'язок*, тобто сигнал, який спрямовує отримувач інформації відправнику повідомлення як підтвердження інформації і розуміння або нерозуміння повідомлення. Значення зворотного зв'язку часто недооцінюють. Він може набувати різних форм – приймати форму не тільки слова, але й посмішки, погляду тощо.

Є дві умови ефективного зворотного зв'язку. Перша – передбачення конкретної форми зворотного зв'язку. Наприклад, замість того щоб запитати: «Ви мене зрозуміли?», попросіть робітника довести, як він вас зрозумів.

Зворотний зв'язок не обов'язково має таку ж форму, як і саме повідомлення. Другою умовою є увага до людей. Найважливіші сигнали зворотного зв'язку часто надходять у слабо вираженій формі. Тому необхідно мати деякі знання з невербальної комунікації – розуміння жестів, поз, інтонації голосу.

### ***Контрольні запитання***

1. В чому полягає сутність інформації?
2. Охарактеризуйте системи діловодства та роль документації.
3. Розкрийте роль комунікацій у процесі менеджменту.

4. Обґрунтуйте класифікацію комунікацій за різними ознаками.
5. Яка роль неформальних комунікацій в діяльності організації?
6. Поясніть за допомогою прикладів сутність комунікаційного процесу.
7. Охарактеризуйте елементи та етапи комунікаційного процесу.
8. Розкрийте особливості міжособистісних комунікацій.
9. Охарактеризуйте роль шумів у комунікаційному процесі.
10. Охарактеризуйте бар'єри ефективних комунікацій.

### ***Тестові завдання***

#### ***1. Перепони в комунікаціях створюють:***

1. недоліки в організаційній структурі управління;
2. помилки в розрахунках;
3. регулювання;
4. планування.

#### ***2. Перешкодами на шляху комунікацій є:***

1. зворотний зв'язок ;
2. соціальні установи щодо повідомленої інформації;
3. перевантаження працівників;
4. уміння слухати.

#### ***3. Комунікації в менеджменті поділяють на:***

1. аналогові та дигітальні;
2. формальні та неформальні;
3. зрозумілі та незрозумілі;
4. службові та побутові.

#### ***4. До етапів комунікаційного процесу належать:***

1. здійснення зворотного зв'язку;
2. комунікації «зверху донизу»;
3. кодування повідомлення;
4. програмування управлінських рішень

#### ***5. Складовими елементами процесу комунікацій є:***

1. канал;
2. відправник;
3. встановлення альтернатив;
4. планування діяльності відділу збуту.

#### ***6. В умовах невизначеності середовища начальник відділу маркетингу самостійно приймає рішення:***

1. колегіальні;
2. загальні;
3. на інституційному рівні управління;
4. часткові;

5. раціональні.

**7. Комунікації бувають:**

1. внутрішньоособистісні;
2. ліберальні;
3. неформальні;
4. невербальні;
5. функціональні.

**8. За сферою охоплення управлінські рішення бувають:**

5. загальні, часткові;
6. довгострокові, середньострокові, короткострокові;
7. тактичні, стратегічні, операційні;
8. одноосібні, групові, колективні.

**9. До етапів комунікаційного процесу належать:**

1. передавання ідеї;
2. пошук інвестора;
3. розроблення економічного плану;
4. зворотний зв'язок.

**10. Комунікації поділяють на:**

1. аналогові та дигітальні;
2. формальні та неформальні;
3. зрозумілі та незрозумілі;
4. службові та побутові.

**11. Комунікаційний процес включає такі основні елементи:**

1. кодування та декодування;
2. відправник, повідомлення, канал та одержувач;
3. зародження ідеї та вибір каналу;
4. шуми.

**12. Виокремлюють такі системи діловодства:**

1. індивідуальну, типову;
2. довідкову, інформаційну;
3. централізовану, децентралізовану, змішану;
4. просту, складну.

**13. Комунікації — це:**

1. контроль;
2. методи формування колективів;
3. обмін інформацією;
4. організування.

**14. До факторів, які впливають на прийняття управлінських рішень, належать:**

1. поведінка менеджера;
2. зустріч з інвестором;
3. створення додаткового виробничого підрозділу;
4. компетентність керівника

**15. Комунікаційний процес в організації забезпечує:**

1. проходження інформації від директора підприємства до служб;
2. форми влади;
3. обмін інформацією між начальником цеху та майстрами;
4. стреси;
5. стилі керівництва.

## **14.КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО**

### ***14.1. Поняття та загальна характеристика керівництва. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва***

Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, яка пронизує всі управлінські процеси в організації.

*Керівництво* – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Центральною фігурою в системі менеджменту кожної організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо. Сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери взаємоучасті, максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника, зосереджує зусилля колективу на досягненні цілей організації. Його основою є вміло побудовані взаємовідносини керівника з підлеглими.

Завдання керівника полягає в оптимальному підборі персоналу, створенні чіткої організаційної структури управління підприємством, визначенні загального напрямку діяльності організації, координуванні роботи, боротьбі з непродуктивними витратами часу, спрямуванні зусиль колективу на оволодіння методиками інтенсивної роботи, поліпшення якості праці тощо.

### ***14.2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада***

*Лідерство* – здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Фактично лідерство надає працівникові неформальні повноваження.

*Влада* – можливість впливати на поведінку інших людей.

Передумовою для реалізації таких можливостей є формальні повноваження, які надає посада.

*Вплив* – поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлеглого).

З набуттям формальних повноважень керівник отримує певну владу. Він повинен усвідомлювати, що масштаб влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, а й мірою залежності підлеглих від нього. Тобто рівень впливу наділеної владою особи А на підлеглу особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

Влада керівника виявляється в тому, що від нього значною мірою залежать посади, заробітна плата, просування за службовою ієрархією, доступ до соціальних благ підлеглих. Але в багатьох випадках і підлеглі мають владу над керівником, оскільки від них значною мірою залежить його поінформованість, неформальні контакти в колективі та ін.

Найкраще для організації, коли її керівник одночасно є й лідером. Однак на практиці нерідко трапляється, що особа, яка є лідером колективу працівників (володіє здатністю впливати), не обіймає керівної посади (не має влади). Непоодинокими є випадки, коли керівник володіє тільки формальними повноваженнями (владою), будучи нездатним через свої особисті якості (відсутність лідерських рис) впливати на колектив. За таких обставин у колективі можливі конфлікти, стресові ситуації, прояви боротьби за владу, що може негативно впливати на діяльність організації. У такому разі тільки мудрість, виважена поведінка керівника, вміння використовувати всі надбання сучасного менеджменту можуть стабілізувати ситуацію.

### ***14.3. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади***

Керівництво здійснюється з допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій, шляхом прийняття управлінських рішень. Отже, щоб керувати, потрібно впливати, а щоб впливати – необхідна влада, яка базується на зверненні до активних потреб людини.

Здебільшого керівник має владу над підлеглими внаслідок їх залежності від нього у таких питаннях, як заробітна плата, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб та ін. Однак у деяких випадках підлеглі також мають владу над керівником, зумовлену залежністю його в таких питаннях, як потрібна для прийняття рішень інформація, неформальні контакти з людьми, чиє сприяння необхідне для керівника, вплив, який мають підлеглі на своїх колег, здатність до якісного виконання завдань.

Керівник повинен усвідомлювати, що, оскільки підлеглі також володіють владою, одностороннє використання її може спричинити демонстрацію підлеглими власної влади. Тому розумний керівник підтримує баланс влади, достатній для досягнення цілей, але такий, який не викликає у підлеглих протидії.

Влада завжди є предметом боротьби між її представниками, між особами, наділеними нею і охочими її здобути. У процесі цього змагання в організаціях об'єктивно встановлюється баланс влади. Чим швидше він встановиться, тим більша ймовірність ефективного функціонування організації. Усвідомлюючи це, сучасні менеджери обмежують свою владу, передають частину її підлеглим, застосовують м'які форми її реалізації.

Для того щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати – необхідно мати змогу контролювати обставини, важливі для виконавця, що забезпечує його залежність від керівника. Цими обставинами є потреби. Отже, основою влади є вплив на суттєві потреби виконавця. Людина виконує бажання іншої тоді, коли має впевненість, що задоволення або незадоволення певної її потреби залежить від того, чи буде нею виконана отримана вказівка. І керівник також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця. В результаті керівник і виконавець обирають адекватну чи неадекватну манеру поведінки.

Влада керівника над підлеглими реалізується у таких формах:

1. Влада, що ґрунтується на примушуванні. Поширена в організаціях, де керівники не визнають іншої влади над підлеглими, хоча, можливо, інтуїтивно відчують обмеженість засобів примушування. Суть цієї влади полягає в наявності в керівника засобів покарання підлеглого, які можуть зашкодити задоволенню його суттєвих потреб чи спричинити певні неприємності.

2. Влада, заснована на винагороді. Передбачає використання винагороди як головного важеля впливу на підлеглого, що означає задоволення його суттєвих потреб.

3. Експертна влада. Ґрунтується на впевненості підлеглого в наявності у керівника спеціальних знань, здатних задовольняти суттєві потреби підлеглого.

4. Еталонна влада (влада прикладу). Суть її полягає в особливій привабливості для підлеглих особистих якостей керівника. Прагнучи самим набути їх, вони охоче виконують його доручення й вказівки.

5. Законна влада. В основі її – переконання підлеглого у праві керівника віддавати вказівки, обов'язкові для виконання. Таку владу ще називають традиційною, оскільки вона зумовлена ієрархічною побудовою структури управління організацією. Кожен керівник володіє законною владою, наданою повноваженнями щодо управління людьми, передбаченими ієрархією управління.

6. Харизма (грец. – милість, благодать, Божий дар). Це особливий тип влади і лідерства, заснований не на логіці чи силі традицій, а на виняткових якостях (здібностях) особистості, які люди сприймають як особливий дар.

Високий рівень освіти ліквідує багато відмінностей між керівником і виконавцями. Тому влада, що базується тільки на примусі, винагородах, традиціях, харизмі чи компетенції, не завжди є достатньо ефективною. Часто результативніше діє переконування працівників, залучення до управління.

Переконання є дієвим за ефективної передачі точки зору керівника. Важливими при цьому є стосунки між керівником і виконавцем. Переконання є ефективним, якщо в колективі панує довіра до керівника, ні в кого не виникає сумнівів щодо його здібності враховувати їх інтелектуальний рівень,

компетентність, запити і потреби. За таких обставин майже неможливим є виникнення конфлікту інтересів, а навпаки досягається єдність цілей керівника і підлеглих. Однак механізм переконання діє досить повільно, часто досить складно спрогнозувати його результати. Все це у багатьох випадках робить його неефективним, особливо в ситуаціях, які потребують рішучих, оперативних дій.

Залучення працівників до управління здійснюється через спрямування їх зусиль на досягнення визначеної мети. Це заохочує підлеглих до ініціативності, розвитку здібностей, прагнення досягнути високих результатів. Але щодо працівників, які не люблять невизначеності, цей вид впливу може бути неефективним. Керівники також не завжди готові відмовитись від своїх традиційних методів впливу. Все це дещо обмежує застосування цього управлінського підходу.

Загалом менеджер повинен використовувати такі важелі впливу, які найбільше відповідають конкретним проблемам, традиціям організації, нахилам, уподобанням її працівників.

#### ***14.4. Характеристика та класифікація стилів керування***

*Стиль керівництва* – це стійка думка керівника відносно тієї міри свободи, яка повинна бути надана підлеглим у підготовці рішень. Ця міра свободи може змінюватися від нуля (жорстка диктатура) до дуже великої (колегіальне керівництво)

На сьогодні найвідомішою є така класифікація стилів керівництва

- жорсткий авторитарний (жорстка диктатура),
- доброзичливий авторитарний,
- демократичний,
- колегіальний (партисипаративний).

Керівники, які використовують жорсткий авторитарний стиль керівництва, відчують себе абсолютними диктаторами. Вони вважають, що мають право вирішувати, що добре, а що зле, а також вважають правильним лише такі

взаємини між начальником та підлеглим, коли підлеглі беззастережно виконують його вказівки

Такий стиль керівництва не обов'язково відкрито використовує владу, але вона може бути застосована у разі необхідності Деякі працівники добре сприймають подібний стиль керівництва, однак більшість його не сприймає Жорстку диктатуру не слід вважати абсолютно несприйнятливою, хоча б тому, що Історія людства має багато прикладів її дієвості Наприклад, саме із застосуванням такого стилю споруджувались єгипетські піраміди

Досвід доводить, що до жорсткого авторитарного стилю керівництва схильні дві категорії керівників:

- ті, що не мають достатньої кваліфікації і не знають кращих методів впливу на підлеглих,
- керівники з гіпертрофованою думкою про свої позитивні якості, вони потребують покори підлеглих, для того щоб підкреслити свою значимість

Доброзичливим автократом вважають керівника, який турбується як про успішне виконання виробничих завдань, так і про благополуччя підлеглих При можливості доброзичливий автократ турбується про підлеглих та доводить до їх відома, чому він прийняв саме таке рішення Він ставиться до підлеглих тепло, по-дружньому, чемно, з повагою, не вважає їх людьми “другого сорту”, а вважає рівними собі. Однак питання про те, хто є хазяїном положення, ні в кого не виникає

Демократичний стиль керівництва. Керівник знайомить підлеглих з курсом дій. Він чекає від них чесного ставлення й залишає можливість для висунення нових альтернатив, тобто підлеглі можуть запевнити керівника прийняти рішення, яке вони пропонують Але не слід вважати, що кожний з підлеглих має рівні права голосу Керівник приймає рішення одноосібно і бере всю відповідальність за це рішення, якщо воно навіть базувалося на не досить вдалим порадах підлеглих

При колегіальному керівництві керівник приймає рішення разом із підлеглими, які висовують свої альтернативні рішення проблем, і розглядає такі рішення нарівні зі своїми. Маючи повний набір альтернатив, він разом із

підлеглими вибирає найкраще рішення. Такий керівник не демонструє свою владу при підготовці рішення. Він приймає рішення, яке висувається групою, якщо навіть воно не збігається з думкою керівника/

#### ***14.5. Сутність категорії лідерства. Типологія лідерів. Загальна характеристика сучасного лідера***

У житті лідера кар'єра й особисте життя тісно переплітаються, взаємодоповнюються. Справжні лідери ніколи не бувають пересічними людьми. Їхні честолюбність, талант, здібності, сприйняття нового служать їм, а не панують над ними. Використовуючи їх, лідери реалізують своє істинне покликання. Вони діють відповідно до свого бачення досконалості і прекрасного, демонструючи при цьому єдність мети й волі, невгамовну енергію.

*Лідер* (англ. – вести, керувати) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Однією з особливостей справжнього лідера є допомога працівникам у реалізації їхніх задумів. Цей процес не зовсім альтруїстичний, оскільки лідери завжди настирливі й уперті в досягненні кращого для себе, для своєї організації та працівників. Сформована ними управлінська команда натхненно працює, а не відбуває повинність.

Відмінність між функціями лідера команди й керівника підрозділом (відділом) зумовлена відмінностями їх ролей. Керівник здійснює управління на основі одноосібного прийняття рішень і контролю за процесом праці. Лідер не узурпує право з прийняття рішень, а, навпаки, делегує його кожному із членів команди. Його основне завдання – допомога працівникам у вирішенні проблем, у формулюванні цілей і завдань колективної діяльності. Відповідно і функція контролю за процесом праці (заснована на адміністративному примусі влада над підлеглими) замінюється функцією координації різних, іноді суперечливих інтересів працівників. Завдяки цьому зростає роль знань, інтелектуальної потужності лідера.

Лідерство виникає там, де є потреба в ініціативних діях. Особа, яка

добровільно бере більшу відповідальність, ніж передбачено посадою, стає неформальним лідером. Лідер також є керівником, але характер його дій особливий. Він не управляє, а веде за собою людей, які є не його підлеглими, а послідовниками.

Формально посада керівника забезпечує передумови і для лідерства в колективі, але автоматично це не відбувається. Можна бути першою особою в організації, та не бути лідером, оскільки його добровільно визнають як єдиного, хто здатний забезпечити задоволення потреб людей, знайти вихід із, здавалося б, безвихідних ситуацій.

Зважаючи на сферу реалізації цього феномену, виокремлюють *інструментальний* (у ділових відносинах) та *експресивний* (у міжособистісних стосунках) типи лідерів. Експресивним лідером найчастіше стає найшанованіша особа, яка згладжує конфлікти, нейтралізує напруження, підвищуючи ефективність праці. Такий лідер може стати й ініціатором асоціальної поведінки.

Лідерами бувають різні люди, але вони завжди схильні до співпраці та взаємопідтримки. Людина, яка претендує на роль лідера, повинна психологічно прагнути до переваги і насправді переважати інших, володіти чітким баченням майбутнього і способів його досягнення.

У групі лідер може виконувати ролі координатора, контролера, плановика, експерта, арбітра, носія групової відповідальності чи вини. Здебільшого він є джерелом цінностей і норм, які формують груповий світогляд, оскільки він, як правило, ближчий до світобачення керівництва, ніж рядових працівників.

У колективі, загальний рівень якого нижчий середнього, лідер найчастіше є експертом-спеціалістом з різних питань, емоційним центром (підбадьорює, співчуває, допомагає). У колективі з високим рівнем розвитку він є, передусім, інтелектуальним центром, джерелом ідей, консультантом із найскладніших проблем. І завжди він — інтегратор колективу, ініціатор і організатор його активних дій, еталон, з яким звіряють свої думки і вчинки. Численні функції лідера синтезуються у всеохопному образі «батька сімейства». Якщо у деяких аспектах він не відповідає ідеалам послідовників, вони можуть спробувати

скоригувати його відповідно до своїх уявлень.

Оскільки лідер відображає інтереси колективу, він є своєрідним контролером, який стежить, щоб конкретні дії кожного не суперечили загальним інтересам, не підривали єдності групи. У зв'язку з цим лідер може вступити у конфлікт з адміністрацією, санкціонуючи навіть у сфері виробничої діяльності рішення, які відповідають інтересам його колективу. Подолати такий конфлікт практично неможливо, оскільки тиск на лідера ще-більше згуртовує колектив і посилює, протистояння адміністрації. Тому в конфліктній ситуації з лідером краще йти на компроміс, надавши йому заслужену офіційну посаду. Найпростіше це зробити тоді, коли межі формального й неформального колективу, очолюваного таким лідером, збігаються, і його працівники орієнтуються на загальні цілі. За цих умов лідер, який отримав посадові повноваження, буде краще управляти колективом, навіть певною мірою нехтуючи заради організації його інтересами, на що люди, які йому довіряють, можуть погодитися. Однак його офіційні рішення необхідно коригувати з урахуванням інтересів людей, що дасть змогу уникнути зловживання їх довірою.

#### ***14.6. Теорії лідерства***

Природу лідерства намагалося пізнати багато вчених різних країн і з різних методологічних засад. У цьому процесі викристалізувалися теорії підходу з позиції особистих якостей, поведінського підходу, ситуаційного підходу.

*Теорія підходу з позиції особистих якостей.* Між 1930—1950 рр. почалися дослідження природи лідерства з метою виявити особистісні характеристики ефективних керівників. Згідно з цією теорією, відомою також як «теорія великих людей», кращі з керівників володіють певними особистими якостями. Однак єдиної думки щодо них так і не вироблено, хоч більшість вважає такими якостями рівень інтелекту й знань, помітну зовнішність, чесність, тверезий розум, ініціативність, соціальну й економічну освіту та високий рівень впевненості в собі.

*Теорія поведінського підходу.* В його основі – усвідомлення, що

ефективність керівництва залежить не від особистих якостей, а від манери поведінки керівника з підлеглими. Відповідно стилі керівництва (поведінки) класифіковано на автократичний (стиль, за якого одній особі належить необмежена влада), демократичний (стиль, за якого забезпечено рівноправну участь в управлінні організацією всіх членів трудового колективу), орієнтований на роботу, орієнтований на людину (працівника). Пошуки найоптимальнішого стилю керівництва виявились безуспішними, хоч тривалий час вважали таким стилем демократичний. Було виявлено, що стиль керівництва доцільно змінювати залежно від конкретної ситуації.

*Теорія ситуаційного підходу.* Базується на з'ясуванні того, які стилі поведінки та особисті якості керівника найповніше відповідають конкретним ситуаціям. До ситуаційних факторів належать: потреби та особисті якості підлеглих, структурованість завдання, вимоги і вплив середовища, інформація, якою володіє керівник тощо. Тому для з'ясування залежності між стилем керівництва, привабливістю і продуктивністю праці важливими є не тільки взаємовідносини керівників і підлеглих, а й ситуація загалом.

### ***Контрольні запитання***

1. Охарактеризуйте сутність керівництва як об'єднувальної функції менеджменту.
2. Які категорії взято за основу керівництва?
3. Які існують форми влади? Наведіть переваги та недоліки їх застосування.
4. Які форми впливу використовують менеджери в сучасних умовах?
5. На чому ґрунтується забезпечення ефективного керівництва?
6. Які існують стилі керівництва? Охарактеризуйте їх.
7. Зіставте демократичний та авторитарний стилі керівництва та вкажіть за яких обставин їх доцільно застосовувати.
8. Які керівники схильні до жорсткого авторитарного стилю керівництва?
9. Які критерії використовували Р.Блей і Дж. Моутон при побудові схеми

вибору стилю керівництва?

10. Розкрийте роль лідерства в системі управління організацією.

### ***Тестові завдання***

#### ***1. Формами влади в організації є:***

1. процедури і правила;
2. виконавча влада;
3. Конституція України;
4. влада прикладу;

#### ***2. Лідерство можна визначити як:***

1. можливість впливати на поведінку інших людей;
2. формально санкціоноване право впливати на підлеглих;
3. таку поведінку однієї особи, яка вносить зміни в поведінку інших людей;
4. спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.

#### ***3. Стель керівництва залежить від:***

1. науково-технічного прогресу;
2. структури організації;
3. використовуваних форм влади;
4. обсягу делегування повноважень;
5. бюджету.

#### ***4. Формами влади менеджера є:***

1. примус;
2. перевірка виробничої діяльності підприємства;
- 3.судова влада;
4. управління організацією;
5. харизма начальника відділу постачання

#### ***5. Формами влади менеджера є:***

1. стратегія підприємства;
2. способи і прийоми впливу на працівників;
3. судова влада;
4. сила особистих якостей менеджера.

#### ***6. Влада — це:***

1. здатність впливати на працівників на засадах особистих якостей;
2. можливість впливати на працівників на засадах отриманих за посадою повноважень;
3. поведінка однієї особи, яка змінює поведінку іншої особи;

#### ***7. Формами влади менеджера є:***

1. здійснення імпортової діяльності;
2. спеціальні знання начальника механічної дільниці;
3. харизма начальника відділу постачання;

4. виконавча влада.

**8. *Формами влади менеджера є:***

1. стрес;
2. конфлікт;
3. примус;
4. судова влада.

**9. *Формами влади менеджера є:***

1. регулювання;
2. винагорода;
3. виконавча влада;
4. завдання;

**10. *Підходами до лідерства вважають:***

1. еталонний;
2. системний;
3. ситуаційний;
4. поведінський;
5. перманентний.

**11. *До стилів керівництва належать:***

1. максимальна турбота про підприємство з мінімальною турботою про підлеглих;
2. мотивування;
3. поточний контроль;
4. міжгруповий конфлікт.

**12. *Лідерство — це:***

1. можливість впливати на поведінку інших людей;
2. здатність впливати на колег;
3. здатність обмінюватися думками зі співробітниками;
4. повноваження.

**13. *Керівництво – це:***

1. основна функція менеджменту;
2. конкретна функція менеджменту;
3. об'єднувальна функція менеджменту;
4. метод менеджменту.

**14. *На вибір стилю керівництва впливають:***

1. конкуренти;
2. ризик;
3. особисті якості підлеглих;
4. технологія.

**15. *Недоліками влади винагороди є:***

1. відсутність довіри до керівництва;
2. недостатнє використання потенціалу працівників;
3. обмеження розмірів винагороди.

**16. *Формами влади менеджера є:***

1. способи і прийоми впливу на бригаду робітників;
2. харизма менеджера;

3. повноваження;
4. експорт продукції;

**17. Недоліками впливу через переконання є:**

1. обмежені фінансові ресурси;
2. поява гальмівних процесів розвитку людини;
3. повільна дія та невизначеність результатів;
4. обмеження адміністративними методами

**18. Формами влади менеджера є:**

1. експортна діяльність;
2. виконавча влада;
3. експертна влада;
4. державна влада

## ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

Метою проведення практичних занять є набуття навичок застосування теоретичних основ менеджменту у практичній діяльності, оволодіння методами сучасного менеджменту, вміння збирати, обробляти, аналізувати, використовувати інформацію щодо побудови організаційних структур управління, планування діяльності організацій, розробки мотиваційних механізмів персоналу, розробки систем контролювання діяльності організації. Значна увага має приділятися розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів.

### **Заняття 1. Сутність, роль та історія розвитку менеджменту. Менеджери та їх роль у діяльності організації.**

**Зміст заняття:**

1. Розкриття сутності категорії «менеджмент»
2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації
3. Ролі менеджерів в організації
4. Рівні управління. Структура знань та навичок менеджерів різних рівнів управління
5. Семінар: «Передумови виникнення науки управління організацією. Історичні етапи розвитку менеджменту в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні. Методи дослідження в менеджменті. Порівняльна характеристика японської та американської систем менеджменту. Особливості німецької системи менеджменту. Формування системи мотивування за шведською моделлю. Особливості технології французького менеджменту. Особливості китайської системи менеджменту»
6. Дискусія на тему «Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем»

7. Ситуаційна вправа «Введення штатної посади заступника начальника відділу»
8. Тестування на відповідність індивідуальних особливостей людини основним рисам професії менеджера

### **Заняття 2. Організації як об'єкти управління**

#### **Зміст заняття:**

1. Поняття організації. Ознаки організації
2. Вертикальний та горизонтальний поділ праці
3. Фактори зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу на організацію. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на прикладі ВАТ «Львівавто»
4. Головні змінні внутрішнього середовища організації. Оцінка складових внутрішнього середовища організації на прикладі аналізу діяльності ВАТ «Електроприлад»
5. Семінар: «Типи організацій в Україні. Добровільні об'єднання підприємств. Діловий етикет в менеджменті. Сутність і роль організаційної культури. Хоторнський експеримент: сутність, етапи, висновки»

### **Заняття 3. Планування як загальна функція менеджменту**

#### **Зміст заняття:**

1. Сутність планування як загальної функції менеджменту
2. Визначення місії та цілей організації на прикладі розгляду конкретної ситуації з діяльності фірми «Пивовар»
3. Поняття стратегії, стратегічного планування
4. Проведення ділової гри «Робінзон»
5. Семінар: «Управління за цілями та управління за результатами. Франчайзинг як взаємовигідна форма співробітництва»

### **Заняття 4. Організування як загальна функція менеджменту**

#### **Зміст заняття:**

1. Сутність організування як загальної функції менеджменту
2. Головні етапи процесу організаційного проектування
3. Аналіз процесу делегування повноважень на прикладі конкретної ситуації з діяльності ЗАТ «Ортемир»
4. Рольова гра «Організація виставки за кордоном» або «Варіанти удосконалення організаційної структури «Кемпбелл». Дискусія щодо вибору оптимального варіанту.
5. Семінар: «Функціонування формальних та неформальних груп в організації»

6. Ситуаційна вправа на тему «Побудова ефективної організаційної структури управління для малого підприємства з кількістю працюючих 30 осіб». Оцінка роботи малих груп.

### **Заняття 5. Мотивування як загальна функція менеджменту**

#### **Зміст заняття:**

1. Сутність мотивування як загальної функції менеджменту
2. Ідентифікація розходжень між категоріями «потреба», «мотив». «стимул»
3. Тестування на визначення матеріальних та моральних стимулів праці людини
4. Розгляд змістовних теорій мотивації на прикладі аналізу конкретної ситуації «Клуб 100».
5. Аналіз положень А.Маслоу на прикладі оцінки процесу задоволення потреб працівниками компанії «Західні американські авіалінії».
6. Семінар: «Матеріальне стимулювання праці (форми та системи оплати праці). Формування системи морального стимулювання на українських підприємствах».

### **Заняття 6. Методи менеджменту та управлінські рішення**

#### **Зміст заняття:**

1. Визначення груп методів менеджменту при виконанні рольової вправи «Використання методів менеджменту при управлінні персоналом».
2. Оцінка роботи малих груп при виконанні рольової вправи «Використання методів менеджменту при керуванні персоналом»
3. Рольова гра «Катастрофа на Місяці».
4. Дискусія на тему «Ефективність прийняття групових рішень».
5. Дослідити та проаналізувати методи управління на прикладі компанії Samsung.
6. Прийняття рішення стосовно стратегії розвитку компанії «Apple».
7. Семінар: «Методи оптимізації управлінських рішень. Прогнозування як ефективний спосіб оптимізації управлінських рішень. Застосування способів моделювання з метою оптимізації управлінських рішень. Проблеми прийняття раціональних управлінських рішень в організації»

### **Заняття 7. Інформація та комунікації в менеджменті**

#### **Зміст заняття:**

1. Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій

2. Визначення підходів до підвищення ефективності комунікацій на прикладі аналізу комунікаційного процесу в корпорації «МакКессон» та університеті «Святого Франца».
3. Рольова гра на тему «Комунікаційні бар'єри та їх подолання». Оцінка ефективності роботи малих груп
4. Тестування на здатність до взаємодії з іншими людьми

## **Заняття 8. Керівництво та лідерство**

### **Зміст заняття:**

1. Сутність категорій «керівництво», «вплив», «влада», «лідерство»
2. Дискусія щодо визначення особливостей формування національних систем керівництва та лідерства
3. Оцінити власний стиль керівництва та лідерства на сучасному етапі.
4. Ситуаційна вправа на тему «Вибір стилю керівництва в компанії «Фея»»
5. Семінар на тему: «Портрет сучасного лідера організації та його роль у формуванні організаційних команд», «Стреси як об'єкт керівництва, Організація робочого місця менеджера»
6. Тестування на здатність бути лідером в колективі

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Аникин Б.А.* Высший менеджмент для руководителя. – М.: ИНТРА–М, 2001.– 141 с.
2. *Большаков А.С., Михайлов В. И.* Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2002. – 411 с.
3. *Василенко В. О., Шостка В. І.* Ситуаційний менеджмент. – К.: ЦУЛ, 2003. – 285 с.
4. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента. – М.: Элит–2000, 2002. – 552 с.
5. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. – М.: Гардарики, 2003.– 285с.
6. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гардарики, 2003.– 285 с.
7. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 502 с.
8. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М.* Менеджмент в організації. – К.: Кондор, 2002. – 652 с.
9. *Гріфін Р., Яцура В.* Основы менеджменту: Підручник / Наук.ред. В.Яцура, Д. Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
10. *Кредісов А.І., Панченко С.Г., Кредісов В.А.* Менеджмент для керівників. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
11. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основы менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003.– 416 с.
12. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту. – Львів: Львівська політехніка, 2002. – 228 с.

13. *Мартиненко М. М.* Основи менеджменту: Підручник. – Каравела, 2005. – 496 с.
14. *Менеджмент /В. І. Крамаренко, І. В. Дудар А. П., Ванеєва, Т. М. Чугунова* – К.: ЦУЛ, 2003. – 248 с.
15. *Менеджмент* : навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. – К. : Ліра-К, 2015. – 550 с.
16. *Менеджмент в інформаційній економіці: теорія та практика* : монографія / Г.В. Жаворонкова. - Умань : Сочінський, 2014. - 351 с. : іл., табл., схеми.
17. *Мескон М. Х., Альберт М., Хеудоури Ф.* Основи менеджмента. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
18. *Мошек Г. Є., Гомба Л. А., Піддубна Л. П.* Менеджмент підприємства: Підручник. – К.: Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 371 с.
19. *Немцов В. Д, Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф.* Менеджмент організацій. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000. – 392 с.
20. *Новіков Б.В., Сініок Г. Ф., Круш П. В.* Основи адміністративного менеджменту. – К.: ЦУЛ, 2004. – 559 с.
21. *Основи менеджменту* : [базовий підручник для студентів вищих навчальних закладів / А. А. Мазаракі та ін.] ; за ред. А. А. Мазаракі. - Харків : Фоліо, 2014. - 845, [1] с. : іл., табл.
22. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту. – К.: «Кондор», 2003.
23. *Осовська Г. В.* Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.
24. *Осовська Г. В.* Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, Л. Ц. Масловська, О. А. Осовський. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 366 с.
25. *Назарчук Т. В.* Менеджмент організацій : навч. посібник для внз / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк ; М-во освіти і науки України. - К. : Центр учб. літ., 2016. - 560 с.
26. *Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П.* Менеджмент; теорія і практика. –Тернопіль: Карт–бланш, 2003. – 487 с.
27. *Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А.* Основи менеджменту. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. – 672 с.
28. *Тимошенко І. І., Соснин А.С.* Менеджер организации: Учеб. пособие для менеджера. – К.: Изд-во Епроп. ун-та, 2001. – 350 с.
29. *Хміль Ф.І.* Основи менеджменту. – К.: Академвидав, 2003. – 607 с.
30. *Шегда А.В.* Менеджмент. – К.; Знання, КОО, 2002. – 583 с.