

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки та управління
Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Конспект лекцій

для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання

Миколаїв
2022

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 26 травня 2022 року, протокол № 10.

Укладачі:

- В. М. Стамат – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет.
- А. С. Полторак – доктор економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет.

Рецензенти:

- Т. В. Стройко – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, менеджменту, фінансів, Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського.
- О. М. Вишневська – доктор економічних наук, професор, декан обліково-фінансового факультету, Миколаївський національний аграрний університет.

Основи менеджменту : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти О-75 ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторак. Миколаїв : МНАУ, 2022. 162 с.

УДК 005

Тема 1. СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.*
- 2. Основні поняття менеджменту.*
- 3. Менеджер та підприємець: їх функції та особливості. Вимоги до менеджера.*
- 4. Рівні управління, ролі менеджерів, їх характеристика.*
- 5. Сфери менеджменту.*
- 6. Принципи менеджменту.*

1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СПЕЦИФІЧНА СФЕРА ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Термін “менеджмент” походить від англійського “*to manage*” і означає – управляти, стояти на чолі, завідувати, вирішувати проблеми.

Українське слово “управління” та англійське “management” хоча і є словами-синонімами, проте справжній їх зміст дещо відрізняється. Термін “управління” не є задовільним замінником слова “менеджмент” тому, що в останньому мова йде лише про одну із форм управління, а саме про управління соціально-економічними процесами за допомогою і в рамках підприємницької структури, акціонерної компанії тощо. При чому економічною основою менеджменту є ринковий тип господарювання. Таким чином *термін “менеджмент” вживається у відношенні до управління господарською діяльністю, тоді як для інших цілей використовуються терміни: “організація”, “управління”, “адміністрування”.*

Поняття “менеджмент” є досить загальним і трактується по різному. У ньому поєднуються досить різні принципи, ролі, види діяльності та функції. Підходи, що найчастіше використовуються при визначенні сутності та змісту менеджменту, можна подати у вигляді окремої моделі (рис.1.1.)

Як видно із даної моделі, існує шість різних підходів до визначення терміну “менеджмент”:

- 1. Менеджмент як функція.* Перш за все менеджмент розглядається як особливий вид людської діяльності, спрямований на досягнення визначеної мети або цілей організації.
- 2. Менеджмент як процес* – відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності пов’язані з управлінням у єдиний безперервний ланцюг.
- 3. Менеджмент – це орган або апарат управління* сучасними організаціями, його завдання – ефективно використовувати і координувати всі ресурси для досягнення мети.
- 4. Менеджмент – це категорія людей, які управляють організацією.*

Вони забезпечують умови для продуктивної та ефективної праці зайнятих в організації працівників та одержання результатів, що відповідають поставленій меті.

5. **Менеджмент як мистецтво управління** – це процес ефективного використання теоретичних знань у практичній діяльності, сукупність прикладів, зразків, еталонів кваліфікованого вирішення управлінських проблем у різних ситуаціях.
6. **Менеджмент як наука** має свій предмет і методи його вивчення, свої специфічні проблеми і підходи до їх розв’язання. Наукову основу цієї дисципліни складає вся сума знань про управління, накопичена практикою людської цивілізації і сконцентрована у вигляді концепцій, теорій, способів, систем управління. Менеджмент як наука пояснює природу управлінської праці, встановлює причинно-наслідкові зв’язки, виявляє фактори та умови, за яких спільна праця людей є більш ефективною. Наука управління розробляє свою теорію, змістом якої є закони, закономірності, функції, принципи та методи управлінської діяльності.

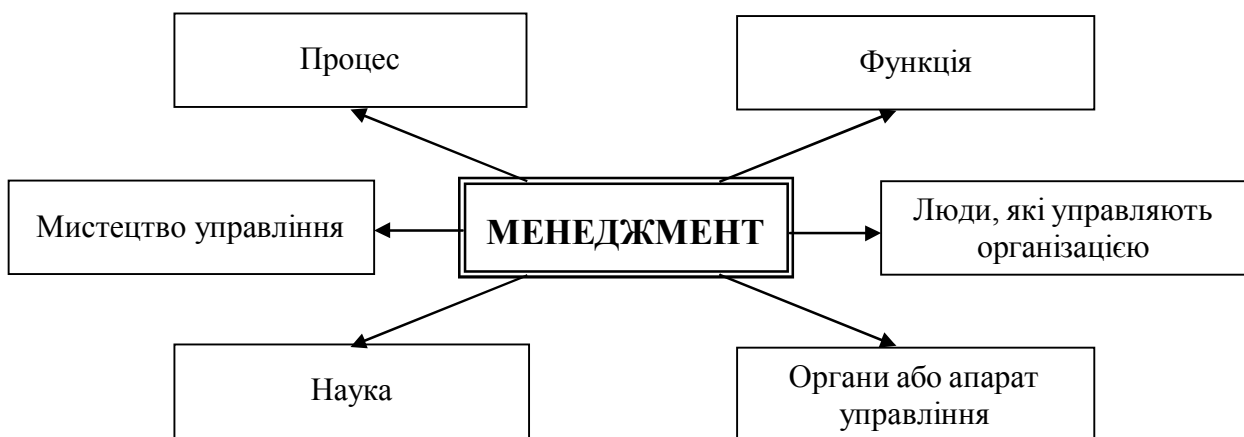


Рисунок 1.1. Підходи до визначення менеджменту

Загалом наявність багатьох підходів до розгляду менеджменту спричинили появу більш ніж трьохсот визначень менеджменту, згідно яких менеджмент – це:

- **самостійний вид людської діяльності, професійно спрямований на досягнення цілей організації шляхом використання різного роду ресурсів із застосуванням принципів та методів наукового управління;**
- спосіб та манера спілкування з людьми;
- влада та мистецтво керівництва;
- вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу служб та працівників;
- органи управління, адміністративні одиниці;
- наука про управління.

2. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Розвиток традиційного управління призвів до виникнення наукової дисципліни – менеджменту, яка має свій предмет, метод і теорію, а також ряд інструментів та інших специфічних понять.

Предметом науки менеджмент є управлінська діяльність та організаційно-економічний механізм її здійснення. Теоретичне вивчення менеджменту ґрунтується на системі управління, головними елементами якої є:

- апарат управління (менеджери);
- механізм управління (зв'язки і методи);
- процес управління (функції);
- засоби що забезпечують процес управління (інформаційні носії та технології);
- шляхи вдосконалення управління (управлінські нововведення).

Менеджмент використовує багато різних інструментів в процесі своєї діяльності, проте їх спільною основою є :

- **Ієрархія** – являє собою систему підпорядкування нижче стоячих підрозділів вищестоячим.
- **Ринок** – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що впливають на організацію, фірму, підприємство як із середини так і ззовні.
- **Організаційна культура** – характеризує визначенні як в суспільстві так і окремо в кожній організації правила, стандарти та норми поведінки і моралі.

Однією з основних умов управління є взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління. Ця взаємодія визначає активних та пасивних учасників управлінського процесу. В цьому контексті *те, на що спрямовується управлінська діяльність є об'єктом управління*, і, відповідно, *той, хто здійснює управлінський вплив є суб'єктом управління*.

Об'єктами управління є різноманітні форми суспільних відносин, поведінка і діяльність людей у різних організаціях, матеріали та грошові ресурси.

Суб'єктом управління може бути окрема людина або група людей, які оформляються у вигляді посади або сукупності посад і утворюють управлінські підрозділи. Основою будь-якого суб'єкту управління є дія конкретних людей.

Для того, щоб взаємодія між суб'єктами і об'єктами управління була ефективною – необхідно дотримуватися ряду умов:

- суб'єкт і об'єкт управління повинні відповідати один одному;
- в межах єдності суб'єкта і об'єкта управління останній повинен мати відносну самостійність;
- суб'єкт і об'єкт управління мають взаємодіяти між собою, ґрунтуючись на принципах зворотного зв'язку та відповідним чином реагуючи на управлінську інформацію, одержану одне від одного.

3. МЕНЕДЖЕР ТА ПІДПРИЄМЕЦЬ: ЇХ ФУНКЦІ ТА ОСОБЛИВОСТІ. ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА

За будь-якою дією чи результатом діяльності кожної організації стоїть конкретна людина чи група людей, які, виконуючи свої посадові обов'язки, здійснюють безпосереднє керівництво цією організацією. По аналогії із терміном “менеджмент” таких людей називають “менеджерами” (manager англ. – управлінець, керівник).

Проте, різноманітність об'єктів управління та відмінність у результатах управлінської діяльності призвели до внутрішньої градації даного терміну, відповідно до якої *слово “менеджер” може бути застосованим до:*

- *суб'єкта управління* – найбільш чисельна група менеджерів, оскільки всі, хто наділений певним управлінським впливом є суб'єктом управління;
- *представника окремої професії, що пройшов спеціальну підготовку і отримав відповідну освіту* – сюди відносять людей, які займають керівну посаду і володіють спеціальними керівними навиками, це можуть бути директора, президенти, керівники окремих відділів, їх заступники і т.д.;
- *людина, яка відноситься до особливого соціального класу* – ця категорія менеджерів є найменшою за чисельністю, сюди відносять людей, які своєю успішною управлінською діяльністю створили еталон управління, який стараються наслідувати інші менеджери; до цієї категорії менеджерів належить еліта менеджменту, її найуспішніші представники, керівники, які в свій час, управляючи організацією, досягли значного результату: вивели підприємство з кризи, значно підвищили обсяги виробництва та реалізації продукції, провели вдалу реформу чи реструктуризацію і т.д.

Якщо врахувати всі особливості менеджменту та менеджера як представника окремої професії, то отримаємо, що *менеджер – це керівник, який займає постійну посаду в організації, яка функціонує в ринкових умовах; він наділений певними повноваженнями в галузі прийняття управлінських рішень щодо конкретних підрозділів чи організації в цілому.*

Найважливішою рисою професійного менеджера є залучення його до управлінської праці за певну плату. Саме за цим критерієм можна відрізнити професійного менеджера від керівника-власника. Якщо власник не хоче або не може управляти організацією особисто, то він наймає для цього професійного менеджера, залишаючи за собою загальний контроль за станом справ, та несе матеріальну відповідальність.

Таким чином виникає поділ керівників на підприємців і менеджерів. Основна відмінність між ними полягає у їх відношенні до капіталу. Людина яка володіє капіталом (підприємством) – є підприємцем; людина, яка управляє капіталом – є менеджером. Дуже часто ролі підприємця і менеджера може виконувати одна і та ж сама особа. Відповідно до загальноприйнятого визначення *підприємець – це людина, яка здійснює підприємницьку діяльність, розпочинає нову справу, реалізує певні нововведення вкладає власні кошти у розвиток підприємства і зважується на ризик.*

В процесі взаємодії між собою менеджери та підприємці реалізують

спільну мету: через досягнення особистих цілей вони забезпечують функціонування ринкового середовища, формують конкуренцію а також приносять суспільну користь державі. Їхня суспільна користь визначається чотирма функціями:

- задоволення потреб суспільства за допомогою товарів, матеріальних та нематеріальних цінностей;
- збільшення національного багатства держави через систему виробництва;
- створення нових робочих місць;
- здійснення соціальної функції з допомогою перерозподілу прибутків через систему податків та платежів.

4. РІВНІ УПРАВЛІННЯ, РОЛІ МЕНЕДЖЕРІВ, ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА

В процесі управління підприємствами різні менеджери виконують різні функції, здійснюють різні операції та мають в своєму підпорядкуванні різну кількість людей та ресурсів. Така відмінність між менеджерами обумовлена значною мірою виробничими завданнями та місцем, яке вони займають в ієрархії управління. Окрім цього самі виробничі завдання теж визначаються відповідно до місця в системі ієрархічного підпорядкування. Таким чином, основна класифікація менеджерів здійснюється саме за ознакою ієрархії.

Найпоширенішим є виділення трьох ієрархічних рівнів управління:

- ***технічного (нижчого);***
- ***управлінського (середнього);***
- ***інституційного (вищого).***

Відповідно до цього виділяють три групи керівників:

- ***керівники технічного рівня;***
- ***керівники управлінського рівня;***
- ***керівники інституційного рівня.***

До складу керівників вищої (інституційної) ланки управління відносять перших керівників: директорів, президентів, голів фірм, банків, господарств, об'єднань та їх заступників.

До складу керівників середньої (управлінської) ланки відносять начальників відділів, управлінь, цехів та інших функціональних і виробничих підрозділів.

Найчисельнішим загоном менеджерів є начальники виробничих ділянок, ферм, бригадири, майстри тощо – керівники технічного рівня.

Слід зауважити, що менеджери вищого рівня управління, як правило, координують та визначають управлінську роботу, в той час як інші у своїй більшості займаються безпосередніми розпорядчими управлінськими функціями, оскільки вони тісно співпрацюють з виконавцями виробничих процесів та операцій.

Ф.Мінцберг здійснив поділ менеджерів в залежності від ролей, які вони беруть на себе в той чи інший момент часу в процесі здійснення управлінської діяльності. Відповідно до цього всі ролі менеджерів розділено на три групи до

кожної з яких належить декілька типів керівників:

1. Міжособові ролі:

- *головний керівник* – символічний глава, до обов'язків якого входить виконання шаблонних дій правового чи соціального характеру;
- *лідер* – відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, набір та підготовку працівників тощо;
- *зв'язкова ланка* – забезпечує зовнішні контакти і здійснює пошук джерел інформації.

2. Інформаційні ролі:

- *отримувач інформації* – розшукує та отримує різну інформацію спеціалізованого характеру, яку перетворює і успішно використовує відповідно до потреб організації;
- *розповсюджувач інформації* – передає інформацію, яка надходить із зовнішніх джерел чи від інших підлеглих членам організації, які її потребують;
- *представник* – передає інформацію для зовнішніх контактів фірми відносно планів, політики, дій, підсумків, результатів роботи, діє як експерт з питань даної галузі.

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

- *підприємець* – вишукує внутрішні та зовнішні можливості і перспективи розвитку підприємства, розробляє та здійснює проекти по вдосконаленню, контролює розробку та виконання цих проектів;
- *ліквідатор порушень* – відповідає за коригуючі дії, коли в організації спостерігається невідповідність між запланованими та реальними показниками;
- *розподільувач ресурсів* – приймає чи схвалює всі значні рішення, що стосуються розподілу наявних активів чи ресурсів організації;
- *той, що веде переговори* – відповідальний за представництво організації на всіх значних та важливих переговорах.

Керівники всіх організацій в залежності від ситуації та рангу час від часу виконують різні ролі, пов'язані із вирішенням того чи іншого завдання. Один і той же керівник може в різні моменти виступати в різних ролях. Чітка прив'язка керівника до однієї ролі спостерігається рідко і лише на нижчих рівнях управління.

5. СФЕРИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Управління є дуже складним процесом, складність якого визначається в значній мірі різноплановістю управлінських завдань. Так, зокрема, до управлінських завдань належать: планування, розподіл та використання фінансових ресурсів; підбір, розстановка та мотивація персоналу; визначення цілей, завдань та стратегії підприємства; організація та розміщення виробничих приміщень та потужностей; визначення потреби в інвестиціях, залучення та

контроль за інвестиційними ресурсами; організація та реалізація проектів, контроль за їх виконанням і багато іншого. Саме тому, в залежності від сфери застосування наукового управління виділяють різні сфери самого менеджменту.

Найбільш оптимальним, на нашу думку, є виділення наступних сфер менеджменту:

- ***Загальний менеджмент*** – розглядає спільні для всіх керівників питання стосовно постановки завдань, планування, організації, контролю і управління підприємством;
- ***Фінансовий менеджмент*** – включає такі основні види діяльності: визначення фінансової структури фірми і її потреб у фінансових коштах; виявлення альтернативних джерел фінансування і їх оцінка; практичні поступлення фінансових ресурсів з різних джерел; ефективне використання одержаних грошових коштів та ін.;
- ***Операційний менеджмент*** – вивчає управлінську діяльність в першу чергу менеджерів нижчого ступеня управління, яка полягає у безпосередньому керівництві роботою працівників щодо виконання оперативних планів, графіків випуску продукції і наданні послуг тощо;
- ***Стратегічний менеджмент*** – вивчає управлінську діяльність, яка пов'язана із формуванням місії підприємства, включаючи визначення його цілей, довгострокових стратегій, установок і орієнтирів, розвиток іміджу, який повинен відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям підприємства;
- ***Менеджмент персоналу*** – охоплює підбір, підготовку, оцінку і розстановку керівних кадрів, розробку системи заробітної плати, підвищення кваліфікації кадрів, їх мотивації тощо;
- ***Інноваційний менеджмент*** – це управління новими науковими знаннями, товарами, послугами, технологічними і організаційними ідеями;
- ***Антикризовий менеджмент*** – вивчає особливості управління організаціями у кризових ситуаціях та жорсткій конкурентній боротьбі. Розробляє методи, моделі та приклади виходу з кризи, а також визначає можливі наслідки від їх застосування;
- ***Маркетинговий менеджмент*** – вивчає потреби ринку, вишукує можливості їх задоволення через налагодження відповідної системи виробництва та обміну товарів і послуг а також досліджує шляхи та методи формування і стимулювання попиту на потрібні товари і послуги.

Завдяки такій диференціації сфер менеджменту забезпечується спеціалізація управлінської діяльності відповідно до функціональних служб підприємства. Проте, існує й інший поділ менеджменту, який базується на приналежності підприємства до тієї чи іншої галузі, виділення так званого галузевого менеджменту. Відповідно до цього поділу виділяють:

- аграрний менеджмент;
- міжнародний менеджмент;
- банківський менеджмент;
- транспортний менеджмент;

- туристичний менеджмент;
- промисловий менеджмент і т.д.

Не зважаючи на можливість виділення окремих типів галузевого менеджменту, поділ управлінської діяльності на уже згадані сфери менеджменту має загалом повніший характер, і тому частіше використовується у науково-практичній літературі.

6. ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. ЗАКОНОМІРНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Окрім законів управління у науковому менеджменті використовуються також закономірності управління. Суть закономірностей управління полягає в тому, що вони визначають обов'язкові для будь-якого підприємства характеристики. Іншими словами, вони описують те, що є абсолютно логічним і притаманним для управління.

Існують як специфічні так і загальні закономірності. *До загальних закономірностей належать:*

1. **єдність системи управління** – вона твердить, що якщо існує управління якоюсь системою, то абсолютно логічно і закономірно, що не залежно від кількості завдань та функцій центр управління повинен бути одним для всієї системи;
2. **пропорційність виробництва і управління** – її суть в тому, що на будь-якому підприємстві, яке здійснює господарську діяльність (виробництво) існує потреба в управлінні виробничими процесами, і чим більших обсягів набуває виробництво, тим більшою, відповідно є потреба в його управлінні;
3. **співвідношення керуючої і керованої підсистеми** – тобто із збільшенням розмірів і складності керованої системи мають, відповідно, змінюватися і розміри керуючої системи. Структура управління завжди має відповідати організаційній структурі підприємства, котра змінюється відповідно до розмірів, складності виробництва, процесів спеціалізації тощо;
4. **відповідність форм управління формам власності** – формування ринкової економіки на основі різних форм власності повинно будуватися із врахуванням специфіки та особливостей цих форм і максимально пристосовуватися до них. Наприклад, закономірно, що при колективній власності нелогічно використовувати одноособове управління підприємством;
5. **децентралізація управління** – згідно із схожим законом управління через неможливість виконання всіх функцій керівником особисто, частина із управлінських повноважень перекладається на його підлеглих, глибина і важливість цих повноважень залежить від рівня децентралізації на підприємстві.

В управлінській діяльності існують і використовуються також й інші закономірності, що відображають окремі сторони відносин управління: ритмічність управління; відповідність елементів системи один одному; скорочення і розширення ієрархічності управління; розширення контролю; зміна функцій управління та ін. Знання закономірностей управлінської діяльності є теоретичною основою успішного управління, допомагає керівникам визначати вплив кожної із них на ефективність функціонування організації.

Принцип управління – це правила та норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організацій.

Наука управління має в своїй основі систему базових положень, принципів, які притаманні тільки їй, і при цьому спираються на закони, які вивчаються іншими, пов'язаними з управлінням науками.

Принципи менеджменту не можна вважати абсолютними, такими, що не підлягають сумнівам, вони є лише інструментами, які дозволяють рекомендувати керівнику, як слід краще управляти людьми, матеріальними та нематеріальними ресурсами і на яку реакцію середовища слід очікувати.

Таким чином, принципи управління визначають закономірності формування управлінської системи, її структури, методів впливу на колектив, формують поведінку його членів.

Принципи раціонального управління вперше було сформовано основоположниками наукового менеджменту: Ф.Тейлором, Г.Емерсоном, А.Файолем.

Основою вчення Тейлора стали чотири принципи управління індивідуальною працею робітників:

1. науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
2. науковий підхід до підбору, навчання і тренування працівників;
3. кооперація з працівниками;
4. розподіл відповідальності за результат між працівниками та менеджером.

Ці принципи стосувалися в основному розробки раціональної системи управління і містили конкретні рекомендації щодо їх покращення.

Принципи розроблені Г.Емерсоном викладені в його праці “12 принципів продуктивності”. Ці принципи є взаємопов'язаними і досягають максимальних результатів лише в загальній сукупності, але розташовуються в певній логічній послідовності:

1. точно поставлені ідеали і цілі;
2. здоровий глузд;
3. компетентна консультація;
4. дисципліна;
5. справедливе відношення до персоналу;
6. швидкий, надійний, точний і постійний облік;

7. диспетчерування;
8. норми і розклади;
9. нормування умов;
10. визнані стандартні інструкції;
11. винагорода за продуктивність.

Принципи, розроблені А.Файолем стосуються в основному побудови структури організації і управління працівниками. Ці принципи визнано загальними і вони, в тій чи іншій мірі, використовуються до цього часу.

Загальні принципи менеджменту завдячують своєму виникненню представникам адміністративної школи менеджменту і уже згадуваному А.Файолю. Саме А.Файоль першим запропонував вивчати процеси вдосконалення управління на рівні організації в цілому, і саме сформовані ним принципи прийнято вважати загальними або класичними.

До принципів запропонованих А.Файолем відносять наступні:

1. **Розподіл праці** – спеціалізація робіт з метою ефективного використання робочої сили за рахунок концентрації зусиль керівника на виконанні обмеженої кількості завдань;
2. **Повноваження та відповідальність** – кожному керівнику має бути делеговано повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи;
3. **Дисципліна** – працівники та керівники організації повинні дотримуватися досягнутих між ними домовленостей, крім цього керівництво повинно застосовувати справедливі санкції до порушників цих домовленостей;
4. **Єдиноначальність** – робітник отримує завдання і відповідає за його виконання лише перед одним безпосереднім керівником;
5. **Підпорядкованість інтересів** – в робочий час і на робочому місці інтереси працівника повинні узгоджуватися з інтересами організації;
6. **Єдність дій** – усі дії, що мають однакову мету повинні бути згруповані і здійснюватися за одним планом;
7. **Винагорода персоналу** – отримання працівником справедливої винагороди відповідно до затрачених зусиль та попередніх домовленостей;
8. **Централізація** – єдиний порядок в організації, що має центр управління.
9. **Скалярний ланцюг** – нерозривний ланцюг команд по якому передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії;
10. **Порядок** – усе має бути на своєму місці і місце має бути для нього;
11. **Справедливість** – встановлених внутрішніх правил повинні дотримуватися на всіх рівнях скалярного ланцюга, і покарання за однакові провини повинно бути рівнозначним;
12. **Стабільність персоналу** – орієнтація на довгостроковий найм і лояльність працівників до організації, оскільки висока плінність

кадрів знижує ефективність роботи;

13. **Ініціатива** – заохочення працівників до незалежних і раціональних суджень у межах делегованих їм повноважень і виконуваних робіт;
14. **Корпоративний дух** – гармонія інтересів персоналу, яка б забезпечувала єдність зусиль.

Усі вищезгадані принципи носять загальний характер у зв'язку із тим, що відповідають сукупності відповідних вимог, згідно яких загальні принципи менеджменту повинні:

- визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;
- об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією;
- бути визнаними суспільством.

Багато класичних принципів менеджменту і сьогодні мають велику практичну цінність, не зважаючи на те, що управлінська наука пішла далеко вперед.

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. *Школи менеджменту.*
2. *Підходи до управління: процесний, системний, ситуаційний.*
3. *Сучасні напрями розвитку менеджменту..*

1. ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сам процес управління у загальному вигляді є результатом суспільного поділу праці, і налічує багато тисячоліть. Свідчення про перші прояви управління можна знайти в багатьох древніх документах різних стародавніх країн. Наприклад, в давній Шумерській державі у III-му тисячолітті до н.е. існував певний стиль управлінської діяльності, пов'язаний з комерційними операціями і управлінням державою.

Багато раціональних рекомендацій що стосуються управління можна знайти у збірнику законів вавилонського царя Хаммурапі (початок II-го тисячоліття до н.е.), давньоіндійському трактаті “Артха-Шастра”(IV-III ст. до н.е.).

Важливий внесок в розвиток науки управління було зроблено античними філософами та політичними діячами. Так, зокрема, Сократ у своїх працях підкреслював важливість поділу праці і спеціалізації, необхідність поставити кожну людину на відповідне їй місце. Деякі аспекти теорії і практики соціального управління викладено в працях Платона (436 – 427 рр. до н.е.): “Політичні діалоги”, “Республіка”, “Закони”, де висвітлюється теорія ідеальної держави, аналізується поділ праці, робиться спроба розкрити сутність

управління, координації і контролю. Арістотель (384 – 322 рр. до н.е.) у своїй праці “Нікомахова етика” обґрунтував моральні принципи управління господарством.

Робив спроби наукового підходу до організаційної побудови імперії (284 р. до н.е.) Діоклетіан – імператор Стародавнього Риму. Він за допомогою принципу ієрархії і побудови лінійної структури зміцнив управління державою, полегшив контроль за надходженням податків з усіх частин Римської імперії.

В період середньовіччя найбільш помітними в галузі управління стали праці Нікколо Макіавеллі (1469 – 1527 рр.), Т.Мора і Т.Кампанелла. Перший наголошував на важливості своєчасності у прийнятті управлінських рішень, сформував деякі рекомендації щодо організації управління державою, певних норм поведінки керівників, включаючи їх щедрість і бережливість, жорстокість і милосердя тощо. Т.Мор і Т.Кампанелла сформували теорію “ідеальної держави” своєрідну утопію, основні принципи якої пізніше запозичили комуністи.

Найбільш активно менеджмент почав розвиватися в другій половині XVIII ст., а його становлення відбулося на початку XX ст.

Витоки сучасної науки управління можна знайти у роботах Адама Сміта, Чарльза Баббеджа, Г.Тауна, Роберта Оуена тощо. Адам Сміт обґрунтував необхідність суспільного поділу праці, і довів рушійну силу вільного підприємництва. Генрі Таун у 1886 році першим поставив питання про роль менеджменту як відносно самостійної сфери наукового знання і професійної спеціалізації. Він наполягав, що менеджмент вимагає систематичних досліджень, і підкреслював важливість діяльності менеджера. Англійський математик Чарльз Баббедж пропагував робочу спеціалізацію праці із використанням різних завдань.

Широкомасштабний соціальний експеримент у сфері управління провів у 1800-1828 рр. англійський учений Р.Оуен, котрий був у той період управляючим ряду текстильних фабрик. Суть цього експерименту полягала в наданні робітникам упорядкованого житла, поліпшення умов праці, побуту, відпочинку, у створенні мережі магазинів, що торгували товарами першої необхідності за доступними цінами. На фабриках, якими управляв Оуен було підвищено мінімальний вік, починаючи з якого діти могли залучатися до праці, скорочено тривалість робочого дня, а в робітничих селищах створювалися школи. Своїми експериментами Оуен на практиці випробував ідею того, що через півтора століття стало на Заході досить поширеним явищем і отримало назву соціального партнерства. Проте на той час ця ідея настільки випередила свій час, що не отримала підтримки суспільства і незабаром про неї забули.

Незважаючи на велике значення революційних і радикальних перетворень, розвиток управління відбувався переважно еволюційним шляхом. Він характеризується безперервністю, що відображає логічність та історію змін, які відбувалися не тільки в економіці, а й в усій системі соціально-економічних відносин людської цивілізації.

КЛАСИЧНІ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Розвиток теорії і практики менеджменту прийнято розглядати з виділенням підходів і шкіл управління. Проте, не існує єдиної класифікації цих шкіл та підходів. Так, наприклад Р.М.Фалмер історично поділяє підходи до управління на три основні школи:

- наукове управління, що підкреслює важливість управління;
- людські відносини, що враховують людські аспекти ефективності;
- адміністративне управління, що робить наголос на аспекти координації в процесі управління.

Дж. О'Шонессі, розглядаючи принципи організації управління фірмою, групує школи управління за такими підходами:

- класичний підхід;
- теорія людських відносин, біхевіористський підхід;
- системний підхід;
- ситуаційний підхід.

Найпоширенішим групуванням розвитку шкіл менеджменту прийнято вважати групування А.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоурі в праці "Основи менеджменту". За цим групуванням виділяють:

- школу наукового управління;
- класичну або адміністративну школу управління;
- школу людських відносин;
- поведінкову школу;
- школу науки управління або кількісний підхід.

НАУКОВА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ (1885-1920).

Основоположником наукової школи і засновником американської науки управління прийнято вважати Фредеріка Тейлора (1856 - 1915). У його працях містяться конкретні рекомендації стосовно ефективного використання праці робітників і засобів виробництва, введення чіткого регламенту і стандартів на робочі операції і рухи, обліку робочого часу, застосування диференційованої оплати праці, норм виробітку тощо. Він вимагав, щоб робота кожного виконавця планувалася керівником наперед, і щоб кожний працюючий мав інструктивні картки з визначенням конкретного завдання, засобів, методів і прийомів його виконання.

Послідовником Тейлора був Г.Гант, який інтенсивно використовував в оперативному управлінні графічні методи, відомі нині як "графіки Ганта". Гант розпочав виробниче календарне планування, приділяв велику увагу соціальним аспектам бізнесу і менеджменту.

Також поширювачами ідей Тейлора були Ліліан і Френк Гілберти. Вони продовжували пошук оптимального методу виконання робіт, вивчали зв'язок між науковим менеджментом і даними соціологічних досліджень. До заслуг Гілбертів відносять вимоги детального вивчення рухів і широке впровадження у практику менеджменту вимірювальних методів та інструментів. За

допомогою спеціального приладу мікрохронометра їм вдалося виявити і описати 17 основних рухів руки та їхню тривалість, що дало можливість усунути ті з них, які були непродуктивними. Наприклад, для укладки цегли було встановлено 4 рухи замість колишніх 18, що забезпечило зростання продуктивності праці мулярів на 50%.

Завдяки цій школі управління стали визнавати як галузь наукових досліджень, було доведено, що підходи і методи, які використовуються в науці і техніці, можуть ефективно використовуватися для досягнення завдань управління організацією.

Внесок школи: використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання постійних завдань; відбір і навчання працівників; забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їхніх завдань; використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності; відокремлення процесу планування від самої роботи.

АДМІНІСТРАТИВНА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ (1920-1950).

Засновником адміністративної школи менеджменту є Анрі Файоль (1841-1925). Він зосередив увагу на можливості застосування досягнень науки в діяльності органів державного управління і визначив 14 принципів правильного формування органів управління.

А.Файоль також сформулював положення про те, що соціальні явища так само як і фізичні підпорядковуються об'єктивним законам розвитку незалежно від нашої волі. Заслугою А.Файоля є поглиблення розробки змісту управлінської діяльності, виділення таких функцій як: технічні, комерційні, фінансові, страхові, облікові, адміністративні. Управлінську концепцію А.Файоля було покладено в основу сучасної класифікації функції управління.

Розвитком науки менеджмент як єдиного цілого займалися також О.Шелдон, Л.Полік, Л.Урвік та інші. Їхні зусилля в основному були спрямовані на розробку організаційно-технічних принципів та функцій управління.

Внесок школи: розгляд процесу управління з позиції всієї організації, а не окремої операції чи виду роботи; виділення функцій та принципів менеджменту; дослідження організаційної структури управління.

ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ СТОСУНКІВ (1930-1950) ТА ПОВЕДІНКОВА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ (1950-ДО ЦЬОГО ЧАСУ).

Передумовою для виникнення школи людських стосунків стало поширення психології та соціології як окремих наук, що вивчали людські відносини. Відповідно, представники цієї школи найбільше уваги стали приділяти людському фактору у виробництві. Двох учених: Мері-Паркер Фоллет і Елтона Мейо можна назвати засновниками школи людських відносин в управлінні. Саме Фоллет була першою, хто визначив менеджмент як “забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб”. Експерименти Елтона Мейо, які проводилися на заводі “Уестерн Електрик” у Хоторні, відкрили новий напрямок у теорії управління. Мейо помітив, що чітко розроблені робочі операції і висока заробітна плата не завжди вели до

підвищення продуктивності праці, як вважали представники школи наукового управління. Іноді працівники реагували набагато сильніше на тиск із боку колег по групі, чим на бажання керівництва і на матеріальні стимули.

Пізніші дослідження, проведені Абрахамом Маслоу та іншими психологами, допомогли зрозуміти причини цього явища. Мотивами вчинків людей є, в основному, різні потреби, що можуть бути лише частково і побічно задоволені за допомогою грошей.

Грунтуючись на цих висновках, дослідники психологічної школи рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами, що включають більш ефективні дії безпосередніх начальників, консультації з працівниками і надання їм більш широким можливостей спілкування на роботі.

Пізніші дослідження в області людських стосунків пов'язують із біхевіоризмом (від англ. behavior - поведінка). До представників поведінкової школи менеджменту школи можна віднести Кріса Арджириса, Ренсіса Лайкерта, Дугласа Макгрегора і Фредеріка Герцберга. Ці, а також інші дослідники вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства, зміни змісту праці і якості трудового життя.

Школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських відносин, що зосередилася насамперед на методах налагодження міжособистісних відносин.

Внесок шкіл: застосування прийомів управління міжособистісними відносинами з метою підвищення ступеня задоволеності і продуктивності; використання науки про людську поведінку в управлінні з метою максимального використання потенціалу кожного працівника.

КІЛЬКІСНА ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТУ (1950-ДО ЦЬОГО ЧАСУ).

Поява даної школи – наслідок застосування математики і комп'ютерів в управлінні. Її представники – Д.Марч, Г.Саймон, Р.Акофф, Д.Вудворд, Д.Томпсон, Н.Лоуренс. Вони розглядають управління як логічний процес, що може бути виражений математично. Завдяки дослідженням представників цієї школи з'явилися такі нові елементи внутріфірмового планування, як імітаційне моделювання рішень, методи аналізу в умовах невизначеності, математичне забезпечення оцінки багатоцільових управлінських рішень.

У сучасних умовах математичні методи використовуються практично у всіх напрямках управлінської науки.

Внесок школи: детальне вивчення складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей; розвиток кількісних методів прийняття управлінських рішень.

2. ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ

До сьогодення часу відомі чотири найважливіших підходи до управління, як науки:

- *підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні;*
- *процесний підхід;*
- *системний підхід;*
- *ситуаційний підхід.*

Перший підхід узагальнює всі знання, теорії та гіпотези, що були висунуті представниками різних управлінських течій, які ми розглядали у попередньому питанні.

Другий підхід, який вивчає науку управління як безперервний процес виконання взаємопов'язаних функцій менеджменту ми розглядатимемо пізніше під час вивчення окремих функцій менеджменту.

Системний та ситуаційний підходи, які були виділені нами окремо ґрунтуються на попередніх двох, проте мають свої особливості, основна з яких полягає в дещо іншому погляді на управлінський процес.

Системний підхід розглядає організацію, як сукупність взаємопов'язаних елементів: людей, структури, завдань і технології, які орієнтовані на досягнення визначеної мети в умовах мінливого зовнішнього середовища. З даного твердження випливає, що **система - це деяка цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілого.**

Усі організації є системами. Оскільки основними компонентами організації є люди (соціальні компоненти) та техніка, що використовується для виконання роботи, то всі організації носять назву – соціотехнічні системи. Існує два основних типи систем: відкриті і закриті.

Закрита система має визначені фіксовані межі, а її дії відносно незалежні від навколишнього середовища (годинник, кулькова ручка). Їхні складові взаємодіють із зовнішнім середовищем не відокремлено, а тільки являючи собою визначену цілісність.

Відкрита система характеризується взаємодією з зовнішнім середовищем. Енергія, інформація, матеріали – це об'єкти обміну з ним. Всі організації є відкритими системами і мають здатність пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі для подальшого функціонування. Взаємодія із зовнішнім середовищем здійснюється як на вході в систему так і на виході: на вході організація отримує із зовнішнього середовища різного роду ресурси, потім, внаслідок перетворення цих ресурсів вона отримує результати праці у вигляді виробленої продукції, робіт чи послуг, які виділяє у зовнішнє середовище (рис. 3.1).

Ситуаційний підхід – імовірнісний, залежний від випадковостей, ситуації, обставин, що склалися. Центральним моментом цього підходу є **ситуація – це визначений набір обставин, які впливають на організацію в даний конкретний час.**

Рис. 3.1. Організація - відкрита система

Великі складові частини системи, як правило, самі є системами і мають назву підсистем.



Ситуаційний підхід прагне пов'язати конкретні прийоми і концепції управління з визначеними конкретними ситуаціями, визначає як діяти в тих чи інших обставинах. Він концентрується на ситуаційних розбіжностях між організаціями і всередині них, намагається визначити значущість складових ситуації та їх вплив на ефективність організації (питому вагу і потенційний вплив від зміни значення певних складових).

3. СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Слід знати, що сучасний рівень виробництва потребує інтегрованого управління, різного поєднання зазначених вище підходів відповідно до поставлених цілей та завдань.

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, комплексними, інтегрованими.

Основними положеннями сучасної системи менеджменту є:

1. Використання теорії систем. При цьому організація (фірма, підприємство) розглядається як система, нерозривно зв'язана з навколишнім середовищем, адаптивно реагуюча на його зміни.
2. Використання ситуаційного підходу, коли процес управління стає відгуком на різні фактори, що впливають на стан системи (організації).
3. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством в цілому і перед окремими працівниками організації.

Відомі різні теорії і концепції управління, які сучасний менеджмент може використовувати відповідно до соціальних і економічних умов функціонування організації.

На основі синтезу різних ідей вчені дійшли висновку про необхідність комплексного підходу до управління з урахуванням того, що менеджмент не тільки наука, але й мистецтво.

Еволюція теорії та практики менеджменту знайшла своє відображення в різноманітних типах організацій. ***У.Оучі на основі японського та американського підходів до практики управління виробництвом виділив наступні моделі організації менеджменту:***

- ***американську;***
- ***японську;***
- ***маркетингову.***

В американській моделі визначальними є внутрішні фактори, такі як: раціональна організація виробництва, зниження затрат, зростання продуктивності праці, ефективне використання всіх ресурсів. Цілі і завдання залишаються стабільними протягом тривалого відрізка часу; основою стратегії є постійне зростання і поглиблення спеціалізації виробництва. організаційна структура – чітка будується на функціональній основі; жорсткий контроль здійснюється за всіма видами діяльності.

Для японської моделі управління притаманна система довічного найму і

просування, залежно від вислуги років та віку; колективізм; оплата праці із врахуванням віку і внеску в раціоналізацію і якість процесу виробництва.

Сутність маркетингової моделі визначається наступними чинниками:

- робиться ставка на людину самореалізуючу, а не на економічну чи соціальну;
- фірма розглядається як живий організм, що складається із людей, які об'єднані єдиною системою цілей та цінностей;
- фірмі властива постійна зміна відповідно до умов зовнішнього середовища і потреб споживача.

Використання в практиці управління країни чи регіону якоїсь одної моделі у чистому вигляді є дуже рідкісним. Так, наприклад в багатьох американських фірмах використовується японська модель управління, і навпаки. Проте, визначити яка все-таки модель переважає в тій чи іншій системі можна, якщо співставити основні характеристики досліджуваної організації із поданими в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Характерні ознаки основних типів організацій менеджменту

Організація типу А (американська модель)	Організація типу J (японська модель)	Організація типу Z (маркетингова модель)
1. Найм працівників на відносно короткий термін	1. Довічний найм працівників	1. Довічний найм працівників
2. Індивідуальне прийняття рішень	2. Колективне прийняття рішень	2. Колективне прийняття рішень
3. Індивідуальна відповідальність	3. Колективна відповідальність	3. Індивідуальна відповідальність
4. Швидкий розвиток і просування.	4. Повільний розвиток і просування	4. Повільний розвиток і просування
5. Механізм прямого точного контролю	5. Механізм непрямого контролю	5. Непрямий неформальний контроль з точними формалізованими критеріями
6. Вибіркове ставлення до працівника як такого	6. Цілісний підхід до працівників як особистостей	6. Цілісний підхід включно із сім'єю
7. Сприяння розвитку централізованої кар'єри працівників по вертикалі	7. Сприяння неспеціалізованій кар'єрі працівника	7. Помірковано спеціалізована кар'єра працівників

Єдиної універсальної моделі управління не існує, вибір на користь якоїсь

із них залежить від багатьох чинників, серед яких, зокрема: розмір фірми, характер середовища в якому вона діє та особливості продукції.

ТЕМА 3. ВНУТРІШНЄ ТА ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1. Поняття організації як соціально-економічної системи..*
- 2. Внутрішнє середовище організації та її компоненти.*
- 3. Зовнішнє середовище прямого впливу.*
- 4. Зовнішнє середовище непрямого впливу.*

1. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

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

- наявність хоча би двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти мети.

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, писаними й неписаними правилами поведінки. Ці ролі і відносини можуть мати офіційний та неофіційний характер, або формальну і неформальну структуру.

Формальну організацію характеризує певний порядок, зафіксований у статуті, правилах, планах, нормах поведінки організації, що дає змогу свідомо координувати її діяльність для досягнення конкретної загальної мети. Формальна структура колективу є відображенням офіційного розподілу обов'язків, зв'язків та відносин між його членами.

Неформальна організація ґрунтується на товариських взаєминах, особистому виборі зв'язків, вона відображає реальний стан справ, який може не відповідати формальній організації. Соціальні взаємодії у неформальній організації не мають загальної або свідомо координованої спільної мети. Неформальні групи можуть утворюватися на основі виробничих стосунків, дружніх відносин, професійного вміння, тривалих зв'язків зі школи, вузу, за національним походженням, релігійними віруваннями та іншими суспільними інтересами.

ЗАГАЛЬНІ ОЗНАКИ ОРГАНІЗАЦІЙ

Усі організації мають спільні ознаки. *Ці загальні ознаки допомагають зрозуміти, чому, щоб досягти успіху, організацією необхідно керувати. До таких ознак належать:*

Наявність ресурсів. Будь-яка організація існує задля використання ресурсів з метою досягнення результатів. Основні ресурси – люди, капітал, матеріали, технологія та інформація.

Залежність від зовнішнього середовища. Організації є відкритими системами, і тому повністю залежать від зовнішнього середовища – від ресурсів, споживачів, конкурентів, інформаційних потоків тощо.

Горизонтальний розподіл праці. Співпраця двох чи більше людей, що виконують різні функції, але працюють над спільним завданням – є більш продуктивною ніж сума відокремлених зусиль цих же працівників ($A+B < AB$).

Підрозділи. Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл за рахунок утворення функціональних та виробничих підрозділів, які виконують специфічні завдання і досягають специфічної мети.

Вертикальний розподіл праці. Вертикальний розподіл праці виділяє функцію координування від всіх інших дій, значення якої зростає із підвищенням рівня управління.

Необхідність управління. Для того, щоб організація могла досягти своєї мети – завдання повинні бути скоординовані з допомогою вертикального розподілу праці.

РІЗНОВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сфері виробництва товарів і послуг функціонує величезна кількість виробничо-господарських організацій, які класифікують за різними ознаками.

Серед формальних організацій виокремлюють **комерційні** й **некомерційні**, а серед неформальних – **частково формалізовані** і **неформалізовані**.

За кордоном виробничо-господарські (формальні) організації поділяють на два типи: комерційні, метою діяльності яких є одержання прибутку, і некомерційні, які не передбачають отримання і розподілу прибутку між учасниками організації. В Україні традиційно комерційними вважають організації, які здійснюють господарську діяльність, не пов'язану з матеріальним виробництвом.

За розмірами організації поділяють на великі, середні й малі. Для віднесення організації до певного типу за цією класифікаційною ознакою беруть до уваги кількість працівників, обсяг продажу (оборот, балансова вартість активів).

За участю в секторах виробництва організації поділяють на типи, до кожного з яких відносять однорідні за місцем у технологічному циклі галузі:

1. Галузі первинного циклу. Сюди відносять підприємства, які добувають сировину – організації сільського, лісового, рибного господарства, вугільної промисловості тощо.
2. Галузі вторинного циклу. Сюди відносять організації оброблювальної промисловості (харчова промисловість, машинобудування, металообробка та ін.).
3. Галузі третинного циклу. Підприємства даного типу надають послуги, необхідні для нормальної життєдіяльності галузей перших двох секторів (банки, страхові компанії, освітні установи, туристичні агентства, роздрібна торгівля тощо).
4. Галузі, організації яких займаються інформаційними технологіями.

За організаційно-правовими формами господарювання організації поділяють на:

- підприємства;
- кооперативи;
- селянські (фермерські) господарства;
- споживчі товариства, спілки споживчих товариств;
- господарські товариства (в тому числі акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства),
- асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, об'єднання, дочірні підприємства;
- організації, заклади, установи (організації, які не займаються підприємницькою діяльністю);
- політичні партії, громадські організації, релігійні організації;
- філії, представництва.

За формами власності організації класифікують на приватні, колективні, державні (у тому числі загальнодержавні та комунальні), організації, власниками яких є інші держави.

2. ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ КОМПОНЕНТИ

Внутрішнє середовище організації – комплекс змінних параметрів, які формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища чи процесів всередині організації.

Будь-яка організація є системою, утвореною певною кількістю внутрішніх змінних елементів. Внутрішнє середовище підприємства або мікросередовище організації містить п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал організації, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівництва.

Розглянемо їх основні характеристики та взаємозв'язок.

Ціль – це конкретний кінцевий стан, або бажаний результат, якого

прагне досягти група, працюючи разом. Під час процесу планування керівництво розробляє цілі і доводить їх до відома членів організації.

Структура організації – це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних ланок, побудовані у формі, яка дозволяє ефективно досягати цілей організації. Майже у всіх організаціях має місце розподіл праці по горизонталі і по вертикалі.

Завдання – це наперед визначена робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у визначений термін. З технічного боку, завдання адресовані посаді, а не працівнику, що її займає. Завдання традиційно поділяються на три категорії: робота з людьми, предметами (машинами, сировиною, інструментами) та інформацією.

Технологія – це поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень, що стосуються матеріалів, інформації чи людей.

Технології класифікують на такі групи:

- технології індивідуального, дрібносерійного виробництва;
- технологія масового виробництва;
- технологія безперервного виробництва;
- посередницькі технології.

Організації мають статус юридичної особи, формуються і функціонують відповідно до законодавства про підприємство.

Персонал – це працівники організації, що володіють певними навичками, кваліфікацією, здібностями які організація використовує з метою досягнення власних завдань.

Відносно персоналу організації та її кадрового потенціалу необхідно передбачити як поведе себе конкретна людина в даній ситуації. З цією метою враховують її здібності, обдарованість, схильність до певної діяльності, потреби, сподівання, сприйняття, ставлення, точку зору тощо.

Всі внутрішні зміни взаємопов'язані. У своїй сукупності вони розглядаються як соціотехнічні підсистеми. Зміни однієї з них певною мірою впливають на всі інші.

3. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЯМОГО ВПЛИВУ

Зовнішнє середовище організації - це сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами організації і є непідвладними апаратові управління.

Зовнішнє середовище підприємства поділяється на середовище прямого та опосередкованого впливу.

Середовище прямого впливу активно, реально та негайно впливає або може вплинути на діяльність організації, а також частково відчуває вплив організації на нього. Воно містить у собі такі сили, як:

- конкуренти;
- покупці та постачальники;
- органи державного регулювання;
- власники підприємств і ділові партнери;
- інвестори;
- маркетингові посередники;
- контактні аудиторії;
- профспілки;
- ЗМІ та ін.

4. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ

Середовище опосередкованого впливу – це неконтрольовані фактори розвитку підприємства, вони відображають стан суспільства, його економіки, природного середовища і не пов'язані конкретно із якоюсь однією організацією. Загальне зовнішнє оточення є більш-менш однаковим для більшості підприємств. До факторів зовнішнього середовища опосередкованого впливу належать:

- економічне середовище;
- політичне середовище;
- науково-технічне середовище;
- культурне середовище;
- демографічне середовище;
- природне середовище та їх складові.

Успіх організацій, головним чином, залежить від дії сил зовнішнього середовища, але визначається внутрішніми змінними. Найважливіше значення для керівництва організацією мають наступні характеристики зовнішнього середовища:

Взаємозв'язок чинників зовнішнього середовища – це рівень сили з якою зміна одного чинника діє на іншу;

Складність зовнішнього середовища – під складністю зовнішнього середовища слід розуміти кількість факторів, на які організація повинна реагувати, а також рівень мінливості кожного фактора;

Рухливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;

Невизначеність зовнішнього середовища – відносна кількість інформації про середовище і впевненість у її достовірності.

ТИПИ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Юридично-правові форми підприємств регламентуються державою. Законодавство України, зберігаючи організаційно-правову форму “підприємство” з урахуванням історичних стереотипів і традицій, передбачає функціонування таких типів підприємств відповідно до форм власності:

- *приватне підприємство*, засноване на власності фізичної особи;

- *колективне підприємство*, засноване на власності трудового колективу підприємства;

- *господарське товариство*, підприємство, засноване на власності об'єднання громадян;
- *комунальне підприємство*, засноване на власності відповідної територіальної громади;
- *державне підприємство*, засноване на державній власності, в тому числі казенне підприємство.

Підприємство створюється згідно з рішенням власника (власників) майна чи уповноваженого ним (ними) органу, підприємства-засновника, організації або за рішенням трудового колективу у випадках і порядку, передбаченому Законом України “Про підприємства в Україні” та іншими законами України.

Підприємство має самостійний баланс, поточні рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а промислове підприємство – також товарний знак. Воно має право здійснювати будь-які види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України і відповідають цілям, передбаченим статутом підприємства. У його компетенції створення філій, представництв, відділень та інших відособлених підрозділів. Деякими видами діяльності підприємство може займатися тільки на підставі особливого дозволу (ліцензії).

Майно підприємства становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Джерелами формування майна підприємства є грошові та матеріальні внески засновників; кредити банків та інших кредиторів; доходи від реалізації продукції, інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів; безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян; інші джерела, не заборонені законодавством України.

Підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України, в асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання за галузевим, територіальним та іншими принципами.

ТЕМА 4. КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

1. *Інформація, її види та роль в менеджменті.*
2. *Поняття та види комунікацій.*
3. *Комунікаційний процес.*
4. *Перешкоди у комунікаційному процесі.*

1. ІНФОРМАЦІЯ, ЇЇ ВИДИ ТА РОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Термін “інформація” в перекладі з латині означає “пояснення”, “викладення”, “усвідомлення”.

Інформація – це таке повідомлення, яке зменшує невизначеність у тій галузі, до якої воно відноситься.

Практика управлінської діяльності в сучасних умовах та ефективність керівництва все більшою мірою залежать від інформаційного забезпечення, своєчасності і повноти інформації. Окремі вчені порівнюють інформацію в управлінні з нервовою системою, яка забезпечує функціонування живого організму.

Інформація буває різного характеру, в тому числі і така, яку можна використати для прийняття практичних рішень в управлінні різними структурами. Управління організаціями здійснюється завдяки безперервному обміну інформацією між керуючою та керованою системами та навпаки.

Керуюча система певними каналами отримує інформацію про стан та параметри керованої системи і її складових. Відповідно керована система тими ж або іншими каналами отримує інформацію про вимоги з боку керуючої системи і таким чином інформація забезпечує виробничий процес.

До управлінської інформації відносяться всі види повідомлень – усних, письмових, графічних і т. п., необхідних для реалізації функцій управлінської діяльності. Якість управлінських рішень прямо залежить від повноти та достовірності інформації.

Мета управлінської інформації полягає в тому, щоб забезпечити інтегровану систему звітності, котра б надавала кожному керівнику необхідну інформацію в потрібний час.

У практичній діяльності керівників часто проблемою є не брак, а надлишок інформації. Саме тому виникає потреба у її фільтрації. Цьому процесу сприяє поділ її на види:

- **релевантна** – це вся інформація, що стосується питання, яке розглядається;
- **плутаюча** – це інформація, яку менеджер взяв до уваги, але яка не стосується завдання;
- **бюрократична** – це весь набір зайвої інформації який циркулює в організації.

НОСІЇ, ОПЕРАЦІЇ ТА ПРОЦЕДУРИ ОБРОБКИ ІНФОРМАЦІЇ У ПРОЦЕСІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Управлінську інформацію фіксують на паперових та машинних носіях. Машинні носії називають дисками, вони бувають жорсткі, вмонтовані в ПК і м'які (дискети, компакт-диски). До машинних також належать різноманітні магнітні стрічки, на яких можна фіксувати аудіальну, візуальну чи аудіовізуальну інформацію.

Управлінська інформація піддається низці операцій: передавання, перетворення, оброблення, зберігання, оцінювання, використання, а в деяких випадках і знищення.

Передавання інформації – переміщування її каналом зв'язку від джерела до споживача. Основний принцип правильної організації передавання інформації – проходження її найкоротшим шляхом із мінімальними затратами часу та праці.

Перетворення інформації – аналітико-синтетичне вивчення її змісту та підготовка нової (вторинної) інформації з метою надання зручної для використання форми.

Оброблення інформації – сукупність дій, які змінюють вид або характер подання інформації.

Зберігання інформації – передавання її у часі шляхом забезпечення незмінності станів матеріального носія інформації. Для скорочення часу на пошук інформації, що зберігається, її систематизують.

Оцінювання інформації – визначення якісних, і кількісних характеристик інформації для вирішення питання щодо її необхідності і доцільності використання.

Використання інформації – прийняття управлінських рішень, здійснення певних дій, до яких вона спонукає.

Знищення інформації – її видалення з пам'яті комп'ютера або фізичне знищення матеріальних носіїв.

Усі ці операції в комплексі дають змогу ефективно використовувати інформацію в процесі менеджменту.

КЛАСИФІКАЦІЯ ІНФОРМАЦІЇ

Класифікація дає можливість виявити найбільш суттєві характеристики інформаційних систем, визначити необхідні обсяги і види інформації для прийняття управлінських рішень. **Всю інформацію за своїм характером поділяють на:**

- економічну;
- наукову-технічну;
- правову;
- історичну;
- політичну;

- ідеологічну;
- виробничо-управлінську;
- художньо-публіцистичну;
- побутову тощо.

Економічну інформацію класифікують наступним чином:

За місцем виникнення і напрямом руху:

- а) вхідна;
- б) вихідна.

Кожна з них поділяється на:

- а) внутрішню;
- б) зовнішню.

За стадіями утворення:

- а) первинна – виникає безпосередньо в процесі діяльності.
- б) вторинна утворюється в результаті обробки первинної інформації;
- в) проміжна – містить проміжні результати для наступних розрахунків;
- г) результативна – кінцева інформація, використовується для прийняття

управлінських рішень.

За відношенням до процесу обробки:

- а) оброблювана;
- б) необроблювана.

За способом відображення даних:

- а) друкована;
- б) усна.

За функціями управління:

- а) планова;
- б) нормативна;
- в) бухгалтерська;
- г) статистична;
- д) оперативно-технічна.

За стабільністю:

а) змінна (поточна) – відображає фактичні кількісні і якісні характеристики діяльності.

б) умовно-постійна (постійна) – залишається незмінною протягом тривалого відрізка часу. Вона поділяється на:

- довідкову;
- нормативно-розціночну;
- планову;
- табличну.

Класифікація інформації сприяє її подальшому використанню та обробці.

ВИМОГИ, ЯКІ ВИСУВАЮТЬСЯ ДО ІНФОРМАЦІЇ

Для того щоб інформація виконувала свою роль у менеджменті, їй повинна бути притаманна:

- **точність.** Згідно з цим критерієм інформація має достовірно відображати процес функціонування системи. Усі її показники повинні мати однозначний зміст, який не допускає різних тлумачень;
- **чітка періодичність надходження.** Відповідно до цього інформація повинна надходити з різних джерел через окремо визначений для кожного з них інтервал часу. Це потрібно для того, щоб розподілити отримувану інформацію в часі і уникнути перевантаження чи недовантаження системи;
- **своєчасність (оперативність).** Це означає, що інформація повинна своєчасно надходити до споживача (структурного підрозділу, співробітника), до того ж раніше, ніж зміниться описувана ситуація, інакше вона втрачає своє значення;
- **повнота (достатність).** За цією вимогою кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації та прийняття рішення на певному рівні управління.
- **корисність.** Передбачає, що в інформаційному потоці не повинно бути даних, показників, не потрібних для вирішення конкретної проблеми або для структурної ланки управління. У зв'язку з цим важливе значення має визначення *собівартості інформації* – загальної грошової оцінки затрат живої й уречевленої праці на збирання, оброблення, передавання, зберігання й пошук даних, що використовують у процесі менеджменту.
- **доступність.** Полягає у необхідності подавати інформацію у формі, яка не потребує додаткового опрацювання і не утруднює процесу прийняття рішення.

Дотримання охарактеризованих вимог є важливою умовою нормального функціонування системи управління організацією.

2. ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ

Комунікація є формою зв'язку між передавачем (відправником) і приймачем (одержувачем), яка містить повідомлення. Майже всі сфери людських відносин ґрунтуються на комунікації за допомогою мови, символіки (писемності), рухів (жестів), спонтанних виявів (міміки, голосу), засобом якої є повідомлення або сигнали.

Комунікація (лат. communicatio – спілкуюсь) в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття рішень інформацію і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

В процесі комунікацій її учасники використовують комунікаційну мережу. **Комунікаційна мережа – сукупність індивідуумів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.**

Незадовільно налагоджені комунікації породжують помилкові рішення, нерозуміння підлеглими вимог керівництва, погіршення відносин між людьми. Ефективність комунікацій зумовлює якість рішень і ефективність їх реалізації.

В основному комунікація між людьми розгортається у площині змісту й площині зв'язків (стосунків).

Площина змісту – це послання, яке містить відомості про стан речей чи про події. До площини змісту належить також і мета комунікація – прихований зміст, який прочитується між рядками прямої інформації, часто є істинним і корисним.

Площина зв'язків (стосунків) – емоційна складова процесу комунікації, яка характеризується сприйняттям чи відхиленням, симпатією чи антипатією, ненавистю чи любов'ю. Часто стосунки не декларуються, і люди надають перевагу площині змісту, тоді послання має завуальований характер.

Під час переговорів, конференцій потрібно використовувати змістову площину, уникаючи впливу симпатій і антипатій, оскільки часто голосують не за певну пропозицію, а за того, хто її вносить, що спричиняє похибки в комунікації, оскільки реалізуються різні підходи.

За формою реалізації комунікації бувають дигітальні й аналогові.

Дигітальні (грец. *di* – двічі) комунікації - відрізняються закодованістю усіх відомостей за допомогою символів (букв, шрифту, цифр). Дигітальна комунікація вільна від емоцій.

Цей вид комунікації має недолік, що призводить до помилок і непорозумінь, оскільки нерідко трапляються неправильне кодування інформації при відправленні і неправильна інтерпретація її одержувачем. Часто вони виникають через неправильний переклад з однієї мови на іншу.

Аналогові (грец. *analogos* – подібний) комунікації - охоплюють усю безсловесну комунікацію, наприклад жести, погрози чи дотики, предмети, зображення, якісне передавання інформації. Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша і не спричиняє стільки помилок.

Нерідко аналогова і дигітальна комунікації поєднуються (розмовна мова, креслення, мережеві графіки).

Розуміння і застосування побудованого на почуттях процесу комунікації у міжособистісних стосунках сприяє ефективності передавання і сприйняття інформації.

ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ

В управлінні виробничо-господарською організацією використовують такі види комунікацій: між організацією і середовищем; міжрівневі комунікації; між різними відділами (підрозділами); між керівником і підлеглими; між керівником і робочою групою.

Комунікації між організацією і середовищем – обмін інформацією між організацією чи її представниками і представниками або елементами зовнішнього середовища. Такі комунікації можуть подаватися у вигляді:

- реклами;
- формування іміджу компанії;

- маркетингові дослідження;
- вхідна і вихідна документація тощо.

Міжрівневі комунікації в організації – інформація передається всередині самої організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. Вона може здійснюватися як зверху вниз, так і знизу вгору.

Комунікація між різними відділами (підрозділами) – потрібна для координації завдань і дій, здійснюється між різними функціональними відділами у випадку спільної праці над якимось завданням.

Комунікації між керівником і підлеглими – є основою комунікативної діяльності керівника, внаслідок таких комунікацій здійснюється управлінський вплив. Вони стосуються 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. Здійснюється за умови спільних дій групи, в її процесі обговорюються пріоритетні зміни, можливі наслідки для свого та інших відділів, проблеми та досягнення, раціоналізаторські пропозиції.

Знання видів комунікацій в організації та поза її межами дає змогу менеджеру ефективно будувати процес спілкування, максимізуючи його корисність.

Люди постійно обмінюються інформацією незалежно від того, чи знаходяться вони в організації, чи ні. Тому в загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії поміж людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома або більше особами застосовують термін “**міжособові комунікації**”.

Усереднені організації її співробітники грають певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Все це зрештою вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює її. Тому для позначення процесів комунікації в межах організації використовують поняття “**організаційні комунікації**”.

Виділяють такі основні методи міжособових комунікацій:

- 1) усна комунікація;
- 2) письмова комунікація;
- 3) невербальна комунікація.

Усна комунікація – найпоширеніший метод обміну інформацією між людьми. До

популярних форм усної комунікації відносяться:

- промови;
- групові дискусії;
- розмови по телефону;
- розповідження чуток тощо.

Перевагами усної комунікації є:

- 1) швидкість обміну інформацією;
- 2) гарний зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);
- 3) простота здійснення комунікації.

До недоліків усної комунікації слід віднести:

- 1) використання для повідомлення недостатньо точних, неадекватних, не підходящих слів;
- 2) можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- 3) велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- 4) викривлення повідомлення при його передаванні другою, третьою і т.і. особі.

Письмова комунікація також широко використовується на практиці. Формами письмової комунікації виступають: накази; розпорядження, листи, звіти і багато інших засобів комунікації, які використовують письмові символи.

Переваги письмової комунікації:

- 1) письмова інформація є незмінною впродовж тривалого часу, є такою що може зберігатися;
- 2) письмова інформація є відчутною (на дотик), помітною;
- 3) письмова інформація піддається перевірці;
- 4) письмова інформація, як правило, ретельно сформульована, глибоко обміркована, є логічною і точною.

Письмові комунікації використовують перш за все у випадках, коли потрібно

щонайточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

Невербальна комунікація – це такий обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення і заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу.

Класифікація невербальних засобів комунікації представлена в табл.4.1.

Таблиця 4.1. Класифікація невербальних засобів комунікації

<i>Основні системи невербальних засобів комунікації</i>	<i>Елементи системи</i>
1. Рухи частин тіла (“мова тіла”)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтонації голосу, його діапазон, прискорення або сповільнення мовлення
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співробітника, розстановка меблів, розміри і місцезнаходження офісу фірми тощо
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди, частота поглядів, їх тривалість, зміна статичності та динаміки, уникнення погляду

Залежно від статусу комунікації (санкціоновані, чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

Неформальні комунікації виникають спонтанно, несанкціоновано менеджментом. Вони підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви, що існують у формальних комунікаціях і переслідують такі цілі:

- надають можливість робітникам організації задовольнити потреби в соціальній взаємодії;
- здатні попросити результати діяльності організації, створюючи альтернативні, часто більш швидкі та ефективні проти формальних, канали обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють такі типи організаційних комунікацій:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

В рамках міжрівневих комунікацій виділяють: нисхідні і висхідні.

Нисхідні комунікації – це передавання інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Вони використовуються для спрямування, координації і оцінки діяльності підлеглих. За допомогою нисхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, прорекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передавання інформації з нижчих рівнів управління на вищі. За допомогою таких комунікацій керівники отримують інформацію про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми робітників; про хід виконання поставлених задач; про те, що може сприяти вдосконаленню діяльності організації тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти нисхідних.

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу. Вони необхідні для того, щоб прискорити і полегшити обмін інформацією в організації, координувати і інтегрувати різні функції в організації. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

3. КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС

Комунікаційний процес – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є передача та усвідомлення повідомлення, що містить певну інформацію.

У процесі обміну інформацією задіяні чотири базові елементи:

- 1) *відправник* – особа, яка генерує ідеї, збирає і передає інформацію;
- 2) *повідомлення* – інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) *канал або засіб передавання інформації* – спосіб поширення інформації;
- 4) *одержувач* – особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів комунікативного процесу, їх завдання полягає в тому, щоб створити повідомлення, підібрати відповідний канал для його передачі і

використати його у такий спосіб, щоб обидві сторони отримали однаково розуміння початкової ідеї.

До взаємопов'язаних етапів комунікації належать:

Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення потрібно зробити предметом обміну. На цьому етапі багато спроб обміну інформацією зривається, оскільки відправник недостатньо обдумує ідею.

Кодування й вибір каналу. Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації та жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Водночас йому необхідно обрати канал, що поєднується з типом символів, які використовують для комунікації. До загальновідомих каналів належать усне мовлення, письмо, електронні засоби зв'язку. Часто доцільно поєднувати два або більше каналів комунікації.

Передавання. На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке іноді ототожнюють із процесом комунікації.

Декодування. Одержавши повідомлення, необхідно зрозуміти його. Декодування – подання символів відправника мовою одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають аналогічне значення для одержувача, він знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формулював свою ідею.

Модель процесу комунікацій на підприємстві включає такі *етапи*:

1 етап: зародження ідеї – тієї інформації (чи повідомлення), яка має бути доведена до відома працівників;

2 етап: кодування інформації – перетворення ідеї в ту форму, в якій вона буде доступна і зрозуміла одержувачу (письмова, таблична, графічна, символічна) та підбір способу її передачі (усний, письмовий, за допомогою символів);

3 етап: передача інформації – поширення інформації через відповідний канал (письмовий чи усний);

4 етап: декодування інформації – розшифрування та осмислення її змісту;

5 етап: зворотній зв'язок – це сигнал, що отримує відправник від отримувача, в якому підтверджується факт отримання повідомлення і характеризується ступінь розуміння (або нерозуміння) інформації, що міститься в ньому. Надійний зворотній зв'язок дозволяє істотно підвищити надійність обміну інформацією і хоча б частково уникнути її втрат та перешкод, що спотворюють її зміст.

4. ПЕРЕШКОДИ В КОМУНІКАЦІЯХ. ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК

Деформація комунікацій, викликана різними причинами може призводити до неадекватних дій адресата. В окремих випадках комунікації розриваються.

Комунікаційні перешкоди – це спотворення інформації, яке

ускладнює сприйняття, спричиняє повну чи часткову втрату змісту комунікацій.

До комунікаційних бар'єрів відносять:

- **конкуренція між повідомленнями** – вона виникає у ситуації, коли на одержувача одночасно діє декілька джерел інформації.
- **сприйняття повідомлення адресатом** – визначається поглядом індивідуума на реальність.
- **мова, логіка, абстракція** – відправник повинен використовувати мову зрозумілу для отримувача; по завершенні комунікаційного процесу кожен одержувач робить якийсь логічний висновок, який не завжди співпадає із тим, який йому хотів передати відправник; в ситуаціях, коли повідомлення не розкривається повністю – одержувач використовує абстрактне мислення і придумує те, що йому було незрозуміло.
- **соціальний статус** – сукупність ознак, які ранжують і співвідносять людей.
- **опір змінам** – більшість людей прагнуть стабільності, і часто перешкоджають комунікаціям, які можуть містити загрозу такій стабільності.

Обмін інформацією є ефективним, якщо одержувач продемонстрував неспотворене розуміння ідеї, здійснивши дії, яких очікував від нього відправник. За таких обставин виявляє себе **зворотний зв'язок – повідомлення-відповідь групи або партнера на чийсь дії чи поведінку**.

За зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікативними ролями.

Формами зворотного зв'язку можуть бути:

- **відповідь;**
- **підтвердження чи заперечення;**
- **перепитування;**
- **чітке вираження незрозуміння;**
- **адекватні дії.**

Ефективність зворотного зв'язку залежить від врахування інформаційних можливостей учасників комунікаційної мережі а також конкретності повідомлення.

МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ

Комунікативні процеси охоплюють різноманітні елементи, напрями здійснення, відносини та стани їх учасників, щоб підвищити їх ефективність потрібно оволодіти відповідними методами вдосконалення комунікацій.

Ефективність комунікацій можна поліпшити шляхом використання наступних методів:

Регулювання інформаційних потоків. На всіх рівнях управління необхідно чітко знати сформульовані кількісно і якісно інформаційні потреби

керівників та фахівців і, відповідно до цього, забезпечувати їх.

Цілеспрямовані управлінські дії. Вдосконаленню комунікативних процесів сприяють зустрічі з колективом, на яких обговорюються вдосконалення інформаційного обміну, регулярні оперативні наради.

Побудова систем зворотного зв'язку та збору пропозицій. Її суть в тому, щоб з'ясувати, наскільки зрозуміло доходять до працівників цілі їх діяльності та інформація, які проблеми існують чи можуть виникнути (системи збору пропозицій, "гарячі телефонні лінії").

Видання інформаційних бюлетенів. У щомісячних бюлетенях розміщують статті з оглядами пропозицій щодо різних аспектів діяльності організації, відповіді на запитання працівників тощо.

Застосування сучасних інформаційних технологій. Для швидкої обробки та передачі інформації використовують спеціальні пристрої та їх програмне забезпечення. З допомогою цих пристроїв можна швидко опрацьовувати великі масиви даних, розмножувати та групувати їх, а також забезпечувати швидкий процес передачі інформації. За допомогою сучасної комп'ютерної техніки в системі телекомунікаційних мереж можна проводити відеоконференції, обговорювати проблеми в режимі візуального контакту.

У межах кожної системи управління необхідно обирати такі методи вдосконалення комунікацій, які відповідатимуть культурі організації, її технічному потенціалу, ступеню важливості завдань. Постійна модифікація комунікативних зв'язків необхідна для зміцнення взаєморозуміння між працівниками організації і формування її позитивного іміджу в навколишньому середовищі.

Практикою напрацьовано багато різних підходів до підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації. Один з найвідоміших – це підхід, запропонований Американською асоціацією менеджменту, який називається "10 настанов щодо ефективної комунікації".

1. Прояснійте свої ідеї перед початком комунікації. Це означає системне усвідомлення та аналіз питань, проблем та ідей, які є предметом комунікації. Чим глибше ви обмірковуєте свої майбутні повідомлення, тим прозорішим і чіткішим буде процес комунікації.
2. З'ясовуйте дійсну мету комунікації. Менеджеру треба чітко визначити, чого він бажає досягти своїм повідомленням. Якщо така мета чітко ідентифікована, тоді комунікації легко проектувати.
3. Приймайте до уваги всі елементи середовища комунікації, як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати завжди сприяють успіху комунікації. При цьому такі запитання слід пропускати крізь "сито" фізичних умов комунікації, соціального клімату, досвіду минулої комунікації, і адаптувати все це до сучасної ситуації комунікації.
4. Намагайтеся отримати допомогу від інших в процесі комунікації.

Консультації з іншими людьми можуть бути корисним методом кращого розуміння важелів управління комунікаціями. Більш того, той хто допомагає формулювати повідомлення, як правило, є тією силою, яка активно підтримує комунікацію.

5. Слідкуйте за інтонаціями голосу в процесі передавання повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення. На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано. Гучність голосу, вираз обличчя, вибір слів – все це впливає на реакцію слухача в процесі комунікації.

6. Передавайте якомога більше корисної інформації. Люди запам'ятовують такі повідомлення, які є корисними для них. Менеджер має формулювати свої повідомлення так, аби вони враховували інтереси та потреби як підлеглих, так і організації.

7. Відслідковуйте процес комунікації. Менеджеру потрібно дбати про встановлення гарного зворотнього зв'язку, знати чи є для підлеглих зрозумілим повідомлення, що передається.

8. Підтверджуйте свої слова конкретними діями. Коли менеджер сам собі суперечить, говорячи одне, а роблячи інше, він дискредитує свої власні вказівки. Підлеглі завжди критично оцінюють поведінку менеджера і швидко реагують на подібні ситуації.

9. Майте на увазі, що сучасні комунікації впливають на майбутнє. Більшість комунікацій відбиває потреби поточної ситуації, але вони одночасно мають бути спрямовані у майбутнє.

10. Намагайтеся бути гарними слухачами.

ТЕМА 5. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

1. *Суть та класифікація управлінських рішень.*
2. *Вимоги до прийняття управлінських рішень.*
3. *Процес прийняття управлінських рішень.*
4. *Методи прийняття управлінських рішень.*

1. СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Управлінські рішення являються суттю управлінської діяльності, вони є одночасно початковою і кінцевою точкою в управлінському процесі, і можуть прийматися менеджерами усіх рівнів та сфер діяльності.

Власне управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.

Рішення як результат формується внаслідок процесів тривалого обдумування, обговорення, обґрунтування та вибору, що об'єднуються в єдиний процес, який отримав назву – процес прийняття управлінських рішень.

Прийняття рішення – це вибір однієї із декількох можливих альтернатив.

Управлінські рішення діють завдяки ієрархічності управління і передбачають існування чіткої системи внутрішнього підпорядкування, оскільки внаслідок прийняття управлінського рішення повинен настати управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт.

Обов'язковою умовою прийняття управлінського рішення є певна невизначеність. Оскільки, якщо існує тільки один варіант розвитку подій, то процес прийняття рішення не відбувається.

За допомогою управлінських рішень вирішуються різні проблеми, наприклад:

- визначаються цілі, мета, завдання;
- формується організаційна культура;
- здійснюється розстановка людей по посадах із визначенням обов'язків, повноважень та відповідальності;
- розробляється система мотивації працівників до праці;
- розподіляються ресурси;
- здійснюється оцінка діяльності організації та її складових.

Всі завдання, які вимагають управлінського впливу об'єднують у три основні типи:

1. **концептуальні** (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);
2. **пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування організації** (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);

3. *ті, які виникають внаслідок дії людського фактора* (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Зважаючи на різноплановість управлінського процесу в організаціях приймається велика кількість різноманітних управлінських рішень, які класифікуються на основі виділення спільних ознак. Найпоширенішою є класифікація управлінських рішень за наступними ознаками:

1. За характером вирішуваних організацією проблем:

- *організаційні запрограмовані рішення* – базуються на звичці, заведеному порядку або процедурній політиці і ухвалюються за типових обставин;
- *організаційні незапрограмовані рішення* – приймаються за умов браку інформації, в проблемних ситуаціях які відносно нові або зустрічаються вперше;
- *компромісні рішення* – це нейтральне чи тимчасове вирішення проблеми, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони, які беруть участь у конфлікті.

2. За характером дій:

- *директивні* – потребують обов'язкового виконання;
- *нормативні* – своєрідний зразок, служать орієнтирами, стандартами при прийнятті інших рішень у даній сфері;
- *методичні* – у них дається детальний опис того, як необхідно діяти у конкретній ситуації;
- *рекомендаційні* – рекомендують, як краще вчинити в певній ситуації, але залишають право вибору іншого рішення;
- *дозвільні* – дозволяють певні дії.

3. За часом дії:

- *стратегічні* – спрямовані на визначення напрямку діяльності організації; приймаються на перспективу (3 і більше років);
- *тактичні* – стосуються вибору способів і методів реалізації стратегії, розраховані на 1–2 роки;
- *оперативні* – визначають конкретні дії кожного працівника чи окремого підрозділу у визначений час.

4. За функціональним призначенням:

- *планові* – стосуються визначення планових показників та розробки шляхів їх досягнення;
- *організаційні* – визначають розташування ресурсів у просторі і часі; стосуються визначення організаційної структури і наділення працівників повноваженнями та відповідальністю в залежності від посади, яку вони займають;
- *регулюючі* – координують діяльність різних структурних одиниць, які працюють над спільним завданням; визначають і усувають відхилення від запланованого курсу;
- *активізуючі* – спрямовані на приведення виробничої системи в дію шляхом

використання різних мотивуючих та організаційних важелів;

- **контрольні** – стосуються обліку, аналізу та оцінки стану організації в певний відрізок часу.

5. За змістом:

- **економічні** – спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації (встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці, використання прибутку тощо);
- **соціальні** – зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами (управління конфліктами, розвиток персоналу, поліпшення умов праці тощо);
- **технічні** – пов'язані з функціонуванням технічної складової (вибір технологій, налагодження, регулювання, вдосконалення техпроцесів тощо);
- **наукові** – стосуються вибору напряму науково-дослідних робіт, впровадження інновацій тощо.

6. За способом прийняття:

- **одноосібні** – приймаються особисто самим керівником, без залучення допомоги інших працівників організації;
- **колегіальні** – розробкою таких рішень займається спеціальна комісія чи група фахівців, а саме рішення приймається окремим керівником або групою керівників;
- **колективні** – приймаються на основі обговорення всім колективом, якого стосується проблема.

7. За рівнем прийняття – в залежності від рівня який замає менеджер в ієрархії управління.

8. За ступенем обґрунтування:

- інтуїтивні – приймаються на основі внутрішнього відчуття того, що саме це рішення є правильним;
- рішення засновані на судженнях – зумовлені знаннями та накопиченим досвідом (спираючись на здоровий глузд, людина обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому);
- раціональне вирішення проблеми – в основі таких рішень глибокий аналіз причин, що зумовили проблему, і поетапне вирішення проблеми.

2. ВИМОГИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Управлінські рішення мають відповідати певним вимогам. Це, зокрема:

- **реальність** – кожне рішення, яке приймається керівником повинно бути здійснимим, тобто організація чи відділ, якого воно стосується повинна мати (або бути в змозі залучити) ресурси необхідні для реалізації прийнятого рішення;
- **наукова обґрунтованість** – рішення, яке приймається не повинно містити в своєму складі науково не підтверджених фактів і гіпотез, чи ґрунтуватися на них;
- **об'єктивність** – керівник, який приймає рішення повинен володіти

адекватним розумінням проблеми, яку вирішує;

- **своєчасність** – кожна проблема вимагає свого вирішення в певний інтервал часу, якщо прийняти рішення щодо неї до чи після даного інтервалу, то воно може не тільки не посприяти її вирішенню, а й ускладнити ситуацію;
- **правомірність** – рішення приймає особа, яка має на це відповідні повноваження; прийняте рішення повинно бути оформлене належним чином і не суперечити нормам міжнародного та державного законодавства, а також підпорядковуватися нормам організаційної культури;
- **оптимальність** – в процесі розробки та прийняття рішень визначаються критерії його оцінки (максимальний прибуток, найкраща якість, найнижча ціна), і тому прийняте рішення повинно максимально задовольняти обрані критерії;
- **однозначність** – прийняте і оформлене рішення повинно бути чітко сформульованим і мати тільки один варіант трактування;
- **лаконічність** – рішення повинно бути чітким у формулюванні, простим у розумінні і стислим у викладенні, тобто воно повинно містити рівно стільки слів, скільки потрібно для того, щоб його правильно зрозуміли виконавці.

Дотримання усього комплексу вимог сприяє підвищенню ефективності організації і забезпечує високу якість управлінського процесу.

3. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Технологія прийняття та реалізації управлінського рішення складається із сукупності складних операцій, які мають свою складність та специфіку. Складність технологічної сторони управлінських рішень визначається тим, що саме рішення є не просто процесом, а одним із видів розумової діяльності та прояву волі людини.

Технологія прийняття і реалізації управлінських рішень – це раціональна послідовність операцій і процедур (інформаційних, логіко-розумових, розрахункових, організаційних тощо), які виконуються керівниками, фахівцями і технічними виконавцями з метою вирішення поставленої проблеми.

Таким чином *процес прийняття управлінських рішень складається із послідовних етапів, які включають:*

1. **Діагностику проблеми.** На даному етапі здійснюється комплексний аналіз ситуації, визначаються проблеми, які потребують вирішення; застосовуються процедури пошуку, накопичування, опрацювання інформації, виявлення проблем і факторів, що їх обумовили.
2. **Формулювання обмежень прийняття рішень.** Вирішення поставленої і обґрунтованої проблеми вимагає детального і об'єктивного аналізу внутрішнього середовища організації, оскільки вирішення проблеми потребує певних ресурсів, які є далеко не безмежними. До обмежень, які роблять деякі варіанти вирішення проблеми нереальними відносять: обмеженість ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних тощо); недостатню кваліфікацію працівників; обрану стратегію діяльності, яку не

можна порушувати; а також окремі культурні та техніко-технологічні фактори.

3. **Розробку критеріїв оцінки альтернатив.** Після визначення обмежень проводиться формування певних стандартів, з якими пізніше будуть співставлятися розроблені альтернативи. Ці стандарти містять особливі характеристики – критерії, в яких вказуються вимоги до рішення яке формується.
4. **Визначення альтернатив.** Із врахуванням обмежень, які були сформовані раніше розробляються різні шляхи вирішення проблеми. Цей процес є найважчим, оскільки він є фактично творчим і вимагає від керівника значного досвіду, теоретичних знань та уяви.
5. **Оцінка і вибір альтернатив.** Після формування пакету альтернатив здійснюється їх співставлення із раніше розробленими критеріями, і вибирається та з них, яка задовольняє їх найбільш повно.
6. **Етап реалізації.** Включає в себе розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення. На етапі реалізації рішення важливе місце має зворотній зв'язок, від нього залежить об'єктивність оцінювання результату.

В процесі реалізації рішень використовуються наступні операції:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу;
- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу праці, в тому числі обґрунтований розподіл ресурсів;
 - проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
 - координація дій виконавців;
 - коригування раніше прийнятого рішення;
 - мотивація діяльності виконавців;
 - облік і контроль виконання.

Наведена схема прийняття та реалізації управлінських рішень відображає логіку та технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є значно складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може скоротити час прийняття рішень.

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Процес прийняття управлінських рішень не відбувається ізольовано від інших процесів в організації та зовнішньому середовищі, тому він піддається

впливу окремих факторів, які діють на нього як з середини так і ззовні.

До таких факторів відносять:

1. **Особистісні оцінки керівника** – в залежності від системи цінностей, сформованих у керівника, прийняті ним рішення можуть значно відрізнятись від рішень прийнятих іншим менеджером в аналогічній ситуації.
2. **Середовище, в якому приймається рішення.** В залежності від стану середовища, виділяють три різних умови, в яких можуть прийматися рішення:
 - *визначеність* – керівник чітко знає результат, який може настати для організації після кожного із альтернативних варіантів рішення;
 - *ризик* – до рішень, які приймаються в умовах ризику відносять такі, результати яких не є визначеними, але імовірність настання кожного результату відома;
 - *невизначеність* – рішення приймається в умовах, коли неможливо оцінити імовірність настання потенційних результатів.
3. **Час і мінливе середовище.** Хід часу обумовлює зміну ситуації. Інколи ситуація може змінитися настільки, що розроблені критерії оцінки альтернатив можуть стати неефективними, а зібрана інформація – неактуальною. Тому, в процесі прийняття управлінських рішень, які потребують тривалого часу, треба постійно враховувати чи не сильно змінилися ситуація від тоді, як ми почали її розглядати.
4. **Інформаційні обмеження.** Інформація є одним з найважливіших факторів в процесі прийняття управлінських рішень. Проте, часом, зібрати повну інформацію є дуже важко або дуже дорого. Тому від того чи витратить керівник додаткові зусилля та кошти на збір додаткової інформації часом залежить ефективність прийнятого рішення.
5. **Можливі негативні наслідки.** Прийняття управлінських рішень багато в чому залежить від уміння керівника знаходити ефективні компроміси. Часто виграш в одному призводить до втрат в іншому.
6. **Взаємозв'язок рішень.** В організації всі рішення тісно пов'язані між собою. Одне важливе рішення тягне за собою прийняття сотень менш значимих рішень. Від менеджера вимагається вміти проектувати весь ланцюг рішень таким чином, щоб одні з них не суперечили іншим.

4. МЕТОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Система методів, які використовуються в управлінні, ґрунтується на загальнонауковій методології, що передбачає застосування таких підходів: системного, комплексного, моделювання, експериментування, конкретно-історичного, соціологічних досліджень та ін.

Системний підхід. Застосовують як спосіб упорядкування управлінських проблем. Завдяки йому здійснюють їх структурування, визначають шляхи подолання, обирають варіанти, встановлюють взаємозв'язки елементів проблем, а також чинники та умови, що впливають на їх вирішення.

Комплексний підхід. У його основі – дослідження управлінських проблем у їх взаємозв'язку. При цьому використовують методи дослідження багатьох

галузей знань, що вивчають ці ж проблеми. Такий інтегрований підхід є необхідною умовою розв'язання проблем організації як багатоцільової відкритої системи, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Моделювання. Це метод вирішення складних управлінських завдань. Дає змогу змоделювати ситуацію і дослідити, як вона змінюватиметься під впливом різноманітних чинників. Моделі відображають властивості, взаємозв'язки, структурні та функціональні параметри системи, що є суттєвими для її цілей.

Експериментування. Застосовується у тих випадках, коли побудова моделі є неможливою через значну кількість інституційних чинників (звичаї, традиції, норми поведінки, що склались у суспільстві і можуть діяти всупереч прийнятим законам та формальним правилам і процедурам). Експеримент дає змогу перевірити доцільність нововведень, запропонованих для вирішення завдань організації, і в разі позитивних результатів розширити межі їх застосування.

Конкретно-історичний підхід. Згідно з ним будь-яке явище розглядають у динаміці. Так, кожен об'єкт управління у своєму розвитку проходить певні стадії життєвого циклу: виникнення, ріст, зрілість, занепад. Проблеми управління на цих стадіях істотно різняться, що зумовлює необхідність застосування для їх вирішення адекватних методів.

Методи соціологічних досліджень. Використовують при вирішенні проблем, пов'язаних із поведінкою працівників. Дають змогу зібрати інформацію щодо потреб та інтересів персоналу організації, характеру взаємин, що склались у колективі, тощо. Для цього застосовують анкетування, спостереження, самоспостереження, вивчення документів та ін.

Коли проблема і можливості усвідомлені і проаналізовані, починається стадія розробки варіантів рішень. Усі запропоновані альтернативи повинні бути порівняні і оцінені для наступного вибору кращої з них. Оцінка припускає визначення негативних і позитивних сторін кожного з варіантів. Для цього використовують як кількісні, так і якісні методи. Найкращим варіантом рішення є той, котрий дозволяє отримати результат, який найбільшою мірою відповідає цілям організації при умові використання найменшого обсягу ресурсів і який сполучений з найменшими ризиками і невизначеністю.

Серед методів оцінки альтернатив при прийнятті рішень слід виділити:

- методи, побудовані на науково-практичному, організаційно-технологічному підході;
- методи, засновані на практичному досвіді аналогічних рішень;
- методи, побудовані на інтуїції і знаннях професіональних керівників і окремих спеціалістів.

На сучасному рівні розвитку науки управління при прийнятті рішень широко використовують досягнення економіко-математичного моделювання.

Модель – спрощене й раціональне відображення об'єкта дослідження. Моделі можуть бути фізичними, аналоговими, математичними. Серед способів моделювання у прийнятті рішень використовують такі:

1. Теорія ігор (моделює вплив рішення на конкурентів, партнерів, споживачів).
2. Управління запасами (логістика).
3. Імітаційне моделювання (прогноз розвитку ситуації).
4. Лінійне програмування (оптимальний розподіл ресурсів).
5. Економічний аналіз (методи оцінки витрат, структури собівартості продукції, доходів тощо).
6. Дерево рішень (схематичне відображення послідовних альтернативних варіантів рішень).
7. Експертний метод (залучення фахівців).
8. Мозкова атака та ін.

При прийнятті управлінських рішень важливо враховувати фактор ризику. Ризик залежить від рівня визначеності, з якою прогнозують результат.

Рішення може прийматись в умовах:

- повної інформації, коли керівник точно знає результат кожного альтернативного варіанта вибору дій;
- неповної інформації (рішення приймається в умовах ризику, тому що існує імовірність понести витрати);
- повної невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів.

В умовах невизначеності корисно спробувати отримати додаткову інформацію, діяти відповідно до досвіду, інтуїції, зробити припущення про імовірність подій або використати економіко-математичний апарат.

Прийняття рішень – обов'язок кожного менеджера, разом з тим цей процес може відбуватись у групах. При прийнятті важливих рішень групою використовують три основні форми:

- інтерактивна група;
- номінальна група;
- група Дельфі.

Інтерактивні групи – це наради залучених до процесу прийняття рішень спеціалістів, перед якими поставлені конкретна ціль і завдання. Менеджер (керівник наради, лідер) викладає суть проблеми і пропонує усім висловити свою думку про можливе рішення. Дискусія носить неформальний характер. Під час бесіди пропонуються і оцінюються можливі варіанти. Якщо учасники не приходять до єдиної думки, то рішення приймається голосуванням. Це не дуже ефективний спосіб прийняття рішення, тому що на учасників голосування можуть впливати окремі фракції групи (для рішення на свою користь).

Номінальні групи засновані на принципі обмежень міжособистих комунікацій. Члени групи мають рівні права і можливості в обґрунтуванні свого варіанту рішення. Робота номінальної групи регламентується:

- учасник викладає свій варіант рішення в письмовій формі;
- визначається час і порядок надання ідей і проектів рішень кожного учасника групи;
- кожний учасник презентує свій варіант рішення;
- проводиться дискусія та відкрите обговорення ;
- проводиться таємне голосування, у якому кожен учасник голосує за визначене рішення.

Проект, що одержав більшість голосів приймається за основу.

Групи Дельфі (метод Дельфі) – при цьому виключають особисті зустрічі учасників для обговорення варіантів рішень, чим забезпечується незалежність думок. Членам групи пропонується анонімно відповісти на детально сформульований перелік питань з проблеми. Результати відповідей узагальнюються документом, який містить усі запропоновані варіанти рішень. Кожен член групи одержує копію цього документу, на основі якого може скоригувати свої пропозиції. Цей процес (запитання-відповідь-коригування) продовжується доти, поки учасники не досягнуть консенсусу.

В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень:

- 1) класична модель;
- 2) поведінкова модель;
- 3) ірраціональна модель.

Класична модель спирається на поняття “раціональності” в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об’єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Отже, основні характеристики класичної моделі такі:

- особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації. Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають чисельні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Поведінкова модель. Навідміну від класичної, поведінкова модель має такі основні характеристики:

- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики Г.Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

1) поняття “обмеженої раціональності”, яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

2) поняття “досягнення задоволеності”. Оскільки досягти “повної раціональності” неможливо, менеджери бажають аби їх “страх” щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г.Саймон охарактеризував як “досягнення задоволеності”, розуміючи під цим вибір, який є достатньо добрим за даних умов.

Прагнення менеджерів “досягти задоволеності” може бути обумовлено кількома причинами:

- вони можуть просто не хотіти ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;
- вони можуть бути не здатними зважити та оцінити велику кількість

альтернатив;

- можливо також втручання в процес прийняття рішень особистих, суб'єктивних факторів.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

а) для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;

б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;

в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

схематичному вигляді представлено на рис.5.1.



Рис. 5.1. Модель інтуїтивної технології прийняття рішення

Зміна стану висуває проблему, необхідність позбавитися якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив даний суб'єкт управління й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб'єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, імовірність прийняття помилкового рішення зростає. Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік – у значній імовірності помилки.

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень наведена на рис.5.2.



Рис.5.2. Раціональна технологія прийняття та реалізації управлінських рішень

У наведеній моделі представлена логіка реалізації раціональної технології прийняття рішень, але не відображено конкретний порядок проходження окремих етапів. У процесі підготовки рішення часто виникає необхідність уточнення або коригування результатів попередніх етапів.

3. Розробка альтернативних варіантів означає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

В теорії прийняття рішень альтернативи розглядаються як екзогенні фактори. Проте складність управління і полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, яка містить всі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

В процесі розробки альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати наступні вимоги до них:

§ взаємовиключність альтернатив – впливає з визначення категорії “прийняття рішення” як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;

§ забезпечення однакових умов опису альтернатив (аби забезпечити можливість порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо). Дотримання цієї вимоги має гарантувати однакові “стартові” умови для кожної альтернативи та врахування усього комплексу результатів їх реалізації.

4. Оцінка альтернативних варіантів. Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за критеріями:

§ реалістичність - можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив. До таких, зокрема, відносяться:

- юридичні обмеження;
- можливості існуючих технологій;
- моральні та етичні норми тощо.

§ відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація;

§ прийнятність наслідків реалізації альтернативи. Результат реалізації альтернативи у загальному випадку – це багатомірне явище. Реалізація альтернативи призводить до наслідків як пов’язаних, так і не пов’язаних з досягненням встановленої мети. Якщо в процесі прийняття рішення не прийматимуться до уваги такі наслідки, можна отримати результат, який повністю нейтралізує очікуваний ефект. Тому в процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи необхідно враховувати:

- не тільки основні (пов’язані з досягненням мети), але і побічні результати;
- не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, але і майбутні періоди.

Схематично процес оцінки альтернативних варіантів представлений на рис.2.3.

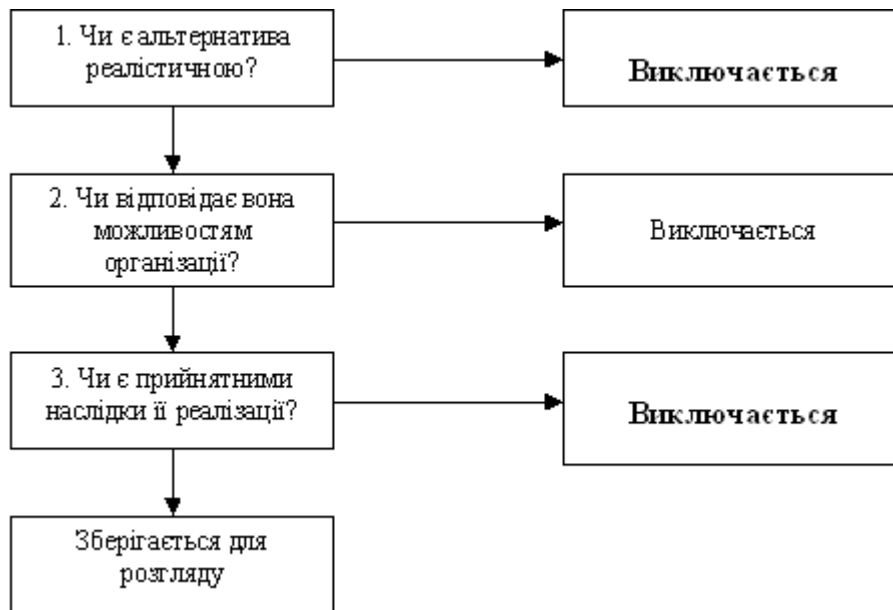


Рис.5.3. Послідовність оцінки альтернативних варіантів у процесі прийняття рішень

5. Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на закладі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми. При цьому слід зауважити, що на етапі прийняття рішення суб'єкт управління має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об'єкт управління. Ці знання впливають з досвіду та інтуїції суб'єкта управління.

3. Методи обґрунтування управлінських рішень

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Один з найпоширеніших способів класифікації представлено на рис.2.5.

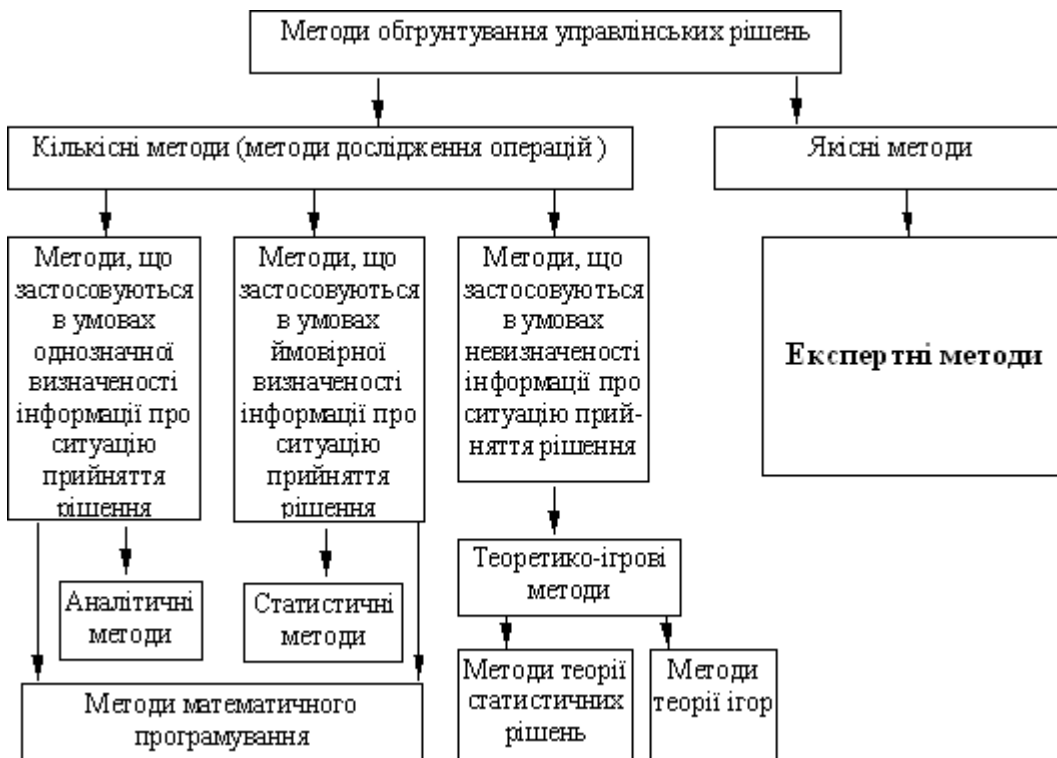


Рис. 5.3. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Відповідно до цього способу всі методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні.

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має особа, яка приймає рішення, поділяються на:

- 1) методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (аналітичні методи та частково методи математичного програмування);
- 2) методи, що застосовуються в умовах імовірностної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування);
- 3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про

ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії противника, поділяються на методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор).

Дамо загальну характеристику кожної з наведених груп методів.

Аналітичні методи характеризуються тим, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належить широка група методів економічного аналізу діяльності фірми (наприклад, побудова рівняння беззбитковості і знаходження точки беззбитковості).

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів. Характерною рисою цих методів є врахування випадкових впливів та відхилень. Статистичні методи включають методи теорії імовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують наступні з цієї групи методів: кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та інші.

Методи математичного програмування. Математичне програмування – це розділ математики, який містить теорію та методи рішення умовних екстремальних задач з кількома змінними. В задачах математичного програмування необхідно вибрати значення змінних (тобто параметрів управління) так, аби забезпечити максимум (або мінімум) цільової функції за певних обмежень. Найбільш широко методи математичного програмування застосовуються в сферах планування номенклатури і асортименту виробів; визначенні маршрутів виготовлення виробів; мінімізації відходів виробництва; регулюванні запасів; календарному плануванні виробництва тощо.

Методи теорії статистичних рішень використовуються, коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які або невідомі, або носять випадковий характер.

Теорія ігор використовується у випадках, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного супротивника. Докладніше теоретико-ігрові методи розглядаються наприкінці лекції.

Конкретними інструментами реалізації методів обґрунтування управлінських рішень, що широко використовуються на практиці є: прогнозування, платіжна матриця, "дерево рішень".

Під прогнозом розуміють обгрунтоване твердження про можливий стан об'єкту в майбутньому, про альтернативні шляхи досягнення такого стану. Прогнозування управлінських рішень тісно пов'язано з плануванням. Прогноз в системі управління є передплановою розробкою багатоваріантних моделей розвитку об'єкта управління.

Метою прогнозування управлінських рішень є одержання науково обгрунтованих варіантів тенденцій розвитку проблемних ситуацій.

ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Поняття функцій менеджменту. Класифікація та характеристика функцій менеджменту. Управлінський процес. Управлінський цикл. Управлінські процедури. Особливості процесу управління. Методи менеджменту*
- 2. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види.*
- 3. Стратегічне планування. Базові стратегії.*
- 4. Особливості тактичного і оперативного планування.*
- 5. Загальна характеристика бізнес-планування.*

1. ПОНЯТТЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджмент підприємства виступає певним поєднанням різних функцій (видів діяльності), які виникають внаслідок поділу управлінської праці за напрямками. Спеціалізовані види управлінських робіт називаються функціями.

Поняття “функція” широко поширене в господарській практиці та літературі, воно має латинське походження і в перекладі означає діяльність, обов’язок, робота, виконання.

У функціях управління розкриваються суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Кожна управлінська функція спрямована на розв’язання проблем, які стосуються взаємодії між окремими ланками організації, що вимагає здійснення великого комплексу конкретних заходів. Зважаючи на це кожна функція є окремим замкнутим циклом, який складається із виконання певних дій.

Отже, **функції управління – це відносно відособлені види і напрями управлінської діяльності, які характеризуються певною однорідністю, складністю і стабільністю. Вони допомагають здійснити цілеспрямований вплив на об’єкт управління з метою набуття ним певного кінцевого стану.**

Перше теоретичне обґрунтування функцій менеджменту було здійснено представниками адміністративної (класичної) школи менеджменту, зокрема її засновником Анрі Файолем.

ЗАГАЛЬНІ (ОСНОВНІ) ТА КОНКРЕТНІ (СПЕЦІАЛЬНІ) ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ І ВЗАЄМОЗВ’ЯЗОК МІЖ НИМИ

Головними ознаками для класифікації функцій управління є: вид господарської діяльності, що дає змогу відрізнити одну роботу від інших у процесі поділу управлінської праці; спрямованість видів діяльності на керований об’єкт або фактори зовнішнього середовища. За цими ознаками можна виділити загальні та конкретні функції менеджменту.

Загальні функції менеджменту – визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, виду організації, характеру діяльності, масштабу тощо. Загальні функції властиві управлінню будь-якою організацією чи її підрозділом.

До загальних функцій менеджменту найчастіше відносять: планування, організацію, координацію (регулювання), стимулювання (мотивацію), контроль.

Конкретні функції виникають внаслідок горизонтального розподілу праці, визначають його спрямованість на конкретний об'єкт управління та повністю залежать від специфіки організації.

Конкретні функції менеджменту визначають відповідно до масштабу керованого об'єкту, який вони охоплюють і особливостей господарської діяльності. Так, наприклад:

За ознакою впливу на всі сфери діяльності організації виділяють такі конкретні функції:

- прийняття управлінських рішень;
- перспективне, поточне економічне та соціальне планування;
- організація робіт зі стандартизації;
- облік і звітність;
- економічний аналіз.

За ознакою впливу на окремі стадії виробничого процесу:

- управління технічною підготовкою виробництва;
- організація виробництва (основного, забезпечувального і обслуговуючого);
- управління технологічними процесами;
- оперативне управління виробництвом;
- організація метрологічного забезпечення;
- технічний контроль і випробування;
- збут продукції.

За ознакою впливу на окремі чинники виробництва:

- організація роботи з кадрами;
- управління організацією праці і заробітної плати;
- матеріально-технічне постачання;
- капітальне будівництво;
- організація фінансової діяльності.

Кожна специфічна функція управління в організації є комплексною за змістом, і тому для належного їх виконання необхідно здійснювати специфічні функції паралельно із загальними.

КЛАСИФІКАЦІЯ І ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАГАЛЬНИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Автором першої розгорнутої класифікації функцій управління був уже згадуваний А.Файоль. На його думку організація здійснює такі функції:

технічну (виробничу), комерційну (закупівля, збут), фінансову (раціональне використання власного та залученого капіталу), бухгалтерську (облік, статистика та аналіз); захисну (захист майна і людей), адміністративну (власне управлінську). Адміністративну функцію в свою чергу він поділив на: передбачення, організацію, розпорядження, узгодження і контроль.

У сучасній управлінській науці виокремлюють від чотирьох до п'ятнадцяти загальних функцій менеджменту.

Видатні вчені України (Й.С.Завадський, Б.М.Андрушків) сформували такі загальні функції управління: планування, організацію, координацію і регулювання, стимулювання, контроль.

Американські теоретики менеджменту Альберт, Мескон, Хедоурі виділили чотири основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію, контроль. О.Е.Кузьмін також вважає їх основними.

Узагальнивши згадані класифікації, ми пропонуємо вам розглянути ***п'ять загальних функцій менеджменту: планування, організація (організування), мотивація (мотивування), координація (регулювання) та контроль.***

Планування. Функція планування передбачає вироблення рішень про те, якими повинні бути цілі, завдання організації і що повинні зробити члени організації, щоб досягти їх. Отже, функція планування – це управлінська діяльність, яка ставить цілі та визначає засоби їх досягнення. За своєю суттю, функція планування відповідає на три запитання:

1. Де організація знаходиться а даний час?
2. В якому напрямі організація прагне розвиватися?
3. Які шляхи досягнення цілей?

Організація. Організація як функція менеджменту – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати та взаємодіяти для досягнення спільної мети. Функція організації в менеджменті повинна забезпечувати перехід від стратегії до структури.

Мотивація. Мотивацію визначають як силу, що спонукає до дії. Мотив – це внутрішнє спонукання, імпульс або намір, який змушує людину щось робити або поступати певним чином. Мотивація – вміння виконувати роботу, використовуючи знання, інтелект, досвід інших людей. Завданням функції мотивації є утворення такої стимулюючої системи, при якій персонал продуктивно виконує роботу відповідно до делегованих йому обов'язків.

Координація забезпечує узгодженість дій органів управління, посадових осіб та будь-яких інших елементів управлінського процесу в часі і просторі. Дана функція виконує в управлінні роль схожу із роллю диригента в оркестрі.

Контроль – це процес, який забезпечує досягнення організацією своєї мети. Функція контролю в організації передбачає:

- вимір результатів діяльності;
- попередження кризових явищ;
- підтримування успіху.

Один з найважливіших аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, які напрями діяльності найбільше сприяли досягненню мети.

До загальних функцій менеджменту часом відносять функції обліку, аналізу та прийняття рішень.

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ. УПРАВЛІНСЬКИЙ ЦИКЛ

Процес менеджменту – це сукупність послідовних дій для досягнення певного результату та узгодження спільної праці.

Він є єдністю трьох складових: змісту, організації та технології здійснення.

Зміст менеджменту як процесу розкривається в його функціях, що являють собою окремі види діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на керований об'єкт. У змістовому аналізі процесу управління прийнято розрізняти функції, підфункції, роботи та завдання.

Організаційна сторона процесу управління відображає порядок взаємодії між керованими та керованими ланками. Аналізуючи організаційну структуру процесу управління, розрізняють організаційну структуру системи управління, її рівні, ланки та зв'язки між рівнями та ланками.

Процедурна сторона процесу управління – це взаємозв'язок та чергування в часі його стадій та етапів. Аналізуючи процес управління з погляду процедур управління виділяють операції, алгоритми та цикли управління.

Процес менеджменту як сукупність послідовних дій не має завершеного характеру, він постійно повторюється утворюючи таким чином певний цикл, який в економічній літературі прийнято називати управлінським.

Управлінський цикл – це послідовність виконання функцій менеджменту, яка постійно потвторюється.

Даний цикл здійснюється за загальною логічною схемою осмисленої людської діяльності, починаючи від формулювання мети і закінчуючи контролем за її досягненням.

В процесі формування мети, завдань та стратегії організації здійснюється функція “планування”. Вона визначає набір певних рішень, які потрібно прийняти для того, щоб досягти поставлених завдань.

Для втілення прийнятих рішень у життя необхідно мати певну організацію – структуру, яка виконуватиме плани (структурне організування), і визначити порядок їх реалізації (організування процесів). Отже, наступною функцією менеджменту є “організування”.

Навіть найдосконаліші рішення потребують у процесі їх реалізації певних змін, уточнень і т.п., а також активізації дій виконавців. Цього досягають застосуванням функції “оперативне регулювання” й “мотивування”. Завершальною стадією управлінського циклу є функція “контролювання”.

Усі функції менеджменту взаємопов'язані і взаємно інтегровані. Так, планування організують, мотивують, регулюють і контролюють. Контролювання планують, організують, регулюють, мотивують. Мотивування планують, організують, регулюють, контролюють тощо.

УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕДУРИ

Управлінські процедури характеризують процедурну сторону як складову управлінського процесу. Правильно спроектований процес управління забезпечує успіх організації. А для того, щоб цей процес правильно спроектувати, необхідно знати його внутрішню структуру, взаємозв'язки між окремими етапами виконання.

Найчастіше виділяють наступні елементи (етапи) процесу управління

- постановка мети впливу;
- оцінка ситуації;
- визначення проблеми;
- управлінське рішення.

Кожний етап (елемент) процесу управління реалізується за допомогою взаємопов'язаних управлінських процедур. Можна виділити наступні управлінські процедури:

Процедура постановки мети дозволяє:

- пояснити весь діапазон явищ, пов'язаних з об'єктом, підсистемою або підприємством в цілому;
- передбачити поведінку об'єкта, підсистеми або підприємства;
- оцінити ефективність рішень в момент, коли вони ще виносяться;
- менеджерам на всіх рівнях проаналізувати власну роботу в процесі управління та покращити її.

Інформаційне забезпечення – це управлінська процедура, що сприяє поширенню даних, які адекватно відображають характеристику мети та ситуації, що виникла. Ця процедура включає операції, пов'язані зі збором необхідної інформації, її систематизацією та обробкою.

Аналітична діяльність в процесі менеджменту характеризує сукупність операцій, пов'язаних з оцінкою стану керованого об'єкта, пошуком шляхів покращення його діяльності або усунення небажаних впливів зі сторони ситуації, що виникла.

Вибір варіантів дій. Для вироблення реакції на вплив ситуації менеджеру необхідно визначити найбільш адекватні варіанти дій. Менеджер, маючи необхідну інформацію, легко вибирає альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками. Процедура вибору альтернатив є обов'язковою в процесі управління, але вона не обов'язково приводить до вибору лише найкращого рішення.

Реалізація рішення. Процес управління закінчується, якщо він втілений в конкретну діяльність виконавця. Тому процедура реалізації рішення вимагає від менеджера не лише прийняття ефективного варіанту дій, але й обов'язкової організації його виконання, тобто він повинен залучити до даного процесу конкретних виконавців.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

Процеси менеджменту, які спостерігаються внаслідок реалізації управлінського циклу мають спільні характеристики, до яких, зокрема, відносять:

1. Неперервність. Управління – це взаємозв'язаний ланцюг окремих локальних процесів, які об'єднує спільна мета, досягнення якої вони забезпечують. Процеси виникають і здійснюються безперервно, обумовлюючи постійність управлінської діяльності.

2. Нерівномірність. Процеси управління стосовно окремих етапів та стадій управління реалізуються нерівномірно. Так, постановка мети, аналіз ситуації, визначення варіантів усунення проблеми здійснюються повільно, але в стадії прийняття рішення процес, як правило, прискорюється, приймаючи активну форму організаційної діяльності.

3. Циклічність. Всі процеси управління без виключення здійснюються у вигляді реалізації взаємопов'язаних етапів та стадій менеджменту, яка постійно повторюється. Така послідовність утворює управлінський цикл.

4. Послідовність. В процесі управління дотримується певна послідовність реалізації його етапів. Послідовність ще раз підкреслює необхідність дотримання циклічності процесу управління. Очевидно, що не можна організувати виконання рішення, не сформулювавши мети, для досягнення якої організовується і здійснюється даний процес управління.

5. Мінливість. Характер процесу управління постійно змінюється. Керівник змушений постійно приймати участь у здійсненні все нових і нових процесів. Це відбувається тому, що постійно виникають ситуації, пов'язані з порушенням запланованих процесів внаслідок зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Мінливість процесу управління обумовлює наявність його неперервності. В результаті прояву цих рис виникає взаємна обумовленість процесів управління, тобто протікання одного процесу викликає необхідність протікання іншого і т.д.

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

СУТНІСТЬ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СУКУПНОСТІ СПОСОБІВ ВПЛИВУ КЕРУЮЧОЇ СИСТЕМИ НА КЕРОВАНУ

Управлінська дія досягається з допомогою методів менеджменту, які виступають свого роду інструментами управлінського процесу. Поняття методу менеджменту має два дещо різних значення. Згідно із першим, метод – це спосіб пізнання, дослідження об'єкта. А згідно із другим – спосіб практичної управлінської діяльності.

Метод управління – це спосіб впливу на окремих працівників і виробничі колективи з метою досягнення визначених цілей.

Методи управління ґрунтуються на системі законів та закономірностей, з

яких впливають, і з якими перебувають у тісному взаємозв'язку. Поряд з поняттям метод як синоніми часто використовуються категорії техніка, підхід.

В процесі управлінської діяльності менеджери використовують різні методи, які дають можливість упорядкувати, зорієнтувати та ефективно організувати виконання відповідних функцій, процедур і операцій. Проте, використання якогось одного окремого методу є дуже рідкісним. Переважно в практичній діяльності застосовують групу чи сукупність методів, які утворюють цілісну систему взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих конкретних методів, яка носить назву методичний інструментарій. Для характеристики методичного забезпечення менеджменту організацій також використовуються поняття методичний апарат, методична база.

Важливим є те, щоб методи, обрані керівником, відповідали поставленій меті, оскільки така невідповідність значно ускладнює процес її досягнення. Тому менеджеру важливо постійно слідкувати за відповідністю мети методам своєї діяльності.

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

В наш час існують різні підходи щодо визначення і класифікації методів. Існують також розбіжності щодо кількості і важливості методів. Так, наприклад, *О.А.Дейнеко виділив сім наступних методів менеджменту:*

1. *політичні;*
2. *економічні;*
3. *адміністративні;*
4. *організаційні;*
5. *кібернетичні;*
6. *соціологічні;*
7. *графічні.*

Н.Сисов, базуючись на мотиваційній стороні методів, *сформував три основних групи управлінських методів:*

- *прямі (директивні);*
- *засновані на матеріальному стимулюванні працівників і колективів;*
- *ті, що передбачають використання духовних стимулів до праці.*

В основному згідний із ним професор Г.Х.Попов.

На жаль, єдиної класифікації методів менеджменту немає і в зарубіжній управлінській літературі. Проте, більшість теоретиків і практиків менеджменту схильні поділяти всю систему методів на:

- *адміністративні (організаційно-розпорядчі);*
- *економічні;*
- *соціально-психологічні.*

Дане групування методів базується на виділенні мотивів, якими керується людина в процесі діяльності і можливості використовувати ці мотиви за допомогою відповідних інструментів управлінського впливу. Ці інструменти, згідно із прийнятою класифікацією, можуть мати адміністративний (розподіл повноважень, видача наказів і розпоряджень, прийом на роботу чи звільнення), економічний (прибуток, собівартість, заробітня плата) чи соціально-психологічний (хороший мікроклімат, почуття пошани і підтримки, кваліфікація працівника) характер.

ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Матеріальні інтереси людей у виробничо-організаційних процесах забезпечують економічні методи. Вони є методами непрямої дії. Це пов'язано із тим, що ці методи не змушують об'єкт управління діяти так а не інакше, а носять швидше спонукальний характер.

Під економічними методами управління розуміють такі способи і прийоми впливу, які ґрунтуються на використанні економічних законів та інтересів, що дозволяє плановірно та ритмічно організувати виробничу діяльність і прямо або опосередковано стимулювати колектив на підвищення ефективності роботи.

Отже, економічні методи управління забезпечують регулювання процесів виробництва і розподілу за допомогою використання економічних важелів: собівартості, ціноутворення, зарплати, фонду матеріального заохочення, прибутку та інших.

В основу економічних методів менеджменту закладено співставлення витрат та наслідків роботи, встановлення довготривалих нормативів тощо. Економічні методи базуються на застосуванні матеріального стимулювання; визначенні рівня заробітної плати, методів і форм розподілу фондів матеріального заохочення, правил преміювання, розміру дивідендів, відсотків по депозитах, дотацій, компенсацій тощо.

До економічних методів менеджменту зокрема належать:

- *оподаткування;*
- *інвестиції;*
- *кредити;*
- *бюджет;*
- *прибуток;*
- *ціноутворення;*
- *тарифи;*
- *норми прибутку.*

АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Адміністративні методи – системи прямого адміністративного впливу на підлеглих, які здійснюють керівні органи або окремі керівники в межах своїх повноважень для досягнення цілей.

Цей вплив здійснюється шляхом видачі обов'язкових для виконання наказів, розпоряджень, приписів, які примушують підлеглих виконувати чергові завдання. Дана група методів спирається на авторитет влади та носить одноваріантний характер.

Формою адміністративного впливу є також різні положення, інструкції та інші службові документи, які визначають права та обов'язки службових осіб апарату управління.

Адміністративні методи управління можна умовно поділити на

організаційні та оперативно-розпорядчі.

Організаційні методи стосуються в основному процесу формування і функціонування організаційної структури управління, і вирішують наступні завдання:

- підбір і розстановку кадрів;
- постановку завдань для кожного працівника;
- визначення їх функцій, прав і обов'язків;
- проведення інструктажів для працівників;
- планування та організацію їх виконання;
- погодження роботи в часі і просторі;
- налагодження контролю за виконанням.

Організаційні методи можуть носити регламентований (статут, договір, положення, інструкції) **та нормативний** (організаційні, технічні, технологічні, економічні норми та нормативи) **характер**.

За допомогою цих методів досягається ефективне функціонування керуючої і керованої систем та їх структурних елементів.

Оперативно-розпорядчі методи забезпечують оперативне управління сумісною діяльністю і представлені у формі документів та директив, які містять інформацію про те що, кому і коли потрібно зробити.

Методи оперативно-розпорядчого впливу поділяють на методи оперативні (план, нарада, вказівки, зауваження) **і розпорядчі** (директиви, постанови, рішення, накази).

Оперативно-розпорядчі методи здійснюються не ізольовано, вони тісно переплітаються з іншими у різних керівників. Ці методи диференціюються в залежності від рівнів управління і реалізуються шляхом видачі наказів, розпоряджень та вказівок.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Будь-яке виробництво – це сукупність трьох найважливіших складових:

- знарядь праці;
- предметів праці;
- працівників.

Знаряддя та предмети праці, тобто засоби виробництва зумовлюють його організаційно-технічні аспекти, а люди з їх потребами та психікою – соціальні аспекти.

До соціальних елементів відносяться умови праці та відпочинку, рівень кваліфікації, житлово-комунальні питання, можливості духовного і фізичного розвитку, стан працівника у колективі, системи оплати праці та заохочення тощо. Можливість керувати людьми через незадоволеність їх соціальних потреб забезпечує існування соціально-психологічних методів менеджменту.

Соціально-психологічні методи управління – сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в цілому.

Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, і діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на свідомий обов'язок – внутрішню потребу людини.

Соціально-психологічні методи можна поділити на:

- *планування соціального розвитку* (покращення умов праці, побуту, відпочинку);
- *розвитку трудової і соціальної активності колективу* (соціальні заохочення інтересів, обмін досвідом, путівки тощо);
- *стимулювання ініціативи* (повноваження виступати від колективу організації на конференціях, входження до складу комісій, комітетів, публічна похвала, клопотання про нагороди, публічна видача грамот, подяка із занесенням до трудової книжки і т.д.).

Арсенал методів із створення здорового мікроклімату в організації є досить великий. У зарубіжній та вітчизняній практиці використовують наставництво, поручительство, рекомендації, обговорення “сам на сам” тощо.

2. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ, ЙОГО ВИДИ

Планування є вихідною функцією управління. Воно розпочинає процес управління, визначаючи його цілі та шляхи їх реалізації. Планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень і функцій менеджменту.

Планування – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Процес планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Особливістю процесу планування є те, що опис чи пояснення багатьох економічних явищ являє собою процес вирішення неточних завдань, які базуються на суб'єктивних прогнозних оцінках.

У процесі планування організація вирішує такі проблеми:

- визначає цілі, які вона намагатиметься досягти;
- вишукує ресурси необхідні для досягнення цілей;
- забезпечує формування чи перебудову організаційної структури фірми;
- підвищує трудову активність працівників шляхом планування різноманітних мотиваційних заходів;
- створює основу для надійного контролю.

Суть планування полягає у конкретизації мети фірми і кожного її підрозділу на певний період часу, у визначенні господарських завдань, засобів

їх досягнення, строків і послідовності реалізації.

Залежно від змісту, завдань та періоду часу плани класифікуються наступним чином:

Від періоду часу:

- перспективне (стратегічне) планування;
- середньострокове (тактичне) планування;
- поточне (оперативне) планування.

Від змісту господарської діяльності:

- плани виробництва;
- плани збуту;
- планування науково-дослідних робіт;
- фінансові плани та ін.

Від організаційної структури:

- плани виробничих підрозділів;
- плани дочірніх та материнських компаній;
- загальні плани.

ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ЗМІСТ ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

З точки зору визначення завдань та шляхів їх досягнення виокремлюють економічне і організаційне планування.

Економічне планування – розроблення планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників (досягнення певного рівня реалізації, прибутку, якості продукції тощо).

У процесі економічного планування застосовують такі методи: балансовий, техніко-економічних розрахунків, екстраполяції, нормативний, економіко-математичного моделювання та ін.

Проте, наука менеджменту основну увагу приділяє організаційному плануванню, суть якого полягає в розробленні та організації власне процесу досягнення поставлених цілей.

Організаційне планування – комплекс планів, які визначають напрямки роботи управлінських працівників всіх рівнів і ланок, а також заходи, виконання яких забезпечує реалізацію економічних, виробничих, технічних, соціальних та інших планів діяльності організації.

В організаційному плануванні здійснюється розподіл робіт, повноважень, ресурсів між функціональними менеджерами а також між їх підлеглими відповідно до службового становища та посадової інструкції.

В процесі організаційного планування використовуються наступні методи: метод послідовного опису операцій, графіки виконання, метод мережевого планування й управління, метод робочого календаря.

1. Метод послідовного опису операцій. Полягає у складанні деталізованого плану послідовного виконання робіт, який може бути поданий у формі послідовного опису операцій, схеми або таблиці.

2. Графіки виконання. Передбачають, що, коли і ким має бути зроблене у межах певних строків (початок і закінчення роботи).

3. Метод мережевого планування й управління. Його суть полягає у побудові таблиці робіт, в якій вказують їх тривалість, та мережевого графіка із зазначенням послідовності робіт. Основними поняттями мережевого планування є “події”, “роботи”, “мережа”, “критичний шлях”.

Події – певні проміжні або остаточні результати роботи.

Роботами (діями) є процеси, необхідні для здійснення всіх подій, крім початкових.

Мережею (мережесим графіком) називають графічне зображення послідовності робіт і подій.

Критичний шлях – послідовність взаємопов’язаних подій, яка має найбільшу тривалість у часі і, отже, визначає тривалість усієї операції.

4. Метод робочого календаря. Робочий календар – це план роботи керівника чи фахівця на певний відрізок часу (рік, квартал, місяць, декаду, тиждень, день), який складається за певною формою (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Робочий план дня

Час дня, год.	Завдання, дії,	Роботи, цілі	Примітка

Професійну компетентність менеджера характеризує вміння підібрати відповідні методи організаційного планування та комплексно використовувати їх у практиці управління.

3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ. БАЗОВІ СТРАТЕГІЇ

Основною класифікацією планів є класифікація за часовою ознакою, відповідно до якої, як уже згадувалося вище, виділяють перспективне (стратегічне), середньострокове (тактичне) та короткострокове (оперативне) планування. В процесі планування всі ці види планів розробляються поетапно: розроблення стратегії розвитку підприємства, визначення тактики, складання оперативних планів.

Стратегічне планування – це планування на перспективу, яке вказує напрям дій в якому працюватиме організація забезпечуючи реалізацію своєї місії.

Стратегічне планування в основному здійснюється терміном на 3-5 років, хоча існують плани і на більш тривалий період – 10–25 років.

Стратегічне планування здійснюється у кілька стадій:

- процес розробки плану;
- коригування планових завдань;
- внесення змін і доповнень.

Результатом стратегічного планування є розробка стратегії – генерального напрямку діяльності організації чи відокремленого підрозділу.

Вибір базової стратегії для кожної фірми є складним процесом, який потребує врахування багатьох особливостей. В залежності від яких пропонується дві класифікації:

За характером галузі та макросередовища існує чотири основних альтернативних стратегії:

1. **обмежене зростання** – підприємство встановлює цілі на основі досягнутих в попередньому плановому періоді результатів діяльності (наприклад невелике 3-10 % розширене відтворення) Притаманна підприємствам, які діють у визначених, зрілих, добре розроблених галузях з незмінними сталими технологіями, обмеженим ризиком, і не потребують додаткових інвестицій;
2. **зростання** – характерне значне (15-100 %) щорічне зростання рівня коротко- та довгострокових цілей над показниками минулого періоду. Застосовується в недавно створених динамічних галузях, що відзначаються значним потенціалом зростання та швидкими змінами у технології;
3. **скорочення** – обирається в критичних випадках, коли бізнес занепадає. Може використовуватися у трьох варіантах:
 - *ліквідація* – розпродаж усіх матеріальних активів фірми за ліквідними цінами з метою одержання коштів на розрахунки з кредиторами;
 - *відкидання зайвого* – відокремлення деяких структурних одиниць, часткове скорочення лінії виробництва, структурні зміни;
 - *переорієнтація та модернізація* – оновлення асортименту та номенклатури продукції, робіт чи послуг, технічних засобів та технології виробництва, реформування організаційної структури, можлива переорієнація на суміжні галузі;
4. **поєднання (сполучення)** – комбінація вищезгаданих стратегій, характерна для великих фірм, що діють у декількох галузях.

За характером виробництва і реалізації стратегічних переваг стратегії були класифіковані Майклом Портером, який поділив їх наступним чином:

1. **Лідерство за цінами** – це стратегія, що обирається підприємствами, для яких характерні низькі ціни за рахунок низьких виробничих та збутових витрат та великих обсягів. Вони в змозі різко зростати завдяки великій частці клієнтури, яку обслуговують, їх девізом може бути вислів: “*Ніхто не робить це дешевше*”.
2. **Диференціація** – виділення якихось окремих рис товару чи всієї організації, яке може здійснюватися за різними ознаками: власний імідж, загальна цінність для покупця, інженерний дизайн та виконання, найвища якість, надійність продукту, технологічне лідерство, зручність в оплаті, повне обслуговування, повна лінія виробів тощо.
3. **Фокусування** або стратегія спеціалізації – це вихід на ринкову позицію через постачання та обслуговування певних особливих, унікальних потреб окремої групи покупців, концентрацію на обмеженому

географічним простором ринку, або концентрацію на певному специфічному використанні виробу.

4. ОСОБЛИВОСТІ ТАКТИЧНОГО І ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ

Логічним продовженням стратегічного планування є тактичне, основним завданням якого є втілення стратегії у конкретні проекти (випуск чи вдосконалення нового продукту, вихід на нові сегменти ринку). Воно визначає розміри необхідних інвестицій, види та джерела ресурсів, встановлює оптимальні строки реалізації проектів.

Тактичне планування – це планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів, методів виконання та кола виконавців.

Тактичні плани розробляються на період від одного до трьох років. Деталізація тактичних планів у часі і просторі, встановлення проміжних цілей та завдань здійснюється в процесі оперативного планування.

Оперативне (поточне) планування – це планування на короткі проміжки часу (рік, півроку, квартал, місяць і т.д.) в процесі якого здійснюється деталізація тактичних планів по підрозділах, службах, окремих виконавцях із вказанням конкретної дати їх виконання, а також відбувається їх коригування у зв'язку із зміною ситуації.

Оперативне планування може стосуватися всіх сфер господарської діяльності організації: план товароруку, виробничий план, план по сировині, фінансовий план, план руху запасів і готової продукції, кредитний план, план капіталовкладень та ін. Короткострокове планування тісно пов'язує плани різних партнерів і постачальників, і тому ці плани можуть узгоджуватися як повністю, так і частково.

Оперативне планування реалізується через систему взаємодії тактики, політики, процедур, правил та бюджетів, які являються основними його інструментами.

Тактика являє собою конкретні оперативні короткострокові дії, тобто це інструмент негайного сприяння впровадженню в життя перспективних намірів.

Політика – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

Процедури визначають дії, котрі повинні застосовуватись у конкретних випадках.

Правила точно вказують, що саме слід робити в даній ситуації.

Бюджети – механізми розподілу обмежених ресурсів організації. Бюджети складаються в межах функції планування. Вони являють собою свого роду еталон чи взірець, з яким пізніше, після виконання завдань, під час здійснення функції контролю будуть співставлятися фактично досягнуті результати (чи результати використання ресурсів). Бюджети схожі на бухгалтерський баланс. Вони теж складаються з двох частин: у правій відображається ресурсний потенціал, що є в розпорядженні організації –

джерела надходження та їх вартість, а у лівій – статті їх використання у виробничому процесі.

5. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Одним із шляхів реалізації середньострокового планування є бізнесове планування.

Бізнес-план – розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту на основі зіставлення ресурсів, необхідних для його реалізації і очікуваного прибутку.

Бізнес-план має важливе значення для організації, оскільки виконує такі функції:

- використовується для розробки концепції розвитку бізнесу. Створює надійну основу для оцінки і аналізу фактичних результатів щодо їх, відповідності до запланованих завдань;
- бізнес-план використовують як інструмент залучення грошових засобів кредиторів та інвесторів.

Необхідність бізнесового планування пояснюється такими причинами:

- аргументується й деталізується кінцева мета організації;
- бізнес-план пов'язує між собою та координує усі види планів;
- бізнес-план оберігає від помилок, пов'язаних з оперативністю прийняття управлінських рішень;
- виступає як джерело і початок інвестиційного процесу;
- бізнес-план служить для організації стандартом, із яким вона буде порівнювати фактичне виконання показників виробничо-фінансової діяльності.

Бізнес-план розробляється терміном на 3-5 (інколи 1-3) років. Відповідальним за його розробку є вище керівництво.

Структура бізнес-плану не є чітко регламентованою і в залежності від специфіки організації може містити різну кількість різних за змістом розділів. Проте, в управлінській літературі найчастіше пропонується наступна структура бізнес-плану:

- Резюме;
- Цілі і завдання;
- Характеристика продукту;
- Аналіз ринку;
- План маркетингу;
- План виробництва;
- Управлінський персонал;
- Джерела і об'єм засобів, що потребуються;
- Основні пункти фінансового плану і оцінки ризиків;
- Детальний фінансовий план (бюджет).

ПОНЯТТЯ ЦІЛЕЙ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

Процес планування є складним процесом, який відображує складну

систему формування місії, мети, цілей та завдань. Найважливіше значення в даному процесі займає місія.

Місія організації – це суперзавдання, природа бізнесу, головна мета існування та глобальна причина, що спонукає займатися саме цим видом діяльності.

Формування місії організації носить дуже узагальнену форму і дає точну відповідь на критичне запитання: “Для чого існує наш бізнес?”. Місія організації може формуватися приблизно так: “ми працюємо, щоб зробити світ ... (чистішим, обізнанішим, кращим і т.д.)”. Більш конкретним вираженням місії є мета організації.

Мета – ціль, яка впливає з місії і містить чітко виражені причини функціонування організації.

Мета організації чітко визначає чим саме повинна займатися організація, щоб реалізувати свою місію. Мета може звучати так: “ми повинні забезпечити потребу людей ... (у якісному і доступному спілкуванні, у смачній і поживній їжі і т.д.)”. Мета часто складається із багатьох цілей, які розробляються для її забезпечення і підпорядковуються їй.

Цілі визначаються як характеристики необхідного кінцевого стану об’єкта управління.

Забезпечення мети організації потребує реалізації цілої системи цілей, які можуть формуватися для кожного відокремленого підрозділу, функціональної ланки тощо.

Реально існуюча система цілей організації передбачає відповідну їх класифікацію за наступними ознаками:

1. Залежно від важливості для організації:

- стратегічні – орієнтовані на вирішення перспективних масштабних проблем, які якісно змінюють життя й імідж організації;
- тактичні – є проміжними відносно стратегічних і відображують окремі етапи досягнення їх, наприклад проведення модернізації чи капітального ремонту.

2. За часовою ознакою з погляду їх реалізації:

- довгострокові (більше 5 років);
- середньострокові (1—5 років)
- короткострокові (до одного року).

3. За змістом:

- технологічні,
- економічні,
- виробничі,
- адміністративні,
- маркетингові,
- науково-технічні,
- соціальні тощо.

4. За формою вираження:

- цілі, які виражені у кількісних показниках.
- цілі, які виражені у якісних показниках.

В залежності від важливості, першочерговості, та масштабів цілі можуть ранжуватися і утворювати своєрідне дерево – так зване “дерево цілей” в якому одні цілі впливають з інших і узгоджуються між собою (рис. 7.1).

Досягнення головної мети в даному “дереві” ґрунтується на реалізації відповідних цілей нижчого рівня – підцілей.

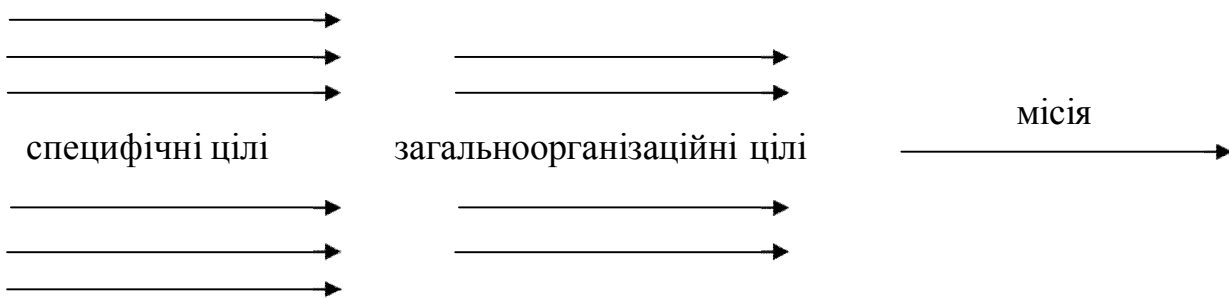


Рис. 7.1 Дерево цілей

Цілі можна ранжувати за такими критеріями, як внесок у реалізацію місії організації; за можливістю досягнення їх в зазначений термін в умовах обмеженості ресурсів; за величиною вигоди, яку може бути отримано в процесі реалізації; за числом проблем, які потрібно паралельно розв’язувати, або, навпаки, – несприятливих наслідків, що виникають.

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ

Спрямованість управлінської діяльності на досягнення цілей організації знайшла своє наукове обґрунтування в концепції “управління за цілями”, розробленій П. Друкером.

Вона базується на ідеї двоїстості завдань управління: менеджери завжди мають, з одного боку, дбати про економічні результати, а з іншого – думати про довгострокові наслідки рішень, котрі приймаються, оскільки гонитва за сьогоденною вигодою може підірвати позиції фірми в майбутньому.

Управління за цілями – це філософія менеджменту, орієнтована на результати, котра передбачає розробку критеріїв успіху та реальних часових параметрів його досягнення з погляду на довгострокові завдання організації.

Використання механізму управління за цілями як методу підвищення ефективності організації дає змогу об’єднати планування й контроль; розширити залученість керівників усіх рівнів до процесу розробки цілей; стимулювати процеси зворотного зв’язку тощо. Іншою важливою перевагою цієї концепції є поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації.

Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і завдань, що стоять перед організацією. Тому кожний керівник, від вищої до нижчої ланки, повинен мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов’язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він повинен забезпечувати протягом планового періоду. Цілі й завдання менеджменту не тільки доводяться, а й узгоджуються (шляхом попереднього обговорення) з менеджерами всіх рівнів, котрі спрямовують свої зусилля, ресурси й енергію на їх досягнення.

Процес управління за цілями можна представити у вигляді чотирьох етапів.

- 1. Визначається коло повноважень і обов'язків усіх керівників підприємства.*
- 2. Розробляються цілі менеджменту в рамках встановлених обов'язків.*
- 3. Складаються реальні плани досягнення поставлених цілей.*
- 4. Здійснюються контроль, вимірювання, оцінювання роботи й здобутих кожним керівником результатів.*

У численних дослідженнях концепції управління за цілями зазначають ряд її переваг: підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожний керівник має чітке уявлення про свої цілі та про цілі організації в цілому; посилення мотивації до роботи як результат особистої участі всіх керівників у розробці й узгодженні цілей. Кожний керівник у цих умовах відчуває особисту зацікавленість у їх досягненні. Важливе значення має і можливість просування до кінцевого результату малими кроками, тому що планами встановлюються тимчасові рамки і чітко сформульований конкретний кінцевий результат. Як правило, при реалізації цієї концепції поліпшуються взаємовідносини між керівниками і підлеглими, удосконалюються системи контролю й оцінювання роботи кожного члена організації відповідно до досягнутих результатів.

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.*
- 2. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Централізація і децентралізація управління.*
- 3. Сутність організаційної структури управління. Елементи структури.*
- 4. Види організаційних структур управління.*
- 5. Принципи побудови організаційних структур управління.*
- 6. Фактори, що впливають на побудову організаційної структури управління.*

1. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

В процесі господарської діяльності кожна фірма здійснює організаційну діяльність, сутність якої полягає у формуванні певної системи відносин між

окремими підрозділами та працівниками підприємства, що дає змогу їм ефективно співпрацювати і досягати поставлених цілей.

Організування як функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією чи окремим підрозділом, встановлення у ній системи зв'язків, послідовностей та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

Дана функція проходить три фази свого здійснення, кожна з яких передбачає виконання окремих операцій:

1. **Фаза ініціювання** – охоплює роботи починаючи від виникнення ідеї організації і закінчуючи формуванням апарату управління, та включає в себе:

- визначення завдань організації;
- визначення способів вирішення поставлених завдань;
- проектування системи комунікацій;

2. **Фаза облаштування (координації)** – від початку формування організації до визначення завдань поточної діяльності, передбачає:

- визначення видів діяльності;
- визначення складу виконавців;
- створення системи мотивації працівників;

3. **Фаза розпорядча (адміністрування)** – поточне керівництво організацією:

- делегування повноважень та обов'язків;
- визначення змісту розпоряджень;
- забезпечення процесу виконання розпоряджень.

Результатом здійснення організаційної функції є:

1. Формування виробничої структури та структури управління організацією.
2. Визначення схеми взаємозв'язків між підрозділами.
3. Затвердження положення про роботу відділів та посадових інструкцій.
4. Формування штату працівників організації.

2. ПОВНОВАЖЕННЯ, ОBOB'ЯЗКИ, ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ. ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ І ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ

В процесі організаційної діяльності виділяються окремі підрозділи та керівники, на яких покладаються відповідні функції. Для того, щоб виконання цих функцій стало можливим – керівники наділяються повноваженнями, для них визначаються обов'язки та відповідальність.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля працівників на виконання визначених завдань.

Повноваження завжди передбачають відповідальність.

Відповідальність – це зобов’язання, яке бере на себе той чи інший керівник розуміючи, що у разі недотримання умов зобов’язання до нього будуть застосовані штрафні санкції.

Обов’язок – необхідність посадової особи забезпечувати поставлені на неї завдання.

У випадку невиконання своїх обов’язків працівники та керівники притягуються до відповідальності.

Найвищий керівник не може управляти всією організацією і всіма аспектами її діяльності особисто, тому він здійснює делегування частини своїх повноважень працівникам, що займають відповідні посади.

Делегування повноважень – це передавання прав на прийняття рішень щодо здійснення діяльності з вищого рівня до нижчого.

В залежності від ступеня делегування повноважень розрізняють централізовані та децентралізовані організації.

В централізованій організації усі повноваження та відповідальність зосереджені в одній ланці управління і є прерогативою керівника цієї ланки. Це сприяє:

- підвищенню контролю та координації;
- зменшенню кількості помилкових рішень;
- забезпеченню збалансованого розвитку всіх підрозділів.

В децентралізованій організації здійснюється делегування повноважень на нижчі рівні управління. Це означає, що:

- більшість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;
- рішення, прийняті на нижчих рівнях управління є важливими для організації;
- послаблюється централізований контроль за рішеннями, які приймаються управлінським персоналом.

Для широкого використання децентралізованого управління в організації потрібно, щоб управлінські працівники володіли високим рівнем професіоналізму і були компетентними в делегованих їм завданнях.

3. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ. ЕЛЕМЕНТИ СТРУКТУРИ

Організація як система може бути утворена лише за можливості формування і об’єднання її складових, побудови її структури, яка б забезпечила стійкість та стабільність системи і дала б їй змогу реалізувати можливості, необхідні для функціонування. Тому основою функціонування будь-якої організації, її скелетом, є організаційна структура управління.

Організаційна структура управління (ОСУ) – це упорядкована сукупність стійко взаємопов’язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Вона характеризує будову організації, просторово-часове розташування її складових, взаємозв'язки між ними і тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом повноважень між ними. Від її ефективності залежить успішне функціонування організації.

Побудова організаційної структури полягає у:

- *формуванні виробничої структури та структури управління організацією;*
- *визначенні схеми взаємодії між підрозділами;*
- *розподілі управлінських функцій і виробничих завдань, визначенні повноважень і обов'язків посадових осіб;*
- *затвердженні положень про роботу відділів та посадових інструкцій;*
- *формуванні штату працівників організації.*

Елементами організаційної структури є ланки управління (працівники організації, служби, або органи управління), зв'язки, рівні управління та повноваження.

Працівники, служби та органи управління можуть виступати як суб'єктами так і об'єктами управління, в залежності від того, на якому ієрархічному рівні вони знаходяться. При цьому чим вищим є рівень управління, тим більшими є повноваження і відповідальність, і надійнішими організаційні зв'язки.

Зв'язки поділяють на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні формуються в межах одного управлінського рівня і найчастіше використовуються при потребі узгодження цілей та діяльності окремих функціональних підрозділів. Вертикальні зв'язки виникають при потребі здійснення управлінського впливу, налагоджуються між різними рівнями управління і здійснюються в межах підпорядкованості відповідно до владних повноважень керівників.

Повноваження керівників дають право вирішувати всі питання функціонування керованих ними організацій, підрозділів чи працівників, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання усіма членами організації.

4. ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

Усі організаційні структури поділяють на дві групи: механістичні та органічні (рис. 8.1).

МЕХАНІСТИЧНІ (ієрархічні, формальні, бюрократичні, класичні, традиційні) організаційні структури характеризуються жорсткою ієрархією влади, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями відбору кадрів, об'єктивною системою винагороди. Їх доцільно застосовувати за умови, коли зовнішнє середовище стабільне. До цієї групи відносять лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, лінійно-штабну та дивізійну організаційну структури

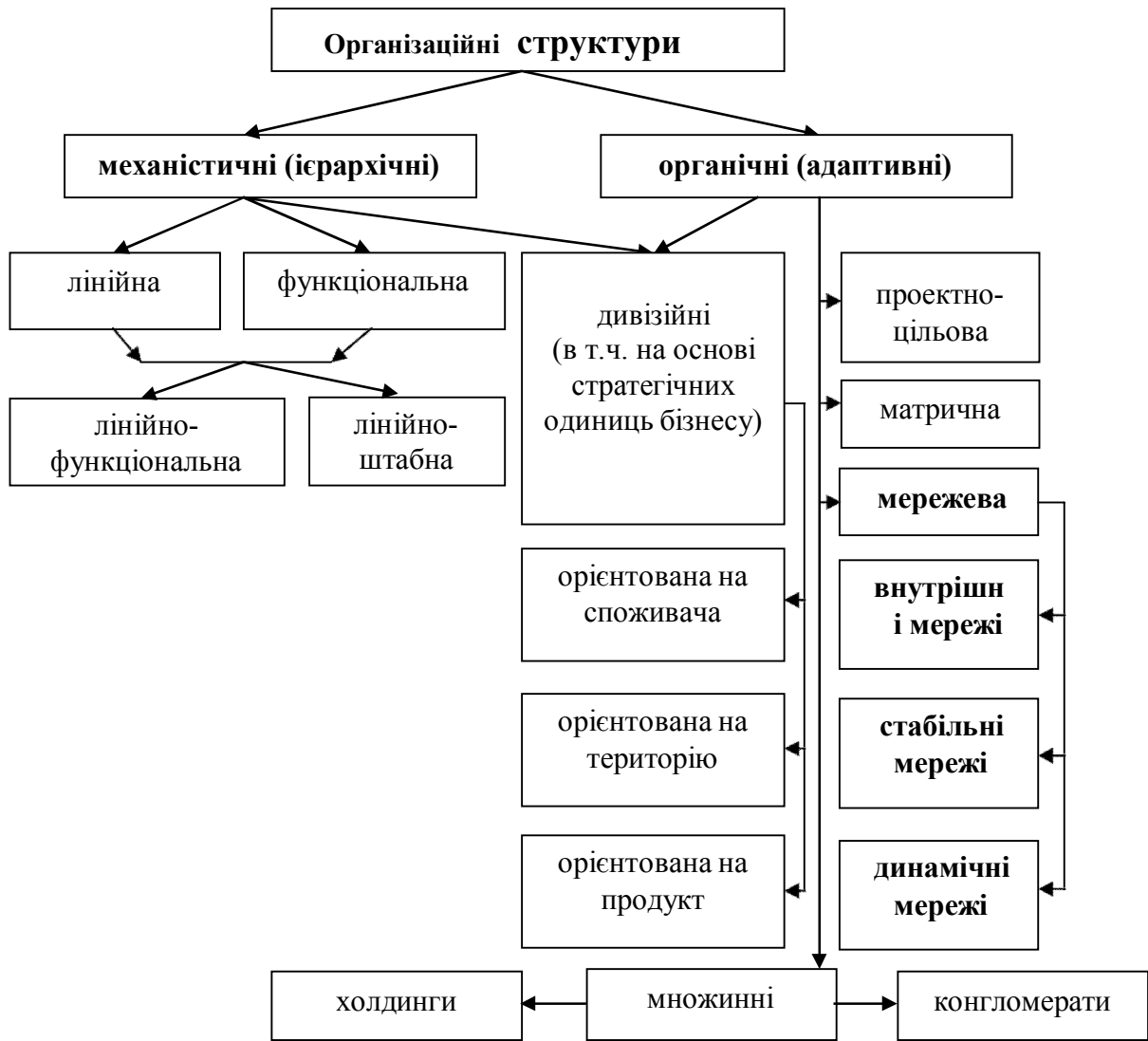


Рис. 8.1. Види організаційних структур

Суть лінійної організаційної структури (рис.8.2) полягає в тому, що кожен виробничий підрозділ очолює керівник, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник організації підпорядковується тільки одному керівнику, і зобов'язаний виконувати розпорядження тільки свого безпосереднього начальника. Віддавати накази в обхід безпосереднього керівництва не допускається. На практиці лінійна ОСУ використовується рідко, як правило малими та середніми організаціями, які виробляють однорідну продукцію.

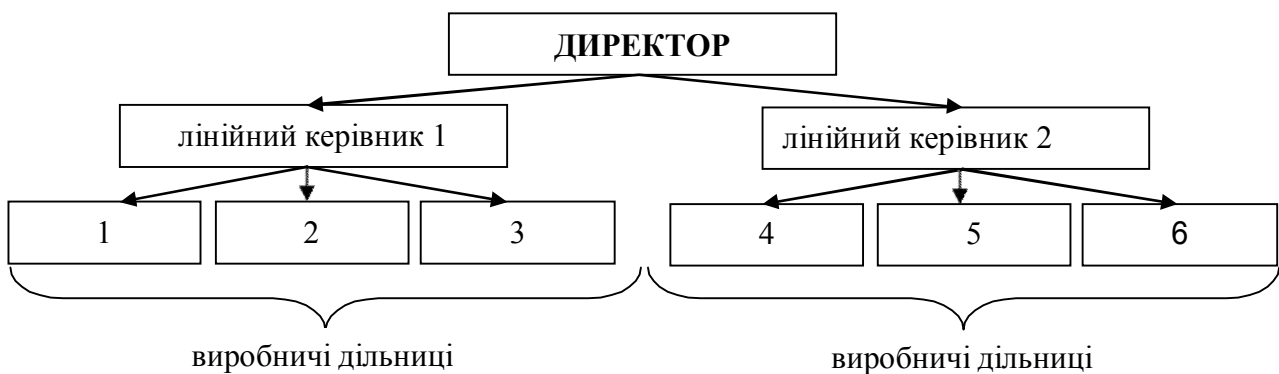


Рис. 8.2. Лінійна організаційна структура

При функціональній організаційній структурі (рис.8.3.) кожен орган управління або виконавець спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функціях). Виконання вказівок функціонального відділу чи керівника є обов'язковим для виробничих підрозділів.



Рис. 8.3. Функціональна (“шахтна”) організаційна структура

Така ОСУ придатна для великих однопродуктових, одноринкових організацій, що працюють у стабільних умовах, головним завданням яких є отримання конкурентних переваг за рахунок мінімізації виробничих витрат.

Лінійно-функціональна структура управління (рис.8.4.) є найпоширеніша на підприємствах, які переходять із категорії малих до категорії середніх чи великих. Ця ОСУ дає змогу організувати управління по лінійних зв'язках (директор – начальник цеху – майстер). При цьому функціональні відділи виконують лише забезпечуючу та обслуговуючу функції, які полягають у кваліфікованому обґрунтуванні управлінських рішень.

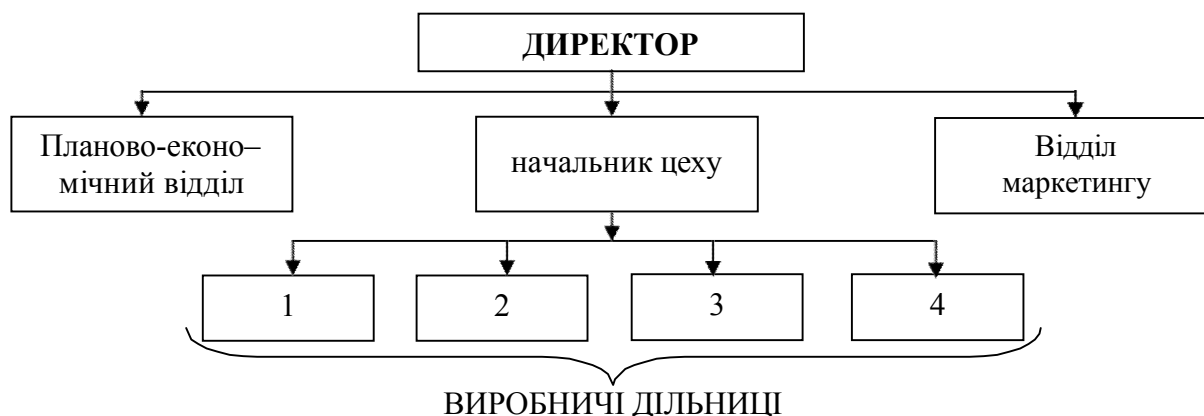


Рис. 8.4 Лінійно-функціональна структура управління

Дивізійна організаційна структура (рис.8.5.) притаманна для великих організацій, які різко зростають, урізноманітнюючи асортимент продукції, освоюючи нові ринки, забезпечуючи нові потреби споживачів. При цьому виділяються відносно самостійні підрозділи. Проте з боку центральної адміністрації здійснюється жорсткий контроль та координація за діяльністю цих підрозділів.

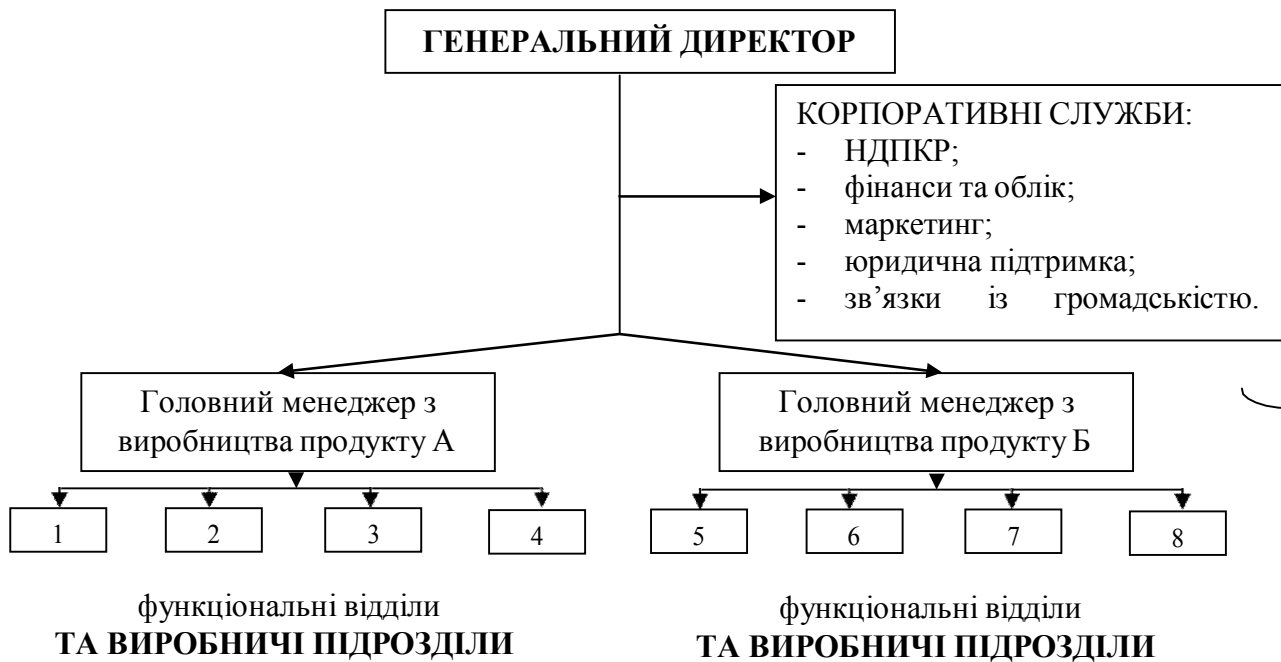


Рис. 8.5. Дивізійна організаційна структура з продуктовою спеціалізацією

Існує декілька видів дивізійних організаційних структур:

- *структура, орієнтована на продукт (продуктова ОСУ)* – забезпечує ефективне управління розробленням, впровадженням та збутом різних за характеристиками товарів. Використовується переважно виробничими підприємствами;
- *структура, орієнтована на територію (регіональна ОСУ)* – дає організації можливість краще враховувати місцеві законодавчі та соціально-економічні особливості регіонів у міру розширення сфери збуту. Характерна для великих торговельних організацій;
- *структура, орієнтована на споживача* – передбачає поділ і структурування споживачів за потребами і запитами на окремі групи, і концентрацію кожного підрозділу на одній із виділених груп з метою максимального вивчення і задоволення потреб споживачів цієї групи. Така ОСУ є характерною для фірм, які надають широкий спектр послуг.

ОРГАНІЧНІ (адаптивні) організаційні структури мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, неформальними міжособистими стосунками. До них належать: проектно-цільові, матричні, мережеві та інші, які характеризуються гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем.

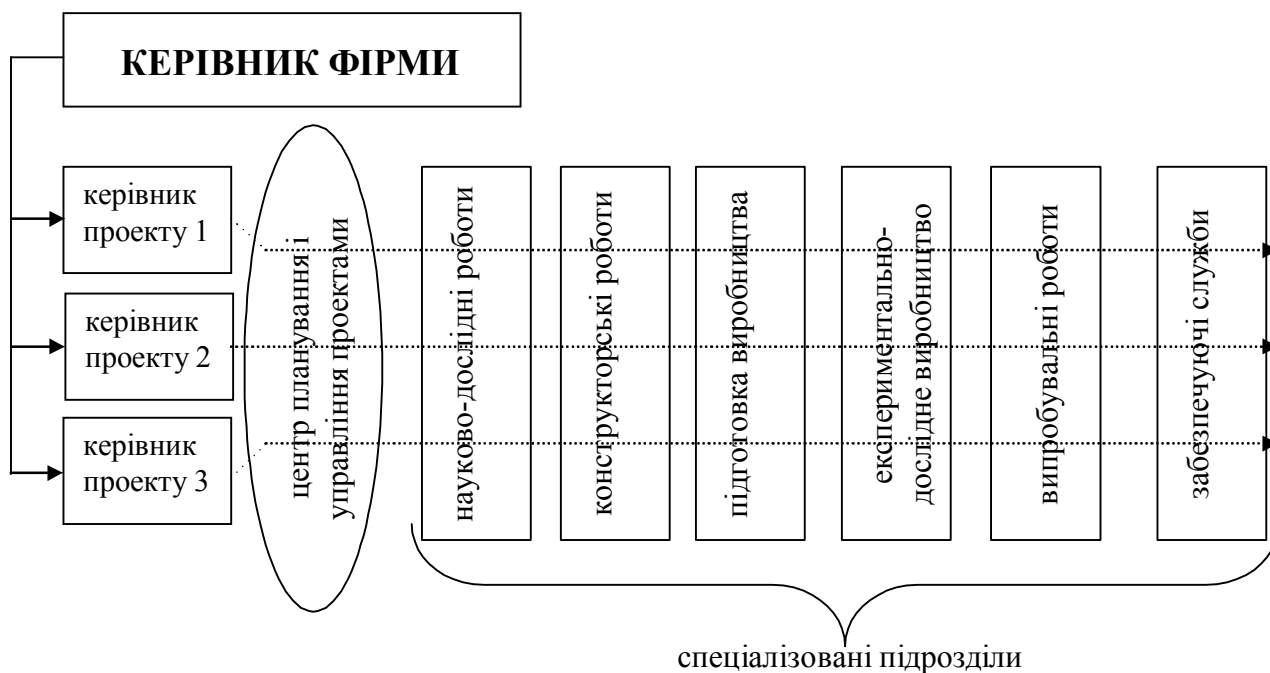


Рис. 8.6. Проектно-цільова структура

Проектно-цільова організаційна структура (рис.8.6.) – застосовується при розробленні організаційних проектів (модернізація виробництва, освоєння нового продукту тощо). Така організаційна структура є тимчасовою. Суть структури в тому, що спеціалізація здійснюється не за функціональним принципом, вона поєднує багато функцій в межах якогось одного проекту.

Матрична організаційна структура (рис.8.7.) – утворюється внаслідок накладання функціональної та проектно-цільової організаційної структури. В такій структурі керівники проектів здійснюють координуючу та управляючу функцію в межах підпорядкованих їм проектів. Функціональні ж керівники здійснюють управління своїми функціями не залежно від приналежності до проекту. Таким чином виникає подвійне підпорядкування, за яким організаційні рішення приймають керівники проекту, а оперативні (якщо вони не суперечать організаційним) – функціональні менеджери.

Мережеві організаційні структури – набули особливого поширення останнім часом. Їх поділяють на три групи: внутрішні, стабільні та динамічні.

Внутрішні мережі дають змогу використовувати всередині організації принцип вільного підприємництва, який передбачає взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін. (Наприклад, підрозділи - виробники комплектуючих – можуть пропонувати складальним підрозділам комплектуючі за ринковими цінами. Ці ж підрозділи можуть продавати свою продукцію й іншим організаціям, як це робить, наприклад, “Дженерал Моторс”.)

Стабільні мережі значну частину робіт передають підрядникам, які можуть перебувати поза межами основної компанії. За такою схемою діє багато японських компаній. (Стабільну мережу має і компанія “BMW”, майже 50%

загальних виробничих витрат якої ідуть підрядникам за виконані роботи. Така форма співпраці має назву аутсорсинг і дає змогу отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників).

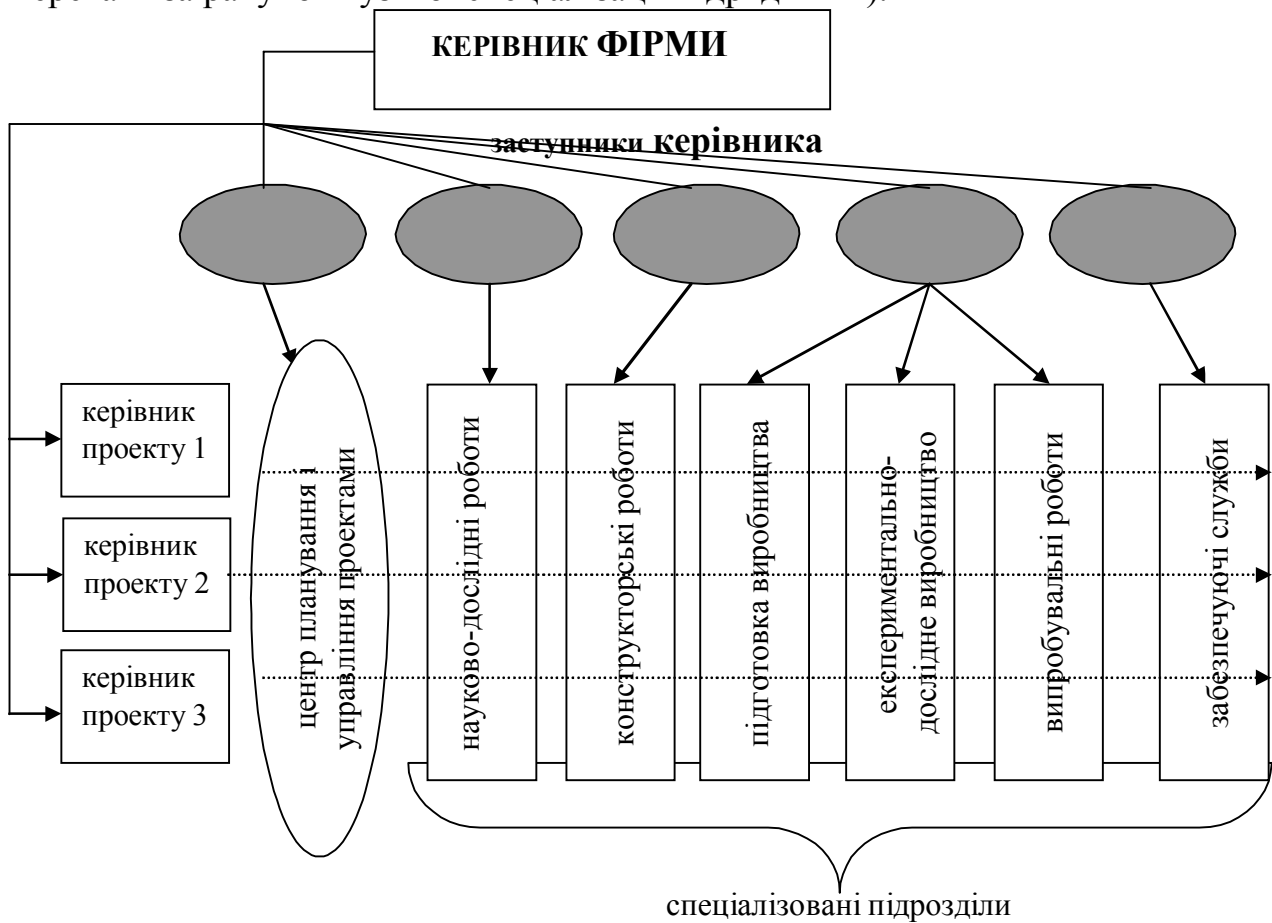


Рис. 8.7. Матрична організаційна структура

Динамічні мережі. Набувають значного поширення у видавничій справі, виробництві одягу, електроніки тощо. Головна компанія залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, дистриб'юторів тощо за допомогою таких форм організації бізнесу як сітковий маркетинг, франчайзинг і т.д. Однак для динамічних мереж існує високий ризик використання їх технологій третіми особами, що в умовах недосконалого правового захисту інтелектуальної власності в Україні стримує бажання іноземних бізнесових структур освоювати цей ринок.

Множинні організаційні структури – формуються у великих організаціях, у яких підрозділи не є однаковими, створювалися не за одним і тим самим організаційним принципом. До таких структур належать холдингові компанії та конгломерати.

Холдингові компанії володіють контрольними пакетами акцій багатьох фірм, які здійснюють різноманітну діяльність. Зважаючи на юридичну самостійність цих фірм, холдинги в змозі безпосередньо контролювати їх структурну організацію лише при надважливих обставинах.

Конгломерат формується на основі єдиних принципів, але різні умови діяльності вимагають адекватної організаційної структури для кожного підрозділу. Тому конгломерат зазвичай складається зі штаб-квартири, що

здійснює загальне керівництво, і багатьох оперативно самостійних, але юридично залежних філій. Для конгломератів притаманна диференціація організаційних структур різних підрозділів.

5. ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

При побудові організаційної структури необхідно дотримуватися певних принципів, основними з яких є:

Структура управління має насамперед відображати цілі та завдання організації, а значить, бути підпорядкованою виробництву та його потребам.

При формуванні структури слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління та окремими працівниками, який забезпечує творчий характер роботи, нормальне навантаження та необхідний рівень спеціалізації.

Формування структури управління ґрунтується на визначенні повноважень і відповідальності кожного працівника та органу управління з установами системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

Обов'язкове підтримування відповідності між функціями та обов'язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю – з іншого.

Структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке істотно впливає на рішення щодо централізації та децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, рівня самостійності та масштабів контролю менеджерів.

6. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПОБУДОВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Виділяють чотири основні групи ситуаційних факторів, які впливають на формування організаційної структури: зовнішнє середовище, технологія роботи в організації, стратегія фірми щодо її цілей, поведінка працівників.

Зовнішнє середовище впливає на структуру організації складністю і мінливістю. Тому організаційна структура має бути гнучкою, щоб забезпечити високу оперативність прийняття управлінських рішень, а отже, кращі адаптаційні властивості фірми.

Технологія роботи здійснює вплив на побудову організаційної структури у двох напрямках:

- розподіл праці та групування робіт;
- взаємозалежність робіт.

Кількість структурних одиниць і їх взаємне розташування суттєво залежить від того, яку технологію використовує організація. *Між роботами в організації існує чотири типи взаємозалежності: підсумкова, послідовна, пов'язана та групова (обопільна).*

Підсумкова взаємозалежність передбачає відносну автономність кожного підрозділу і певний його внесок у загальну справу (збірка комп'ютерів).

Послідовна взаємозалежність виникає за умови, коли один підрозділ повинен закінчити свою роботу раніше, ніж вона надійде до іншого підрозділу (механічний цех має надіслати деталі у цех складання).

Пов'язана взаємозалежність. Виникає, коли кінцевий результат роботи одного підрозділу є початком роботи іншого, і навпаки (дослідно-конструкторські роботи).

Групова взаємозалежність з'являється у випадках, коли робота характеризується невизначеністю і для її виконання потрібні постійні консультації, наради всіх учасників.

Стратегія фірми. Зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, розв'язання яких безпосередньо пов'язане з перепроєктуванням організаційної структури фірми.

Поведінка працівників фірм. Її вплив на формування організаційної структури полягає в тому, що залежно від здатності та бажання працівників брати на себе відповідальність за вирішення організаційних проблем організація будується на засадах або централізації, або децентралізації.

Здійснюючи організаційне проектування, необхідно дослідити особливості впливу на організацію кожного із ситуаційних чинників, враховуючи динаміку їх розвитку. Це дасть змогу створити оптимальну структуру організації, яка забезпечуватиме ефективне використання її ресурсного потенціалу.

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

- 1. Сутність та зміст управлінської праці. Напрями організації діяльності менеджера.**
- 2. Участь у рішенні виробничих завдань.**
- 3. Організація особистої роботи менеджера.**
- 4. Організація роботи менеджера з підлеглими**

1. Сутність та зміст управлінської праці. Напрями організації діяльності менеджера

Управлінська праця, порівняно з працею безпосередньо продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності, має свої особливості. Управління - це перш за все робота з людьми, а їх трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу. Це праця творча, переважно розумова, яка здійснюється людиною здебільшого у вигляді нервово-психічних зусиль. Процес розумової праці складається з таких елементарних дій або операцій, як слухання, читання, мовлення, контактування, спостереження за дією, мислення тощо.

Управлінська праця має особливу продуктивну форму хоча участь у створенні матеріальних благ відбувається не безпосередньо, а опосередковано, через працю інших осіб. Управлінська діяльність реалізується у продукті праці сукупного

працівника. Продуктом управлінської праці є не товари та послуги, а управлінський вплив у вигляді рішення.

Як і будь-який інший процес, управлінська праця складається з таких **основних елементів**, як предмет праці (те, що підлягає впливу, обробці), засоби праці (те, за допомогою чого здійснюється вплив), сам процес (цілеспрямована діяльність) і результат. Ці елементи дозволяють визначити характер і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, галузі діяльності тощо.

Спрощено схему управлінської праці (рис.1) можна подати як систему, "на вході" до якої інформація (предмет, на який спрямована праця), що підлягає всередині системи обробці інтелектом людини за допомогою технічних засобів управління - обчислювальної та організаційної техніки (засоби праці), а "на виході" - здійснюється управлінський вплив у вигляді якісно нової інформації - управлінського рішення (результат праці).



Інформація - специфічний предмет управлінської праці, у зв'язку з чим праця має інформаційну природу. У ній поєднуються творчі, логічні і технічні операції, пов'язані з обробкою інформації, а обмін діяльністю між суб'єктом та об'єктом управління, між самими суб'єктами управління має інформаційний характер.

Досягнення мети управління відбувається шляхом здійснення управлінського впливу. Управлінський вплив на колективи людей, на їх трудову діяльність - це і є специфічний результат управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення і його реалізація.

Особливість результатів управлінської праці полягає у тому, що їх важко оцінити кількісно. Крім того, між досягненням кінцевих результатів і моментом докладання праці існує значний розрив (проміжок часу).

У процесі управління його суб'єкти вирішують найрізноманітніші проблеми - організаційні, економічні, технічні, соціально-психологічні, правові тощо. Ця різноманітність також є важливою особливістю. Управлінська праця характеризується також:

- насиченістю великою кількістю дій (переважно короткочасних);
- різноманітністю видів діяльності;
- фрагментарністю діяльності;

- частим втручанням ззовні;
- широкою мережею контактів, які виходять далеко за межі робочої групи;
- переважанням мовного (усного) спілкування з оточуючими (до 90%).

Аналіз управлінської праці свідчить про її функціональну неоднорідність. Виділяють такі **функціональні складові** управлінської праці:

1. Евристична - має виражений творчий характер, пов'язана з постановкою проблеми, аналізом ситуації, пошуком шляхів розв'язання. Спрямована на розробку і прийняття рішення. Включає аналітичні і конструктивні операції.

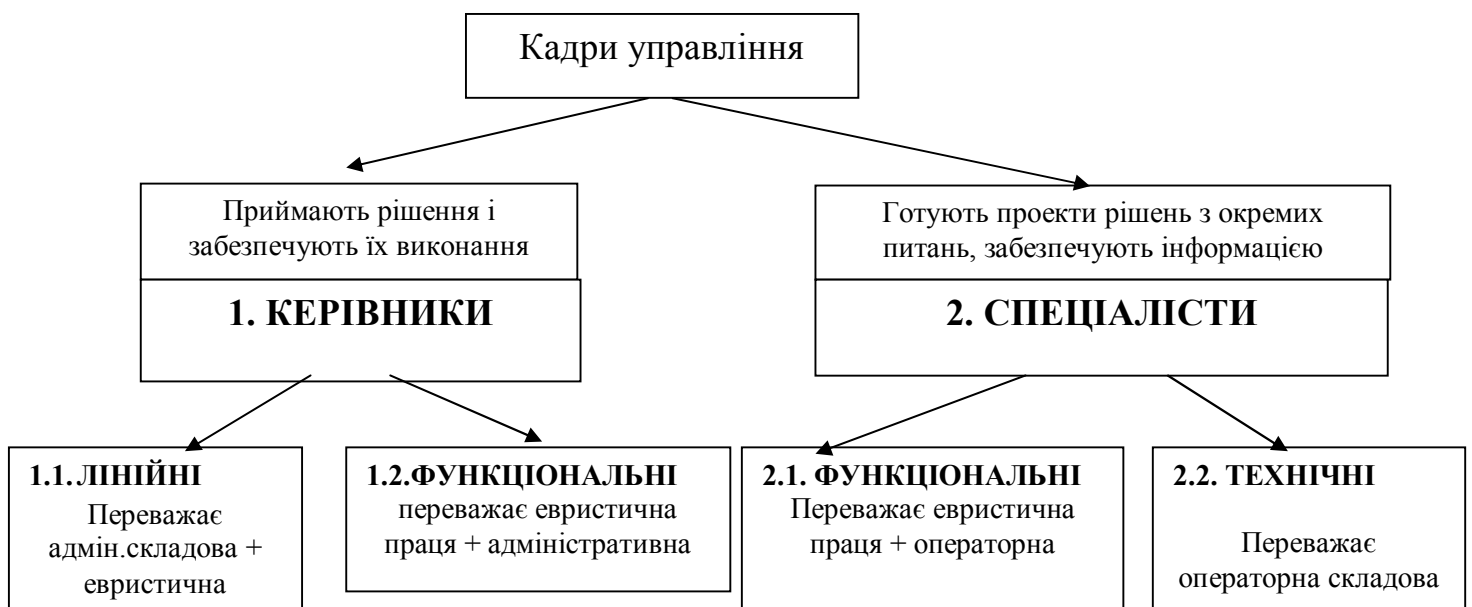
2. Адміністративна - полягає у цілеспрямованому впливі керівника на підлеглих з метою виконання ними поставлених завдань. Спрямована на координацію діяльності виконавців. Включає операції:

- *розпорядчі* - доведення рішень до виконавців;
- *координаційні* - взаємозв'язок, узгодження діяльності виконавців;
- *контрольні* - перевірка виконання;
- *службово-комунікативні* - приймання та передавання інформації.

3. Операторна - полягає у виконанні стереотипних (постійно повторюваних) операцій детермінованого характеру, необхідних для інформаційного забезпечення процесу управління. Це операції:

- *документування* - складання, оформлення, приймання, зберігання документів;
- *первинно-облікові* — збирання статистичної, бухгалтерської та іншої інформації про господарські та інші процеси в організації;
- *комунікаційно-технічні* - кодування та декодування інформації, введення інформації до ЕОМ;
- *обчислювальні та формально-логічні* (розрахунки за заданим алгоритмом).

Майже не існує посад чи професій, діяльність у яких складається лише з якогось одного аспекту. Найчастіше - це поєднання аспектів у певному співвідношенні. Саме залежно від співвідношення функціональних аспектів, а також від ролі у процесі прийняття управлінського рішення розроблено класифікацію кадрів апарату управління (рис. 2).



Принципи організації управлінської праці (праці керівника):

1. **Делегування повноважень** – керівник передає підлеглим право самостійно вирішувати заздалегідь визначені завдання.
2. **Спеціалізація** – спеціалізація (поділ) праці по функціях управління.
3. **Паралельність** – одночасне виконання різних операцій процесу управління.
4. **Пропорційність** – одночасний рівномірний розподіл обсягу робіт з урахуванням їх складності для кожного працівника апарату управління.
5. **Ритмічність** – якісне виконання функцій управління у просторі та у часі.

Змістом організації праці менеджера є науково обґрунтовані рішення таких питань, як:

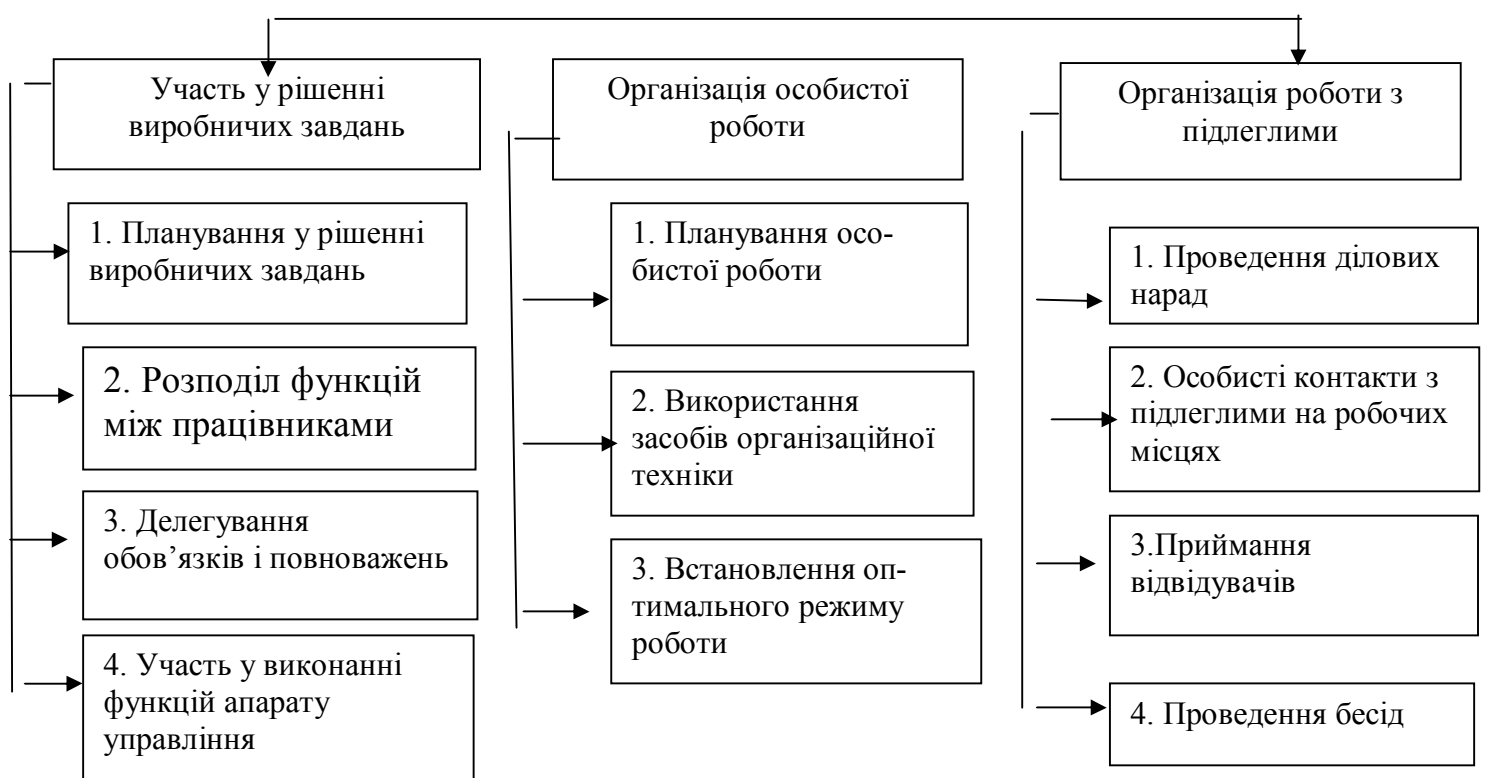
- 1) розподіл і кооперація праці працівників у межах підрозділу чи підприємства в цілому;
- 2) вибір раціональної системи і методів роботи;
- 3) підбір і розстановка персоналу;
- 4) організація робочих місць і створення ефективного виробничого середовища для працівників;
- 5) використання засобів механізації управлінських робіт.

Організація праці менеджера безпосередньо пов'язана з використанням ним свого робочого часу на виконання окремих трудових процесів. Здійснюючи керівництво роботою підприємством менеджера необхідно:

- систематично брати участь у вирішенні виробничих завдань;
- вирішувати питання, які передбачені службовими повноваженнями;
- регулярно спілкуватись з людьми, одержувати від них і передавати їм необхідну управлінську інформацію.

Сукупність цих завдань визначає структуру робочого часу менеджера і основні напрямки організації його праці.

Напрями організації праці менеджера



2. Участь у рішенні виробничих завдань

Раціональна організація управлінської праці вимагає відповідних форм її розподілу та кооперації.

Розподіл управлінської праці – це об'єктивний процес відокремлення її видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників.

Види розподілу управлінської праці:

1. **Функціональний** – процес виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління організацією, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами апарату управління.
2. **Ієрархічний** – розподіл робіт за функціями, по рівнях ієрархії управління; закріплення їх за певними управлінськими працівниками і підрозділами і формування на цій основі їхніх повноважень.
3. **Технологічний** – диференціація процесу управління на операції зі збору, передання, збереження і перетворення інформації, що виконуються певними категоріями управлінських працівників і технологічних спеціалізованих підрозділів.
4. **Професійний** – диференціація управлінських працівників відповідно до їхньої професійної підготовки.
5. **Кваліфікаційний** – розподіл робіт відповідно до кваліфікації, стажу роботи та особистих здібностей управлінських працівників.
6. **Посадовий** – розподіл управлінських працівників відповідно до їх компетенції.

Провідне місце серед них займає функціональний розподіл, оскільки він визначає появу інших видів. Разом вони можуть виступати базою для кваліфікації працівників, що займаються управлінською працею.

Розподіл праці передбачає його кооперацію.

Кооперація праці являє собою об'єднання, взаємодію групи робітників у процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

У ринковій економіці в основі кооперації полягають не накази адміністрації, а інтереси, тобто спонукальним мотивом кооперованої праці є не адміністратор, а економічний (соціальний) колективний інтерес (стимул). У цьому випадку кооперація розглядається як добровільне об'єднання працівників на основі їх зацікавленості у співпраці.

Нові форми розподілу праці передбачають і нові форми її кооперації, тобто вибір відповідних форм об'єднання працівників, що виконують якісь окремі види

спільної роботи для досягнення мети підприємства.

В організації існують дві внутрішні форми розподілу праці:

- 1) горизонтальний розподіл – це розподіл праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності;
- 2) вертикальний розподіл відокремлює роботу по координуванню дій від самих дій.

Діяльність по координуванню роботи інших людей і складає сутність управління.

Вертикальний розподіл управлінської праці здійснюється за наступними напрямками:

- 1) **загальне керівництво** – розробка і реалізація головних, перспективних напрямків діяльності організації;
- 2) **технологічне керівництво** – розробка і впровадження прогресивних технологій. Це раціоналізація виробничих процесів на основі впровадження сучасних методів управління, комплексної механізації та автоматизації виробництва;
- 3) **економічне керівництво** – стратегічне і тактичне планування, аналіз економічної діяльності організації і забезпечення її рентабельної роботи;
- 4) **оперативне управління** – складання і доведення до робочих груп і окремих виконавців оперативних планів, розставлення виконавців по робочих місцях, їх інструктування, організація систематичного контролю;
- 5) **управління персоналом** – підбір, розставлення і розвиток трудових ресурсів організації.

ПЛАНУВАННЯ У РІШЕННІ ВИРОБНИЧИХ ЗАВДАНЬ

Всі витрати робочого часу менеджера необхідно розглядати як витрати часу для рішення поточних і перспективних завдань.

До поточного (оперативного) управління відносять роботи з організації виробничих процесів у кожній конкретній ділянці роботи в період робочого дня, тижня, декади. Їх зміст полягає у розстановці виконавців за робочими місцями, систематичному контролі, оперативному усуненні причин, що заважають виконанню трудових процесів у визначений строк.

Основними критеріями оцінки поточного управління є вірність і своєчасність прийнятих рішень, швидкість доведення їх до виконавців і забезпечення точного і своєчасного їх виконання.

Перспективне (стратегічне) управління визначає ціль, структуру і обсяги виробництва на довгостроковий період.

У цьому випадку менеджер повинен компетентно і завчасно визначити цілі перед колективом.

Необхідність швидкого і компетентного рішення різних оперативних завдань вимагає участі керівника в оперативному управлінні. Це вірно, тому що коли керівник підприємства буде займатись тільки перспективними питаннями, то він поступово втратить детальне уявлення про стан справ на підприємстві, а також контроль за станом виробництва.

Якщо керівник підприємства бере на себе рішення усіх оперативних питань, то тоді виникає ряд негативних наслідків, знижується почуття відповідальності й ініціатива підлеглих, різко зростає кількість управлінських завдань, які фізично одному керівникові неможливо виконати. Тому частина питань залишається не вирішеною.

У зв'язку з цим керівник повинен знайти форми передачі права на прийняття оперативних рішень менеджерам, залишаючи за собою право рішення суттєвих оперативних завдань, що виникли раптово. Винятком є оперативне планування, яке повинно бути під постійним контролем керівника підприємства.

Час, витрачений менеджером на оперативне управління, не може бути жорстко регламентованим і нормованим.

РОЗПОДІЛ ФУНКЦІЙ МІЖ МЕНЕДЖЕРОМ І ПРАЦІВНИКАМИ

Існує ряд принципів, які повинні здійснюватись при будь-яких формах розподілу функцій між менеджером і працівниками. До них відносяться:

- ✓ Чітке розмежування обов'язків і функцій між окремими службами і конкретними виконавцями;
- ✓ Визначення відповідальності та прав кожного працівника за результати і наслідки діяльності;
- ✓ Забезпечення можливості усім лінійним і функціональним менеджерам самостійно приймати рішення у межах встановлених прав та усувати недоліки на тому рівні управління, де вони виникають;
- ✓ Створення надійної взаємодії в роботі між підрозділами (службами) і окремими виконавцями.

Ці принципи закріплюються Положеннями про підрозділи і Посадовими інструкціями.

ДЕЛЕГУВАННЯ ОBOB'ЯЗКІВ І ПОВНОВАЖЕНЬ

Делегування повноважень означає передачу підлеглим тих прав, які їм необхідні для прийняття рішень у процесі виконання конкретної роботи. Разом з тим, делегування не означає, що вищий керівник зовсім відмовляється від прав і обов'язків вирішувати делеговані питання. Він несе повну відповідальність за всі дії підлеглих, яким він делегував свої повноваження. Підлеглий, у свою чергу, повністю відповідає перед керівником як за якість рішень, так і за затримки у рішенні делегованих йому питань.

Керівник делегує підлеглому робоче завдання і водночас з ним необхідну компетенцію і функціональну відповідальність. Іншими словами, разом із завданням підлеглому передаються повноваження, необхідні для його вирішення, і відповідальність перед керівником (рис.1).

Не делегується управлінська відповідальність

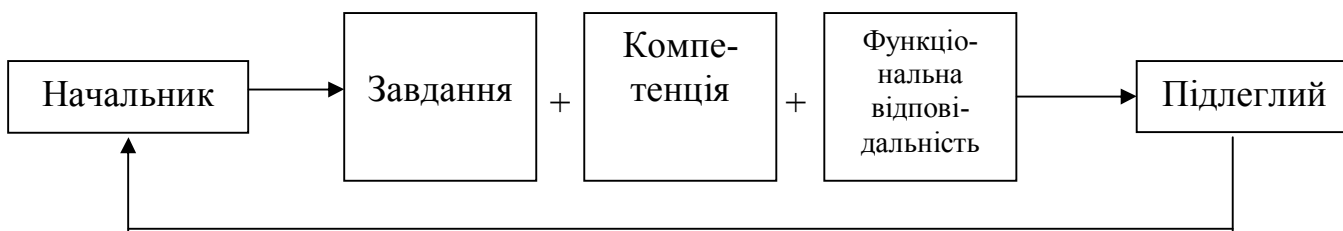


Рис.1 Схема делегування повноважень

Делегуванню підлягають не усі обов'язки і права, а лише та їх частина, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів та ін.). Діючими законодавчими і нормативними актами визначено перелік обов'язків і прав, які не можна делегувати.

Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю виконання завдання. Чим більшу частину своїх обов'язків і прав керівник передає (делегує) іншим особам, тим повнішою, достовірнішою і своєчаснішою має бути інформація про те, як ці особи виконують покладені на них обов'язки і використовують надані їм права. Тому система контролю повинна передбачати постійну й оперативну інформацію керівника про хід виконання працівником делегованих йому обов'язків і використання прав.

Делегувати рекомендується:

- 1) рішення часткових, вузькоспеціалізованих проблем, у яких виконавці краще розбираються, ніж керівник;
- 2) здійснення підготовчої роботи, яка носить рутинний характер (узагальнення матеріалу, формулювання первинних висновків, написання різних проєктів);
- 3) присутність на різних заходах інформаційного характеру, виступи з повідомленнями.

Не підлягають делегуванню такі функції і напрями діяльності керівника, як:

- встановлення цілей;
- прийняття рішень;
- контроль результатів;
- перспективне планування;
- керівництво робітниками;
- задачі особливої важливості;
- задачі високої міри ризику;
- незвичайні, виняткові справи;
- актуальні, термінові справи, коли вже немає часу для пояснення, переперевірки;
- задачі суворо довірчого характеру;

- остаточне визначення організаційної структури організації;
- остаточні рішення щодо напрямків фінансової, кадрової і соціальної політики;
- рішення щодо концепції маркетингу.

Переходячи до методу делегування повноважень, керівник не тільки визначає терміни виконання, якість і обсяги роботи, але і кінцеві результати; при цьому наділяє працівників відповідальністю за повну реалізацію управлінського рішення. Вони домовляються про те, як оформити і представити результати, а також про те, як ці результати будуть винагороджуватися.

УЧАСТЬ У ВИКОНАННІ ФУНКЦІЙ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

Загальний фонд робочого часу працівників апарату управління складається із:

- витрат на виконання корисної роботи;
- витрат непродуктивної роботи, але необхідної (підготовка, пересування);
- втрат робочого часу (очікування у приймальнях вищого керівництва, очікування транспорту).

Основними видами трудових затрат є:

1. *Загальне керівництво*
2. *Економічна робота:*
 - 2.1. Економічний аналіз показників фінансово-господарської діяльності
 - 2.2. Підготовка доповідей, оглядів, довідок
 - 2.3. Аналіз роботи структурних підрозділів
3. *Робота з інформацією:*
 - 3.1. Ділові усні бесіди: - із співробітниками
- із відвідувачами інших установ
 - 3.2. Ділові телефонні розмови
 - 3.3. Участь у нарадах підприємства та інших організацій
4. *Робота з документами*
 - 4.1. Перегляд вхідної кореспонденції та прийняття рішень
 - 4.2. Складання листів та інших документів
 - 4.3. Підписування документів
 - 4.4. Розгляд скарг
 - 4.5. Вивчення нормативних документів, спеціальної літератури
5. *Підготовка і аналіз виконання особистого плану роботи*
6. *Видача завдань підлеглим*
7. *Відрядження та інші види робіт*

Менеджер здійснює безпосередній вплив на підлеглих. Він контролює, бере участь у реалізації всіх функцій управління. Ця участь може бути прямою або непрямую, повною або частковою.

Пряму і повну участь менеджер здійснює при реалізації функцій загального керівництва. Він розробляє головні напрямки і стратегію діяльності підприємства, регулює і координує роботу усіх основних служб, визначає цілі функціонування і перспективи розвитку персоналу, узгоджує дії між ними, забезпечує зв'язки із

зовнішнім середовищем.

Непряму та часткову участь менеджер здійснює при реалізації усіх інших функцій управління: технологічному керівництві, оперативному регулюванні виробничих процесів. Виконання цих функцій здійснюють лінійні та функціональні менеджери організації. Тут *керівник тільки затверджує або схвалює розроблені проекти рішень; заслуховує звіти відповідних служб; здійснює огляд виробничих ланок; підбір та розстановку персоналу.*

3. Організація особистої роботи менеджера

ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Планування часу є першим обов'язком будь-якого керівника, але вітчизняні менеджери, на жаль, приділяють цьому мало часу. Воно дає можливість керівнику сконцентруватися на найважливіших питаннях з врахуванням строків та часу на їх вирішення, а решту раціонально розподілити серед підлеглих. Крім того, планування часу дає можливість керівнику сформувавши оптимальну структуру робочого дня і скласти його розпорядок.

Процес планування робочого часу (тайм-менеджмент) включає такі стадії:

1. Складання переліку завдань.
2. Визначення витрат часу на проведення конкретних робіт.
3. Розрахунок резерву часу.
4. Прийняття рішень по пріоритетах та передорученню.
5. Контроль (урахування незробленого).

Співвідношення між жорстко запланованим та резервним часом при складанні оперативного плану особистої роботи менеджера має становити 60:40, тобто 60% часу планується, а 40% - залишається для несподіваних справ (резервний час).

Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, розв'язувати непередбачені справи, займатися творчістю. Практика свідчить, що планування особистої праці не потребує від менеджера значних витрат часу. Для складання плану досить витратити в кінці робочого дня 10-20 хв. Натомість переваги планування особистої праці перевищуватимуть ці витрати. Зокрема, раціональне планування особистої праці менеджера дає змогу скласти план на наступний день, чітко уявити завдання, упорядкувати роботу протягом дня, подолати забудькуватість, сконцентрувати увагу на найважливіших завданнях, самодисциплінує під час виконання завдань, дає відчуття успіху в кінці робочого дня, підвищує задоволеність і мотивацію і в цілому сприяє ефективності праці.

ВИБІР ПРІОРИТЕТНИХ СПРАВ МЕНЕДЖЕРА

Визначити пріоритетність - означає прийняти рішення про те, яким із завдань слід надати першочергового, а яким другорядного значення.

Вибір пріоритетних справ може здійснюватися за допомогою:

- принципу Паретто;
- методу АВС-аналізу;
- методу Ейзенхауера;

Принцип Паретто: означає, що 20 % витрат праці на дійсно важливі проблеми забезпечують 80 % результату. На решту 80 % витрат праці на другорядні проблеми припадає тільки 20 % результату. Спочатку – нечисленні життєвоважливі справи, потім – численні другорядні.

Метод вибору пріоритетів за допомогою АВС-аналізу ґрунтується на таких закономірностях:

- найважливіші завдання (категорії А) становлять приблизно 15 % усієї кількості завдань, які виконує менеджер. Значущість же цих справ з погляду внеску у досягнення мети становить приблизно 65%;
- на важливі завдання (категорії В) припадає в середньому 20% загальної кількості і також 20 % значущості завдань і справ менеджера;
- менш важливі і несуттєві завдання (категорії С) становлять 65% загальної кількості завдань, але всього 15% значущості усіх справ, які має виконувати менеджер.

Отже, відповідно до висновків АВС-аналізу, менеджер повинен у першу чергу розв'язувати справи категорії А, щоб за допомогою небагатьох дій забезпечити більшу частину загального результату. Тільки після цього можна займатися справами категорії В, на які також припадає значуща частина сукупного результату, і лише потім виконувати численні завдання категорії С, які забезпечують найменший внесок до досягнення мети.

При плануванні особистої праці за допомогою АВС-аналізу менеджер повинен усі справи проранжувати за ступенем важливості і включити їх до плану у такій послідовності: найважливіші завдання категорії А обов'язково мають бути виконані особисто керівником. На них слід приділити 65% запланованого часу; на важливі завдання категорії В слід відводити 20% запланованого часу. Якщо на виконання цих справ потрібно більше часу, то їх можна делегувати підлеглим. На менш важливі завдання категорії С необхідно приділяти 15% запланованого часу. Практично всі ці справи слід делегувати підлеглим.

На жаль, керівник не може обмежитися виконанням тільки найважливіших справ. Поряд із дійсно важливими завданнями категорій А і В є справи, які також мають бути виконані. Менеджерам доводиться виконувати такі завдання, хоча б з огляду на їх терміновість, коли простіше виконати звичну роботу самому, ніж витратити час на її делегування.

Ейзенхауер розподіляв завдання за двома критеріями: **важливість і терміновість**. Залежно від ступеня важливості і терміновості завдань є чотири можливості їх оцінки і виконання:

- 1) термінові і важливі справи. Ці завдання потребують негайного виконання особисто керівником;
- 2) термінові, але менш важливі справи. Тут небезпека, що під впливом

терміновості завдання керівник цілком переходить на їх виконання, відклавши усі інші, можливо більш важливі. Оскільки в цьому разі йдеться про менш важливі справи, їх слід делегувати підлеглим;

3) менш термінові, але важливі завдання. Незважаючи на важливість, такі справи не потребують негайного виконання. Однак ситуацію слід тримати під контролем, тому що в разі зволікання завдання може стати терміновим і потребуватиме негайного виконання керівником. Тому виконання таких завдань рекомендується повністю або частково доручати іншим;

4) менш термінові і менш важливі справи. Д. Ейзенхауер вважав, що такі завдання тільки захащають стіл і тому їх слід викидати у корзину. Несуттєвих і нетермінових завдань краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим.

Матриця Ейзенхауера

Терміновість	max	термінові менш важливі <i>слід делегувати підлеглим</i>	термінові важливі <i>особисто виконувати</i>
	Min	Менш термінові Менш важливі <i>виконувати підлеглим, краще позбутися таких справ</i>	Менш термінові важливі <i>повністю або частково доручити підлеглим</i>
		Min	Важливість max

На практиці існує декілька видів планів особистої роботи менеджера:

1) планування результатів:

- 1.1. Перспективні (річні)
- 1.2. Середньострокові (квартальні та місячні)

Вони фіксують розподіл часу на рішення більш конкретних задач, передусім виробничого характеру;

2) планування часу – оперативні:

- 2.1. Тижневі плани-графіки
- 2.2. Щоденні графіки робочого дня

У тижневих і денних планах відображаються усі без виключення справи і час, необхідний для їх виконання.

Послідовність складання планів:

Починаючи з *річних* – конкретизація *за місяцями* – далі до *тижневих* – завершується *щоденними*.

Планування робочого часу менеджера повинно здійснюватися з урахуванням **раціональної черговості проблем**, які необхідно вирішити. **Спочатку слід планувати справи:**

- з фіксованим терміном виконання;
- ті, що вимагають значних витрат часу;
- неприємні справи, відкладання яких на потім небажано.

Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам (наприклад, читанню поточної кореспонденції, обходу робочих місць).

У будь-якому випадку при плануванні встановлюється точний термін завершення роботи. Якщо в задані терміни вона не може бути виконана, в плані передбачається можливість перенесення її на більш пізній період.

До річного плану особистої роботи менеджера заносять у першу чергу **фіксовані періодичні справи.**

До денного або тижневого плану заносять:

- 1) **фіксовані справи із зовнішньої ініціативи**, очікувана тривалість підказана досвідом (наради, зустрічі за межами підприємства, прийом з особистих питань);
- 2) **звичайні цільові заходи, фіксовані у часі;**
- 3) **нефіксовані у часі справи.**

Денний план повинен включати вирішення не більше 10 проблем, зокрема, не більше трьох першорядних, робота над якими здійснюється насамперед. **Найважливіші**, а також самі **неприємні справи** планують **на найбільш сприятливу для працездатності менеджера частину доби**. Багато їх до вечора вирішити. Однорідні задачі групуються у денному плані роботи блоками. Це дозволяє не "перескакувати" з однієї проблеми на іншу та економити таким чином час.

Складання денного плану слід починати напередодні увечері у декілька етапів:

- 1) спочатку формулюються його задачі, в які включаються перенесені з місячного і тижневого (декадного) планів завдання;
- 2) перехідні з плану попереднього дня, не вирішені до даного моменту;
- 3) що не плануються заздалегідь внаслідок повторюваності;
- 4) що можуть раптово виникнути. Витрати часу на них визначаються з урахуванням можливого способу їх рішення.

У денному плані передбачаються "вікна" на випадок необхідності вирішувати несподівані проблеми і десятихвилинні перерви після кожного часу роботи.

Потім ще раз уточнюється пріоритетність задач; виділяються ті з них, за які настала пора рішуче братися, і уточнюється, кому з підлеглих що можна доручити.

Вранці складений напередодні денний план ще раз уточнюється керівником спільно з референтом або секретарем, щоб врахувати нові обставини, які раптово з'явилися (наприклад документи, що поступили за ніч). Як і будь-який інший, денний план використання часу повинен бути гнучким; **жорстко в ньому регламентуються тільки питання, пов'язані із запрошенням людей, наприклад наради, прийом відвідувачів і т.п.**

Важливо, щоб керівник починав свій день раніше підлеглих і до їх приходу на роботу міг уточнити завдання і вжити заходів для подолання труднощів. Після цього виконуються найбільш важкі і неприємні справи, а у другій половині дня - легкі. Така послідовність зумовлена не тільки наростанням втоми, але і тим, що після обіду підлегли звичайно приходять з проханнями про допомогу і роз'яснення тих або інших питань. Тому у **другій половині** краще займатися нескладними справами, наприклад **переглядом пошти** або розв'язанням проблем, що з'явилися з ранку.

Варто мати на увазі, що багато заходів в роботі менеджера щорічно повторюються. Тому секретар або особисто менеджер може представити на день, декаду, місяць перелік наступних повторюваних заходів:

- загальні збори, засідання ради керуючих та ін.;
- поточні наради з планування, забезпечення контролю за процесом діяльності підприємства;
- збір окремих колективів, працівників;
- важливі виставки, ярмарки, конференції, симпозіуми і т.п. і Чимала кількість днів у році уже буває зайнятою. Це варто враховувати при тижневому і місячному плануванні. При цьому важливо вирішити, на якому заході менеджер буде присутній особисто, а на яких його може замінити підлеглий.

Послідовність аналізу робочого часу менеджера:

1. Для аналізу використання особистого часу проводять інвентаризацію часу – за декілька робочих днів, щоб виявити причини дефіциту часу. Складають інвентарний опис всіх видів діяльності, в яких бере участь менеджер (самофотографія робочого дня).
2. Вимірювання витрат часу (з визначенням часу продуктивної діяльності та перешкод у роботі).
3. Визначення джерел втрат часу.
4. Аналіз причин втрат часу.

Усі **види робіт** систематизуються і класифікуються таким чином:

1. Роботи великої важливості, що входять у службові обов'язки і їх не можна доручити іншим, а також роботи, відкладення виконання яких може завдати шкоди організації.
2. Невідкладні роботи, які не є, однак, важливими.
3. Роботи, що мають або поки мають другорядне значення, які також варто виконати.

4. Роботи, які варто було б доручити іншим.
5. Непотрібні роботи.

Перешкоди:

1. Важлива, яка не терпить відкладення справа, що належить до функцій менеджера.
2. Важлива справа, однак, може і почекати, тому перешкода невинуватена.
3. Зовсім другорядна справа, що не є компетенцією менеджера.
4. Дріб'язки.

Основними причинами втрат часу в діяльності менеджера є:

- 1) нечітке визначення цілей і пріоритетів, внаслідок чого люди не можуть правильно зорієнтуватися в ситуації, а тому беруть на себе або дуже багато, або дуже мало роботи;
- 2) незадовільна організація планування, що не дозволяє менеджеру справитися з розподілом часу на виконання своїх справ;
- 3) неорганізованість і недисциплінованість підлеглих, що приводить до багаторазової переробки однієї і тієї ж роботи;
- 4) відсутність необхідної інформації для прийняття рішень, внаслідок чого їх доводиться постійно відкладати;
- 5) нерішучість менеджера, не вміння працювати з партнерами, підлеглими, відвідувачами, проводити збори і наради. Менеджеру необхідно проводити інвентаризацію часу за кілька робочих днів, щоб проаналізувати свій робочий стиль і розкрити причини виникаючих дефіцитів часу.

Тривожні **симптоми** для керівника та **виникнення тимчасових проблем** можна визначити за такими ознаками:

- відсутність чіткого розкладу роботи на поточний день (керівник не знає, що йому сьогодні потрібно буде зробити в першу чергу, що - у другу);
- секретарю не відомі справи свого начальника;
- невчасність відповіді на ділові листи;
- продовження роботи над діловими паперами вдома, вечорами (протягом дня бракує часу);
- безупинні перешкоди у роботі, викликані частими телефонними дзвінками і напливом відвідувачів (керівник прагне з усіма розмовляти сам);
- постійне виконання роботи за своїх підлеглих (керівник вважає, що так надійніше);
- велика кількість рутинних справ;
- поспіх при виконанні завдань з боку вищестоящего керівництва (переважно викликана невчасністю початку роботи над ними).

Для того, щоб зрозуміти всю глибину проблеми управління часом менеджера, необхідно зрозуміти насамперед **причини дефіциту часу**, до яких належать:

1. Постійний поспіх. При поспіху керівник не встигає навіть зосередитися на проблемі. Отже, він не думає про засоби вирішення, а керується першим, що прийшло на думку.
2. Накопичення робіт. При цьому керівник починає займатися , різноманітними

дрібними і не дуже важливими справами. У нього немає чіткого розподілу робіт за ступенем важливості, і він не займається аналізом ключових, перспективних питань.

3. Постійні доопрацювання вдома. При цьому час, відведений на відпочинок, витрачається на роботу, що позначається на його працездатності наступного дня і в остаточному підсумку призводить до втрати здоров'я.
4. Перевтома. Наслідок тривалої роботи в умовах постійного поспіху.
5. Метушливість. Це результат поганої організованості дня, а також іноді залежить від імпульсивності й особливостей людини.
6. Безплановість роботи. Є результатом способу життя не тільки самого керівника, але й загального стилю життя даної організації.
7. Слабка мотивація праці. Наслідком є низька продуктивність, яка породжує хронічну нестачу часу.

4. Організація роботи менеджера з підлеглими

ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ НАРАД

Менеджер постійно зустрічається і проводить бесіди з людьми, спілкування з якими дає можливість одержувати інформацію, переробляти її і приймати необхідні рішення.

Форми спілкування менеджера можуть бути різними:

- Ділові наради;
- Індивідуальні та колективні зустрічі з працівниками на робочих місцях;
- Приймання підлеглих у робочому кабінеті за службовими і особистими питаннями.

Нерегульований процес спілкування менеджера з підлеглими призводить до великих втрат робочого часу обох сторін. Таким чином, необхідно планувати контакти з підлеглими. Це може здійснюватися у двох формах:

1. Цільовий вибір питань, за якими потрібно зустрітися і визначити час зустрічі;
2. Виділення у плані робочого тижня часу для неціленаправлених зустрічей.

До неціленаправлених зустрічей відносяться:

1. Діловий наряд.
2. Збори акціонерів, збори трудового колективу.
3. Диспечерські наради.

Окрім ділових бесід і комерційних переговорів у підприємницькій практиці широко розповсюджені ділові наради, які є способом відкритого колективного тих чи інших питань. Форми такого обговорення дуже різноманітні. Це конференції, збори, засідання, семінари. Вони класифікуються залежно від важливості і змісту винесених на обговорення проблем, а також місця, часу і тривалості роботи.

Практика ділового життя показує, що ділові наради більш ефективні, ніж просто адміністративні рішення вузького кола управлінців. Проте недостатньо добре підготовлені і погано проведені наради, які скликають за кожним приводом, наносять велику шкоду, так як забирають час у людей, відриваючи їх від основної

роботи. Тому перед тим, як збирати на них людей, слід подумати про необхідність такого кроку. Ймовірно, що запропоноване для розгляду питання зовсім не вимагає негайного рішення. Більш того, керівник, припустимо, хоче лише проінформувати співробітників про щось. В такому випадку обходяться без проведення наради.

Необхідність розрізняти такі форми колективної роботи, як нарада, засідання, збори.

Нарада – форма організації суспільної діяльності працівників одного або кількох підприємств, працівників одного або кількох підприємств, яких забирає керівник для обговорення того або іншого питання, вироблення або прийняття рішення.

Засідання – форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії) або групи. Здебільшого проведення засідань передбачено статутом або положенням про неї, хоч іноді засідання може проводитись і за ініціативою керівника.

Збори – це спільна присутність де-небудь будь-чим об'єднаних людей, як правило, зумовлена певною метою (збори працівників підприємства).

Типи нарад:

1. З погляду мети:

- *Навчальні* – передати учасникам певні знання і тим самим підвищити їх інформованість
- *Інформаційна* – узагальнити дані з будь-якої проблеми і з'ясувати погляди учасників наради
- *Роз'яснювальна* – коли керівник намагається переконати учасників у необхідності, правильності, своєчасності його стратегій, рішень, дій.
- *Проблемна* – збирають учасників з метою вироблення шляхів і методів вирішення проблем, що виникають.

2. Залежно від планування:

- **Заплановані** – наради, які регулярно проводять керівники із встановленою періодичністю, у той самий час, з відносно стабільним складом учасників, часто з практично постійним порядком денним (підбиття підсумків тижня, місяця, визначення завдання на наступний тиждень, розподіл робіт і ресурсів).
- **Позапланові** – наради з найважливіших проблем діяльності організації, що потребують спеціальної підготовки, присутності представників інших установ.

Позаплановані наради проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (при зриванні запланованих строків виконання завдань, обсягів постачання).

3. За призначенням і характером проведення.

Ділові наради за своїм призначенням і характером проведення бувають таких видів:

- Для розробки і прийняття рішень.
- Для виконання вже прийнятих рішень
- За підсумками будь-якого рішення для оцінки його результатів

- Для рішення поточних складних виробничих завдань

Правила досягнення результативності нарад.

1. Всю інформацію, необхідну для прийняття рішення і проект рішення надавати усім учасникам у надрукованому вигляді.
2. Найбільший термін наради до 2 годин.
3. Запізнення на наради недопустимі.
4. Виступи на нараді повинні бути конкретними і короткими.
5. На нараду запрошуються працівники, які компетентні у даних питаннях.

Загальним правилом доцільності нарад є: якщо сума інформації, одержаної всіма учасниками після наради перевищує ту, яка була до неї, то така нарада вважається доцільною, а якщо ж ці суми інформації рівні, то нарада принесла тільки збитки.

Нарада стає доцільною, коли треба:

1. Обговорити питання, рішення яких не під силу одному менеджеру, а вимагає колективної участі компетентних спеціалістів.
2. Розробити спеціальні узгоджені програми або план дій різних осіб, служб або структур підрозділів організації

Робота керівника, пов'язана з *організацією наради*, складається з трьох етапів:

- 1) підготовка наради
- 2) її проведення
- 3) оформлення результатів.

Підготовка до наради включає такі дії:

- прийняття рішення про її проведення, визначення тематики
- розробка порядку денного
- визначення завдань наради та її загальної тривалості, дати і часу початку
- визначення складу учасників і приблизного регламенту роботи
- підготовка керівника, підготовка учасників і приміщення.

Після того, як прийнято рішення про проведення наради, визначається склад учасників. Запрошується достатня кількість, але лише тих, хто дійсно необхідний, при відсутності яких нарада була б неефективною. Крім того враховується достатність службових прав учасників.

Підчас підготовки до наради, визначаючи час, дату її проведення, менеджер повинен враховувати:

- 1) кількість та складність питань порядку денного
- 2) їх терміновість
- 3) необхідність проінформованості та підготовленості учасників.

Визначаючи час початку наради, беруть до уваги ритм роботи. Щоб не вимагати людей протягом дня без кінця переключатися з одного виду роботи на інший, засідання доцільно проводити на початку чи в кінці робочого дня, або після обідньої перерви.

Необхідно своєчасно повідомляти учасників наради про її проведення і ознайомити з порядком денним, з матеріалами, щоб їх виступи були продумані раніше.

Тривалість наради не повинно перевищувати 1.5 години, а оперативної – 30-35хв.

Нараду доцільно проводити у другій половині дня, оскільки перша більш продуктивна для самостійної роботи.

Доповідь – 15-20 хв

Відповіді доповідача на запитання – 5-7 хв

Виступи – 2-5 хв

Викладення проекту рішення – 3-5 хв

Обговорення і прийняття рішення 8-10 хв.

Тривалість обговорення одного питання не повинна перевищувати 40-45 хв.

Порядок ведення наради

Відкриваючи нараду, керівник проголошує коротке вступне слово. Він повідомляє склад присутніх, в разі потреби поіменно називає всіх або деяких учасників. Потім оголошує порядок денний наради. При цьому доцільно вказати мету і завдання наради.

Стилі ведення наради

- дипломатичний
- авторитарний

Дипломатичний передбачає врахування думок всіх учасників наради, а також те, що ваші ідеї узгоджуються з ідеями інших. При цьому неминучі компроміси. Присутні на нараді переконуються, що є і їх внесок у прийняття рішення, що їх співробітництво вам як керівнику небайдуже.

При *авторитарному* стилі керівництва деякі учасники намагаються “протащити” свої проекти, діють наполегливо. Партнерам на нараді рідко припадає можливість висловлюватися. При такому веденні наради керівник надає багато пропозицій, формує свою думку категорично, не допускаючи заперечень, не добивається загальної угоди.

Вибір способу поведінки залежить від поставлених цілей, конкретної ситуації, в якій ви будете проводити ту чи іншу нараду.

Дипломатія доцільна у таких випадках:

- 1) достатньо часу для обговорення всіх доводів
- 2) рішення буде успішно впроваджене лише тоді, коли його признають усі учасники обговорення
- 3) учасники наради розуміють проблему і знають варіанти її вирішення
- 4) виникли великі розбіжності, і необхідно переконати незгодних у правильності рішення, що приймається.

Авторитарна поведінка допустима, якщо за яких-небудь причин не можна звернутися за допомогою до партнерів. Це буває, коли необхідно прийняти якомога швидше рішення.

Основний порядок вислуховування думок.

1. Відкриті питання для отримання загальної картини.
2. Заохочення, яке полягає у повторенні ключових слів.
3. Зворотній зв'язок у вигляді переказу, щоб виступаючий розумів, що його вірно

почули.

4. Відбиття й визнання почуттів дають зрозуміти співрозмовнику, що ви помітили основні емоції.

5. Резюме основних моментів виступаючого.

При проведенні наради часто приводиться мати справу з різними типами учасників обговорення.

1. Суперечник	Зберігати незворушність і діловитість. Надати групі створювати його твердження.
2. Позитивіст	Запропонувати йому підбиття підсумків, свідомо втягнути до дискусії
3. Всезнайка	Призвати групу зайняти певну позицію відносно його тверджень
4. Балакучий	Тактовно переривати. Нагадувати про регламент.
5. Сором`язливий	Ставити нескладні питання, укріпити його впевненість у своїх силах
6. Негативіст	Признати, оцінити його знання і досвід.
7. Не проявляючий зацікавленості	Спитати його про роботу. Навести приклад з його сфери інтересів.
8. “Велика шишка”	Уникати прямої критики, застосовувати техніку “так, але”
9. Розпитуючий	Адресувати його питання групі

Якщо на нараді присутні працівники різного ієрархічного рівня, то спочатку надається слово підлеглим низового рівня, потім у порядку зростання службового положення – для уникнення тиску посади на обмін думок.

Підбиття підсумків наради

Прийняття рішення – кульмінація наради. Є кілька способів підготовки проекту рішення і варіантів прийняття його:

- 1) до початку наради керівник, його помічники готують проекти рішення, які вручають учасникам, обговорюють у ході наради і приймають із змінами і доповненнями, внесеними під час обговорення
- 2) проект готують до початку наради, проте учасників з ним не ознайомлюють, його автори у ході наради вносять у проект зміни і доповнення, а потім пропонують його для обговорення і прийняття.
- 3) Ведучий наради готує рішення на основі узагальнення думок учасників, як правило, такі рішення мають компромісний характер

- 4) Проект рішення готують у ході наради на основі внесених пропозицій, таких проектів рішення може бути кілька
- 5) Проект рішення готує керівник, переконуючи потім учасників у доцільності прийняття його
- 6) Рішення приймається на основі єдиноначальності, керівник формує його, ігноруючи пропозиції всіх або більшості учасників.

При підготовці проекту рішення необхідно чітко зазначити, що слід зробити, хто, коли, і за якими критеріями оцінюватиме результат, хто і як контролюватиме виконання рішення.

ТЕМА 9. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. *Поняття мотивування. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивування.*
2. *Теорії мотивації.*
3. *Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми. Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві.*

1. ПОНЯТТЯ МОТИВУВАННЯ

Мотивування – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Для успішного управління поведінкою людей дуже важливо встановити, якими мотивами вони керуються у процесі своєї трудової діяльності, що викликає у них бажання і потребу працювати.

Розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу менеджерам виробити ефективну політику в сфері трудових відносин, створити “режим найбільшого сприяння” для тих, хто справді хоче продуктивно працювати.

Мотивування трудової діяльності людини зображено нарис. 9.1.

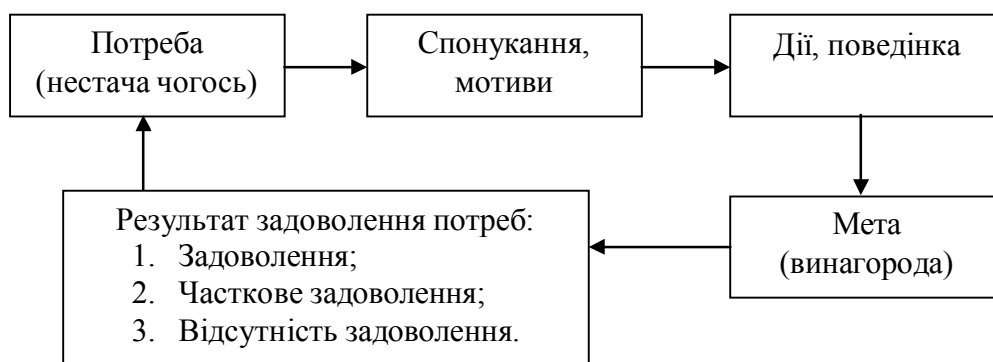


Рис. 9.1. Спрощена схема мотиваційного процесу

Перша стадія мотиваційного процесу – виникнення потреби. Потреба

виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача потребує задоволення.

Друга стадія – спонукання до задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції: вона мусить щось робити, здійснювати, вживати певних заходів.

Третя стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії індивід докладє зусиль для досягнення поставлених цілей.

Четверта стадія – отримання винагороди за виконані дії і задоволення потреби.

Залежно від рівня задоволення потреби людина може і далі здійснювати дії, які асоціюються у неї із задоволенням потреби, і уникати дій, які асоціюються з частковим задоволенням.

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МОТИВІВ, ПОТРЕБ, СПОНУКАНЬ І ЗАОХОЧЕНЬ ПРАЦІВНИКА У ПРОЦЕСІ МОТИВУВАННЯ

Сутність мотивації розкривають за допомогою категорій “мотив”, “потреба”, “стимул”, “винагорода”.

Мотив – внутрішня спонукальна причина дій і вчинків людей

Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат. Одні й ті самі мотиви у різних людей можуть спричиняти неоднакові дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людини, утворюють її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і залежить від багатьох чинників: рівня добробуту, соціального статусу, кваліфікації, посади, ціннісних орієнтирів тощо.

Основою мотивів є потреби людини.

Потреба – фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось.

Потреби виникають разом із народженням людини і розвиваються на протязі всього життя. Коли індивід усвідомлює потребу, він зорієнтований на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби. Бажаного результату можна досягти під впливом стимулів.

Стимули – спонукання до дії викликані зовнішніми факторами.

Вони можуть мати позитивну або негативну спрямованість. Позитивно спрямовані стимули називають винагородою.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти

Винагороди поділяють на:

- **матеріальні** (заробітна плата, преміювання, система пільг тощо);
- **моральні** (визнання заслуг працівника, підвищення по службі, надання повноважень при виконанні роботи, формування почуття особистої причетності до успіхів фірми та ін.).

Оберненим поняттям до винагороди є покарання. Воно також виступає стимулом і використовується для мотивування працівників до продуктивної діяльності. Застосовується покарання у випадку невиконання чи порушення

2. ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

У сучасній науці виокремлюють три типи мотиваційних теорій: змістові, процесуальні та підтримки бажаної поведінки.

ЗМІСТОВІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ.

В основі змістових мотиваційних теорій лежать потреби людини, і тому продуктивність праці працівників залежить від рівня задоволення їхніх потреб.

До змістових мотиваційних теорій належать, теорія ієрархії потреб А.Маслоу, двофакторна теорія Ф.Герцберга та теорія набутих потреб Д.Мак-Клелланда.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу (40-ві роки ХХ ст.) є найпоширенішою класифікацією потреб людини, яка формує їх ієрархію. Маслоу виділив п'ять рівнів потреб:

- фізіологічні потреби (відчуття голоду, спраги, статевого потягу тощо);
- потреби безпеки (прагнення до стабільності, бажання почуватися захищеним від хвороб, невдач);
- соціальні потреби (причетність до певної спільноти, участь у спільних діях, дружба з близькими по духу);
- потреба визнання і самоствердження (потреба бути авторитетним, сильним, здібним, впевненим в собі, що приносить визнання і повагу оточуючих);
- потреба самореалізації (прагнення до найповнішого використання власних знань, здібностей, умінь і навичок).

Маслоу наголошував, що потреби вищого рівня активізуються після задоволення потреб нижчого рівня. Якщо ж потреба задоволена, то вона перестає мотивувати людину і натомість з'являється інша, незадоволена потреба.

Двофакторна теорія Ф.Герцберга. Герцберг дійшов висновку, що мотивація до праці формується під впливом двох різних груп факторів – гігієнічних і мотивуючих.

Гігієнічні фактори – це наявність чи відсутність таких елементів, як зарплата, безпека, умови на робочому місці (шум, освітлення тощо), статус, правила, розпорядок і режим роботи, якість контролю керівництва, відносини з колегами та підлеглими. Ці фактори не є мотивуючими, вони просто усувають незручності і завдяки їм поліпшуються умови праці.

Мотивуючі фактори (мотиватори) – їх розглядають як самостійну групу потреб у зростанні. До них відносять успіх, визнання, відповідальність, просування по службі, можливість особистісного зростання тощо. За появи мотиваторів у неї виникає бажання працювати, праця приносить задоволення, що позитивно впливає на результати роботи.

Теорія набутих потреб Д.Мак-Клелланда. Д.Мак-Клелланд доповнив

ієрархію потреб Маслоу набутими потребами, які формуються під впливом обставин, навчання та досвіду. До них він відніс потребу досягнення успіху, потребу у співучасті та потребу у владі.

ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ.

Відповідно до процесуальних мотиваційних теорій, мотивація концентрує увагу на процесах мислення працівників та прив'язує стимулювання діяльності працівників до складних психологічних процесів пов'язаних із особистими уявленнями про винагороду.

До них належать: теорія очікувань В.Врума, теорія справедливості Дж.Адамса, комплексна мотивації Л.Портера і Е.Лоулера і теорія визначення цілей.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на тому, що людина почне працювати продуктивніше лише тоді, коли буде впевнена в тому, що майбутня винагорода за працю буде адекватною до затрачених зусиль.

Теорія справедливості (рівності) Дж. Адамса стверджує, що працівники співставляють свою винагороду із винагородою інших працівників, які працювали в аналогічних умовах і виконували ту ж саму роботу. Якщо таке порівняння доводить несправедливість, то мотивація до праці знижується.

Згідно із комплексною моделлю мотивації Л.Портера і Е.Лоулера, досягнуті кожним працівником результати залежать від його здібностей, характеру, усвідомлення власної ролі в організації і зусиль, які він докладатиме для виконання роботи. Зусилля ж, у свою чергу, обумовлені цінністю винагороди, її зіставленням з результатами і мірою вірогідності того, що винагорода справді буде. Модель передбачає: якщо винагорода, отримана працівником за виконану роботу відповідає його уявленням про справедливість, то працівник буде задоволений.

Теорія визначення цілей. За цією теорією, працівники певною мірою сприймають цілі організації як власні і прагнуть їх досягти, отримуючи задоволення від роботи.

МОТИВАЦІЙНА ТЕОРІЯ ПІДТРИМКИ БАЖАНОЇ ПОВЕДІНКИ. Її авторами є американські вчені Р.Дафт, Р.Стирс, Р.Скінер. Ця теорія пояснює вплив винагороди на поведінку людини. Відповідно до неї, поведінку працівників в організації можливо регулювати. З цією метою *менеджери застосовують різні способи реагування на поведінку підлеглих: позитивну підтримку, негативну підтримку, покарання та ігнорування.*

Позитивна підтримка полягає у винагородженні за корисні для фірми дії (вияв ініціативи, досягнення кращих успіхів тощо).

Негативна підтримка ("відмова від повчань") означає, що бажана поведінка людини припиняє застосування до неї певних негативних дій (високі показники роботи не дають приводу для зауважень керівника).

Покарання застосовується для припинення вкрай небажаної поведінки працівника (покаравши підлеглих за невиконання завдання, менеджер очікує, що подібні зриви не повторяться).

Ігнорування передбачає відмову керівника від застосування позитивної підтримки, винагороди або покарання (ігнорування недоречних жартів співробітника, які постійно відволікають інших від роботи, сприяє відмові його

від такої поведінки).

Цей план підтримки поведінки виявився дуже ефективним. Успіху сприяло й те, що винятком не був ніхто й ніколи.

3. ЗАСОБИ МОТИВАЦІЙНОГО ВПЛИВУ

Засоби поліпшення мотивації праці об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямків:

1. **матеріальне стимулювання** – відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Воно включає окрім системи заробітної платні та різного роду премій надання можливості персоналу приймати участь у розподілі власності та прибутку підприємства;
2. **поліпшення якості робочої сили** – включає в себе підвищення по службі, кар'єрний ріст, підвищення кваліфікації, надання більших повноважень тощо;
3. **вдосконалення організації праці** – містить постановку цілей, розширення функцій працівників, виробничу ротацію, застосовування гнучких графіків, поліпшення умов праці;
4. **залучення персоналу до процесу управління** – полягає у розробці системи колективного прийняття управлінських рішень. Залучення персоналу до управлінського процесу, дозволяє працівникам відчувати свою значущість для організації, що також може бути стимулюючим фактором;
5. **негрошове стимулювання** – його основним видом є похвала, яку не слід недооцінювати, також використовується заохочення у вигляді цінних подарунків, надання додаткових вихідних днів тощо.

В процесі розробки мотиваційної системи в організації не слід приділяти багато уваги якомусь одному засобу мотивації, доцільніше – їх поєднувати і комбінувати таким чином, щоб мотиваційні стимули не приїдалися працівникам, а завжди були бажаними і дійсно стимулювати до підвищення продуктивності праці.

СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ: ЦІЛІ, ПРИНЦИПИ, ВИДИ, ФОРМИ

Основним елементом мотивування є стимулювання праці.

Стимулювання праці полягає у застосуванні певного набору прийомів чи методів впливу на поведінку людини з метою забезпечення високої продуктивності праці і дотримання норм і правил поведінки.

Ефективності застосування винагород сприяє їхнє підпорядкування відповідним принципам, які передбачають:

- наявність тісного зв'язку між стратегією і цілями організації, з одного боку, та необхідною поведінкою – з іншого;
- існування чітких кількісних критеріїв;

- різноманітність форм винагород: від підвищення заробітної плати – до усної похвали в присутності інших;
- диференціацію винагород для різних співробітників. Помилково вважати, що одна винагорода буде однаково мотивувати всіх працівників;
- привабливість винагороди для того, хто її отримує.

Для ефективного стимулювання праці слід розуміти деякі вимоги до використання винагороди за роботу:

- премії не повинні бути занадто загальними і поширеними, оскільки в іншому випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати в звичайних умовах;
- премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника у виробництво, незалежно від того чи це індивідуальна чи групова робота;
- повинен існувати якийсь прийнятний метод виміру збільшення продуктивності;
- робітники повинні відчувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль;
- додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій;
- способи економічного стимулювання повинні залежати не тільки від специфіки фірми в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників.

Отже, для успішної управлінської діяльності менеджер повинен знати, чим керуються його підлеглі у своїх вчинках, як можна на них діяти і яких результатів очікувати. З огляду на це він або формує певну мотиваційну структуру підлеглих, розвиває у них бажані мотиви і послаблює небажані, або здійснює пряме стимулювання їх дій. Сукупність мотивів і стимулів мають створювати цілеспрямоване мотивуюче середовище, яке повинно бути адекватним організаційній культурі підприємства, системі особливостей, що склалась у трудовому колективі, системі індивідуальних переваг, яка сформувалась у працівників.

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

При розробці мотиваційної системи кожна організація може стикнутися із рядом труднощів, більшість з яких лежить у площині психології. Так досить важко визначити який стимул буде найповніше відповідати конкретному працівнику за певних обставин. Проте в будь-якому випадку вам слід пам'ятати про наступне: для молодих працівників важливими є кар'єра, життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чиє фінансове становище є відносно благополучним, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення змісту роботи, отри-

мують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату. Скрутне фінансове становище зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними, що часто штовхає людину на протиправні дії, особливо за недостатнього контролю.

Важливою проблемою мотивування на підприємствах є визначення співвідношення санкцій і винагород. Досвід свідчить, що переважання стимулів зі знаком “мінус” (стимулів-застережень) є для організації небезпечним, оскільки перешкоджає підвищенню трудового потенціалу працівників. Водночас це властиво й позитивним стимулам, бо вони сприятимуть лише спроектованому менеджером типу поведінки, залишаючи поза увагою нестандартні рішення, що можуть бути запропоновані індивідом із власної ініціативи.

Головне завдання керівника не в задоволенні всіх потреб, співробітника, а у створенні таких умов, за яких він міг би задовольнити їх сам. Система мотивування має бути побудована так, щоб співробітник був упевнений у перспективі подальшого задоволення потреб. Помилково вважати, що тільки створення системи грошових винагород та санкцій вирішить проблему мотивування. Для цього необхідний комплекс заходів, які мають передбачати задоволення духовних, внутрішніх потреб (потреби в престижі, самоповазі, у самореалізації, розвитку особистості тощо).

ТЕМА 10. КОНТРОЛЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Місце контролювання в системі управління.*
- 2. Види управлінського контролю.*
- 3. Сутність і етапи процесу контролювання.*
- 4. Система контролю та умови її ефективного функціонування.*
- 5. Основні види управлінського контролю.*
- 6. Процес контролювання поведінки працівників*

1. МІСЦЕ КОНТРОЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

В процесі господарської діяльності організації виникає потреба в оцінюванні результатів її діяльності. В розрізі управлінського процесу така робота проводиться в рамках окремої функції менеджменту – функції контролювання.

Процес контролювання у менеджменті використовується для спостереження за рухом організації до наміченої мети і включає в себе співставлення поточних та кінцевих результатів із запланованими, а також розробку системи коригуючих дій у випадку відхилення від запланованих показників.

Контролювання – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Завдання контролювання як функції менеджменту полягає в тому, щоб виявити фактичний стан справ, порівняти його із плановим, виробити необхідні коригуючі заходи. При цьому необхідно здійснювати певний облік, аналіз, перевірки, ревізії. Отримані внаслідок контролю матеріали використовують для координації та регулювання роботи структурних підрозділів, менеджерів та окремих виконавців.

Контролювання як завершальна стадія процесу управління безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій – планування, організування, мотивування. Так, навіть найкращі плани не будуть здійснені, якщо не забезпечити контроль за їх реалізацією. Ефективне функціонування організаційної структури можливе лише за умови належного контролю за роботою її підрозділів менеджерами вищої ланки. Нарешті, функція мотивації буде виконуватися лише за умови відповідності розміру винагороди досягнутим результатам, для чого необхідно їх оцінити.

Функція контролювання належить до тих обов'язків керівника, які не підлягають делегуванню. На практиці здійснюється контроль і третіми особами, тобто управлінцями, що спеціалізуються винятково на контролі. Вони вирішують, які види контролю необхідні фірмі, розробляють та впроваджують системи контролю і вживають заходів, що ґрунтуються на отриманій інформації.

2. ВИДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

Для забезпечення ефективного функціонування організації контроль мусить охоплювати всю її діяльність. Переважно сфери контролю визначають за основними видами ресурсів, які використовує фірма, – матеріальними, людськими, фінансовими, інформаційними.

Залежно від ознак, взятих за основу класифікації, розрізняють декілька видів контролю:

1. За важливістю для організації:

- **стратегічний** – спрямований на розв'язання важливих завдань, які стосуються всієї організації, і тісно пов'язаний із стратегічним плануванням і управлінням;
- **тактичний** – забезпечує систематичне спостереження за виконанням поточних завдань, програм, планів.

2. За етапами проведення:

- **попередній контроль** – реалізується ще до фактичного початку роботи і дає змогу оцінити якість ресурсів, які використовуватиме організація. Попередній контроль в свою чергу поділяється на:
 - **діагностичний** – визначає ступінь відповідності характеристик ресурсів висуненим вимогам;

- *терапевтичний* – не лише виявляє відхилення від нормативів, але й займається пошуком способів зменшення негативних наслідків цього відхилення.
- **поточний контроль** – здійснюється в процесі роботи на певних її етапах. Поточний контроль дає змогу швидко визначити причини виникнення проблем. Поточний контроль поділяється на:
 - *спрямовуючий* – включає систематичне вимірювання, зіставлення та оцінювання стану і поведінки контролюваного об'єкту, а також можливе розроблення і застосування коригуючих дій;
 - *фільтруючий контроль* – має на меті виявлення бракованої продукції і її відокремлення від якісної, він має періодичний або вибіркового характер.
- **підсумковий (завершальний) контроль** – здійснюється після завершення трудової операції. Спрямований на оцінювання якості роботи, кінцевої продукції чи послуг. Дає змогу керівництву визначити, наскільки реальними є складені плани; сприяє формуванню дієвого мотиваційного середовища в організації, якщо її керівництво пов'язує винагороди з отриманням певного результату.

3. За змістом:

- **фінансовий;**
- **виробничий;**
- **контроль за якістю;**
- **маркетинговий.**

4. За сутністю завдання:

- **лінійний** – контролюється об'єкт загалом (наприклад, контроль з боку власника фірми);
- **функціональний** – контролюється лише його частина (контроль з боку фінансового менеджера, комерційного директора, начальника виробництва тощо);
- **операційний** – контроль лише однієї окремої характеристики стану та поведінки об'єкта (наприклад, контроль розмірів матеріальних витрат чи фонду оплати праці).

5. За якісними характеристиками:

- **одиничний** – контроль одного параметра;
- **множинний** – контроль багатьох параметрів;
- **багатофункціональний** – контроль даних, які використовують для оцінювання різних управлінських функцій.

Отже, контролювання сприяє гнучкості організації, своєчасному виявленню змін у середовищі її функціонування і коригуванню відповідним чином її планів чи завдань, тим самим запобігаючи кризовим ситуаціям.

3. СУТНІСТЬ І ЕТАПИ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЮВАННЯ

Сутність процесу контролювання визначається його змістом і технологією виконання. Зміст вказує на те, що саме підлягає контролюванню, на які

параметри об'єкта контролю слід звертати увагу; технологія – описує, як саме його здійснювати, хто контролює, у якій послідовності.

Процес контролювання здійснюється в кілька етапів.

1. Встановлення стандартів і критеріїв. Стандарт – це норма, модель, яка стає мірилом інших об'єктів. Критерієм контролю виступають конкретні цілі, вибрані з планів і стратегій організації. Стандарт вказує на те, яким має бути кінцевий результат, щоб досягти поставлених цілей (наприклад, досягти певного рівня витрат з розрахунку на одиницю продукції, щоб збільшити частку фірми на ринку). Вони також дають змогу керівництву порівняти виконану роботу із запланованою.

2. Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами. Цей етап контролю передбачає:

- вимірювання результатів;
- визначення масштабу відхилень;
- передавання інформації про отримані результати;
- оцінювання досягнутих результатів.

3. Прийняття рішень про коригування дій. Якщо результати діяльності відповідають стандартам, тоді на четвертому етапі немає необхідності у змінах. Проте, якщо результати діяльності з тих чи інших причин не відповідають стандартам, то на цьому етапі здійснюються відповідні коригуючі дії, які можуть полягати або у внесенні змін у саму діяльність організації, або в переоцінці стандартів. Від правильності дій на цьому етапі залежить ефективність функціонування організації.

Модель процесу контролю зображено на рис. 10.1. Ця модель відображає не лише послідовність етапів контролювання, а і його двофункціональність, яка може бути реалізована через:

- усунення відхилень і причин, що їх зумовлюють;
- закріплення досягнутого успіху.

У несприятливій ситуації організації можуть тимчасово працювати допускаючи незначні невідповідності між стандартами та результатами діяльності, в такому випадку потрібно розробити систему допустимих відхилень для кожного підрозділу чи окремих служб.

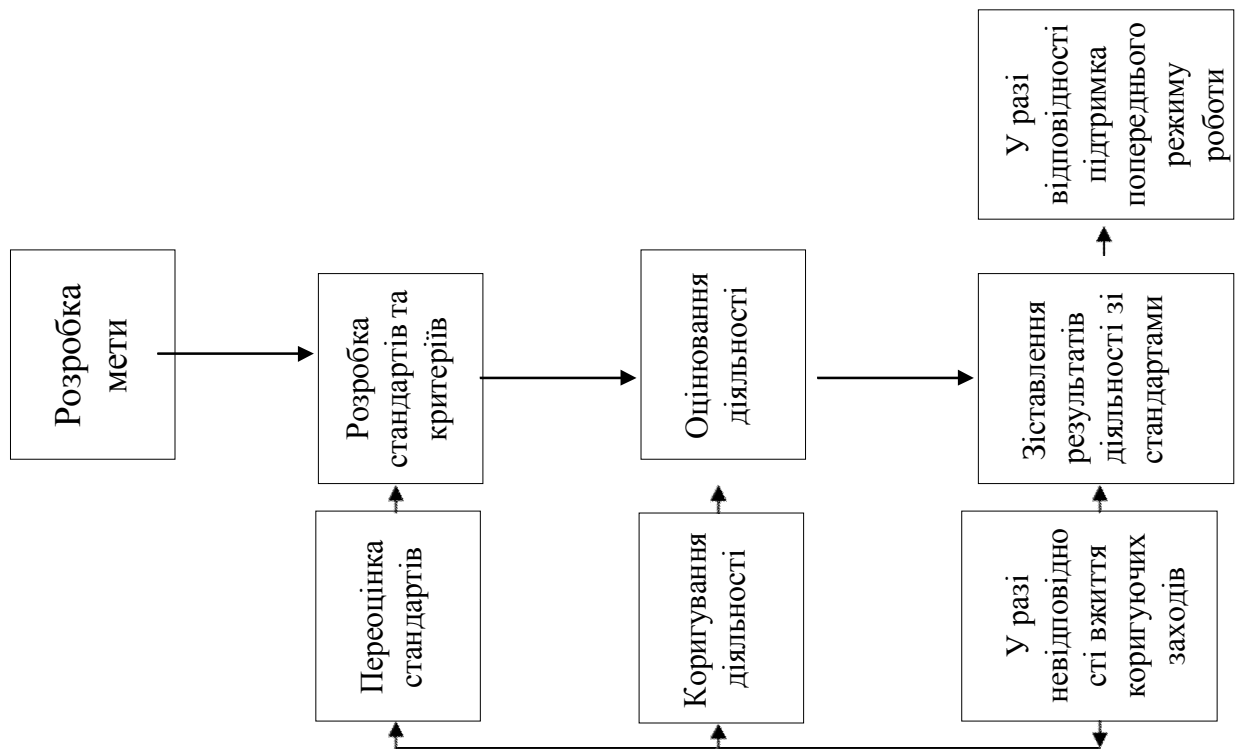


Рис. 10.1. Модель процесу контролю

4. СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ТА УМОВИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

Система контролю складається з елементів, які взаємодіють між собою, утворюючи єдине ціле.

Система контролю – система, до якої належать суб’єкт, об’єкт та засоби контролю, що взаємодіють як єдине ціле у процесі визначення завдань, їх виконання, вимірювання, оцінювання стану об’єкта контролю та досягнутих результатів, розроблення заходів коригуючого впливу.

Суб’єктом контролю може бути група людей або організація, що наділена відповідними повноваженнями. Кожен керівник обов’язково є суб’єктом контролю.

Об’єкт контролю – це те, що (хто) контролюється. Об’єктом контролю можуть виступати як окремі народно-господарські об’єкти (підприємства, організації тощо), так і народне господарство в цілому; а також об’єктами контролю можуть бути елементи внутрішнього середовища організації (персонал, технологія, цілі, завдання, структура), чи управлінсько-господарські процеси, що відбуваються в організації.

До засобів контролю відносять технічні засоби, форми та методи контролю, які відрізняються між собою в залежності від сфери їх використання.

Кожну систему контролю слід проектувати у такий спосіб, щоб вона виконувала не лише інформаційно-вимірювальні функції, а й аналітико-коригуючі. Проектування системи контролю передбачає:

- визначення завдання контролю;
- визначення об'єкта і предмета ;
- визначення суб'єкта контролю;
- вибір типу контролю;
- вибір засобів контролю;
- визначення межі відхилень, з огляду на яку слід здійснювати коригуючі дії;
- визначення типових коригуючих дій, які можуть бути застосовані до об'єкта контролю в разі його відхилення від заданих параметрів (особливо якщо система контролю автоматизована).

Ефективна система контролю дає змогу успішно керувати фірмою і регулювати її діяльність. *Характеристиками ефективної системи контролю є: точність і достовірність, своєчасність, економічність, гнучкість, обґрунтованість критеріїв і їх множинність, об'єктивність, стратегічна спрямованість, зв'язок із винагородою, орієнтованість на людський фактор.*

Отже, система контролю має бути чітко регламентованою. Водночас вона не повинна бути жорсткою – менеджери повинні творчо підходити до вибору методів і засобів контролю для підвищення їх дієвості і результативності. Це дасть змогу сформуванню системи контролю, адекватну цілям і завданням організації, і забезпечити високу ефективність.

5. ОСНОВНІ ВИДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

Найважливішими видами управлінського контролю є фінансовий та виробничий, їх належне здійснення дає змогу ефективно використовувати фінансові та матеріальні ресурси підприємства.

Фінансовий контроль – контроль, який полягає у нагляді за використанням коштів, що надходять у фірму, перебувають у її розпорядженні та виходять за її межі.

Фінансовий контроль підприємства базується на бюджетній системі, що складається з бюджетів і процедури бюджетного контролю. Це дає змогу використовувати кошти відповідно до складеного бюджету.

Основними інструментами фінансового контролю є: бюджетний контроль, фінансовий аналіз, контролінг, аудит.

Бюджетний контроль – аналітичний інструмент, який передбачає зіставлення реальних результатів із відображеними у бюджеті з метою аналізу розбіжностей, інформування керівництва про результати аналізу, розроблення рекомендацій щодо регулюючих заходів, оцінювання результатів роботи керівників, відповідальних за різні бюджети.

Фінансовий аналіз – аналітичний інструмент оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства, спрямований на виявлення резервів

поліпшення використання його основних і оборотних засобів, власних і залучених грошових коштів.

Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності через систему управління прибутком підприємства.

Часто менеджерам вищого рівня необхідно перевірити достовірність інформації, яка надходить до них звичними каналами. Для цього використовують ще один інструмент фінансового контролю – аудит.

Аудит – є незалежною оцінкою бухгалтерської, фінансової та операційної систем, і включає в себе системний процес отримання й оцінювання об'єктивних даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів.

Отже, фінансовий контроль дає змогу вищому менеджменту не тільки контролювати надходження і витрачання фінансових ресурсів підприємства, а й знаходити шляхи їх ефективнішого використання.

Виробничий контроль здійснює нагляд за процесами трансформації вихідних ресурсів фірми у готовий продукт. Найважливішими його видами є контроль виконання виробничої програми, контроль руху та використання матеріальних запасів, контроль якості продукції.

Контроль виконання виробничої програми (реалізації проекту) – інструмент оперативного управління, який передбачає складання планів-графіків реалізації програми (проекту) за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків, він застосовується для нагляду за перебігом виробничих процесів, забезпечення їх ритмічності та виконання запланованих обсягів робіт у встановлені терміни. До методів контролю за виконанням виробничої програми належать: Графік Ганта, Методи програмного розвитку та огляду (PERT) і критичного шляху (CPM),

Управління запасами – вид управлінської діяльності, об'єктом якої є створення та збереження запасів ресурсів, необхідних для виготовлення продукції згідно із запланованими обсягами її виробництва.

Управління запасами безпосередньо пов'язане із функцією контролювання, оскільки має на меті зменшення загальної суми витрат на утримання запасів до мінімуму за умов задовільного обслуговування споживачів.

Управління якістю. Якість як складова конкурентоспроможності продукції формується на всіх стадіях її створення: від розроблення ідеї її виникнення до повного задоволення споживача від її споживання.

Система контролю якості – сукупність органів контролю, засобів і методів контролювання рівня якості продукції на всіх етапах її створення.

6. ПРОЦЕС КОНТРОЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ

Важливим об'єктом контролювання є працівники організації. Тому при

розробленні системи контролю необхідно враховувати їхню реакцію на всі процедури, пов'язані з контролем. *Управлінський досвід свідчить, що під впливом контролю можуть виникати небажані типи поведінки людей:*

- *поведінка, зорієнтована на контроль* (працівники найкраще працюватимуть над тим, що є предметом контролю). Наприклад, контроль трудової дисципліни передбачає фіксацію часу приходу на роботу. Тому працівники намагатимуться за будь-яку ціну встигнути на робоче місце вчасно, а відтак не виявлятимуть особливої трудової активності;
- *поведінка, спрямована на створення видимості активної роботи* (надання суб'єктові контролю неправдивої або неточної інформації щодо своїх дій чи результатів роботи);
- *поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації* (наприклад, при формуванні бюджетів чи складанні фінансових звітів можуть завищуватися витрати і занижуватися доходи).

Такі типи поведінки називають опортуністичними. Щоб запобігти виникненню опортуністичної поведінки, менеджер повинен довести до підлеглого цілі та плани фірми, конкретизувавши їх у завдання, для яких встановлені кількісні та якісні показники (стандарти). До того ж він рекомендує працівникові найкращі способи виконання даної роботи, довіряє йому і за необхідності допомагає.

Істотна роль у цій системі належить мотивації працівників. Тому повинна бути чітко розроблена система стимулів, в основі якої – відповідність розмірів винагороди досягнутим результатам. Інформацію про систему винагород слід довести до виконавців своєчасно.

Добре налагоджена система контролю повинна, з одного боку, спиратися на правдиву інформацію, яка надходить від виконавців, а з іншого – включати зворотний зв'язок щоб інформувати працівників про результати оцінки їхньої роботи. Перше дає змогу менеджерів визначити реальні результати виконання роботи працівниками (їх поведінку), друге – пояснити їм свої рішення щодо винагороди.

Отже, контролювання як одна з основних функцій менеджменту об'єднує види управлінської діяльності, пов'язані з оцінюванням стану об'єкта управління, який є результатом реалізації управлінських рішень. Здійснення функції контролювання вимагає високого професіоналізму і досвіду роботи з людьми, що забезпечує правильний вибір менеджерами адекватних ситуаціям методів чи прийомів контролю, використання яких сприяє досягненню встановлених цілей з мінімальними витратами.

ТЕМА 11. ГРУПОВА ДИНАМІКА

1. *Групи та їх класифікація . Причини виникнення груп.*
2. *Особливості управління неформальними групами. Фактори, що впливають на ефективність роботи групи.*
3. *Етапи формування і розвитку групи.*

1. ГРУПИ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

Кожна організація являє собою соціотехнічну систему, ключовою ланкою якої є люди. Для нормального функціонування організації люди об'єднуються в групи. В межах кожної організації виділяють окремі групи працівників, які взаємодіють між собою в процесі здійснення виробничо-господарської діяльності.

Група – це дві або більше осіб, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Групи можуть бути значно різними, проте всім їх притаманні деякі спільні риси. Зокрема, як випливає з названого визначення, група повинна обов'язково складатися із двох чи більше осіб, які:

- взаємодіють з кількома чи всіма членами групи через внутрішню мережу зв'язків;
- поділяють одну мету, чи декілька спільних завдань;
- керуються внутрішньою системою поведінки;
- психологічно визнають один одного як членів групи;
- утворюють підгрупи на основі різних мереж притягування та відштовхування.

За характером зв'язків всередині організації всі види груп поділяють на формальні та неформальні.

Формальні групи – це такі об'єднання людей, які створюються за наказом вищого керівництва з метою виконання конкретних виробничих або управлінських функцій.

В основу формування таких груп вкладено розподіл праці по вертикалі (рівні управління) та по горизонталі (підрозділи, відділи на одному ієрархічному рівні).

Формальні групи поділяють на:

- **групи керівників** – сюди належать керівники та їх безпосередні підлеглі (топ-менеджери, їх заступники та команди), вони вирішують ключові питання та розробляють стратегічні рішення;

- **робочі групи** – складаються з осіб, які разом працюють над виконанням спільного завдання (колективи цехів, бригад, інших підрозділів);
- **комітети (цільові групи)** – мають право на групове прийняття рішення і створюються переважно на тимчасовій основі з метою вирішення певних проблем чи реалізації проектів (ради, комісії, проектні команди тощо).

Неформальні групи – це такі, створення яких не передбачалося організаційною структурою, вони виникають спонтанно.

Неформальні групи можуть утворюватися на основі:

- психологічної спорідненості – внутрішнього притягування людей;
- спільних інтересів, що не стосуються основної діяльності (хоббі) – бажання урізноманітнити коло інтересів;
- протистояння формальній владі і іншим групам – виникають як реакція на незадоволеність дією формальної чи іншої групи.

В залежності від причини виникнення неформальних груп, вони можуть мати позитивний, нейтральний або негативний вплив на діяльність організації. Тому завдання менеджерів в процесі управління неформальними групами повинно полягати у заохоченні виникнення груп із позитивним впливом і попередженні виникнення груп із негативним впливом.

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ГРУП

Групи можуть формуватися на різній основі. Проте, всі причини виникнення груп прийнято об'єднувати у три класи:

1. **Економічні причини.** Люди вважають, що об'єднавшись у групу вони зможуть отримати більшу вигоду ніж поодиночі.
2. **Фізичні (природні) причини.** Люди, які мають спільні інтереси, однакові симпатії чи антипатії, або працюють над спільним завданням мимоволі утворюють групу.
3. **Соціально-психологічні причини.** Ці причини викликаються різними за характером потребами:
 - **потреба в безпеці** – в окремих випадках тільки спільними зусиллями група може захистити себе або когось із своїх членів від тиску з боку керівництва чи інших негативних впливів;
 - **потреба належності до певної групи людей** – працівник старається наслідувати окрему категорію людей, діяльність яких йому імпонує, часто люди беруть приклад не з найкращих людей, тому групи утворені за даною ознакою потребують жорсткого контролю;
 - **потреба в повазі та самовираженні** – люди стараються спілкуватися та взаємодіяти з тими людьми, які проявляють до них повагу і не заперечують їхнього права на самовираження. За такою ознакою переважно об'єднуються люди елітного соціального статусу або люди, які мають специфічні інтереси (художники, модельєри, філателісти тощо).

Групи, які функціонують тривалий відрізок часу часто відходять від своїх первісних орієнтирів, і тому часом буває важко визначити причину по якій утворилася дана група.

2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕФОРМАЛЬНИМИ ГРУПАМИ

Управління формальними групами є значно простішим порівняно із неформальними. Це викликано значною мірою тим, що для управління формальними групами використовують адміністративні та економічні важелі впливу, які часом підсилюються важелями соціально-психологічної дії. По відношенню ж до неформальної групи, то тут активно використовується психологічний фактор, який є надзвичайно складний у передбаченні, і тому важко піддається управлінню. Тому в управлінні такими групами велике значення має емоційний бік лідера.

Створення сприятливої (позитивної) емоційної атмосфери в групі забезпечує більш ефективне використання внутрішніх ресурсів колективу і сприяє полегшенню процесу управління ним. Для того, щоб атмосфера в неформальних групах була доброзичливою по відношенню до формальної влади слід дотримуватися таких рекомендацій:

- визнати існування неформальної групи й усвідомити, що боротьба з нею може завдати шкоди існуванню формальної групи;
- завжди бути ознайомленим із позицією неформальної групи та її лідера, що досягається в процесі взаємодії із ним;
- плануючи зміни в організації, дослідити яким чином вони можуть вплинути на неформальну організацію, і отримати її згоду на відповідні заходи;
- залучати неформальних лідерів до прийняття формальних рішень, це сприятиме послабленню опору змінам з їх боку;
- з метою уникнення неформальних чуток (пліток), слід регулярно забезпечувати працівників оперативною і правдивою інформацією про діяльність організації.

Ефективний керівник повинен відчувати негативні настрої в колективі і вміти нейтралізувати їх, а також використовувати енергію неформальних груп у вирішенні формальних завдань.

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ГРУПИ

Кожна група функціонує в складному середовищі, яке заставляє її постійно розвиватися, змінюватися і вдосконалюватися. Це середовище є складною системою, яка складається із багатьох чинників, що по різному впливають на саму групу, взаємодіючи із нею та формуючи її.

Ефективність групової діяльності залежить від багатьох чинників, зокрема:

- 1. Розмір групи.** В залежності від кількості членів групи ускладнюється або спрощується процес управління нею – чим менше людей, тим простіше ними управляти, але важче досягати поставлених цілей, і, навпаки, чим більше людей, тим важче ними управляти, але легше вирішувати поставлені завдання.
- 2. Склад групи.** З досвіду відомо, що група, яка складається з людей, які мають дуже багато всього спільного працює неефективно, оскільки має обмежений діапазон можливостей, проте, група сформована із різнопланових людей працює набагато продуктивніше за рахунок охоплення більшого обсягу інформації і навичок.
- 3. Групові норми.** В кожній організації чи групі встановлюються норми поведінки, які є обов'язковими до виконання, і формують основні напрямки її діяльності. Від позитивної чи негативної спрямованості норм, а також від їх розуміння членами групи значною мірою залежить групова результативність.
- 4. Згуртованість групи.** Від ступеня згуртованості групи залежить поведінка окремих її членів, так, якщо всі члени групи є одностайними, то така група є високоефективною у вирішенні поставлених завдань. Проте, якщо в колективі хтось не згідний із позицією решти, то ефективність групи значно знижується через те, що частину енергії члени групи витрачають на вияснення стосунків.
- 5. Конфліктність групи.** Наявність у групі несхожих людей загалом сприяє її ефективності, проте, тільки у тих випадках, коли ця “несхожість” не переростає у конфлікт.
- 6. Статус членів групи.** В більшості колективів людина, яка займає вищу посаду, чи має більші повноваження часто домінує над іншими, що не сприяє розвитку нестандартних ідей та особистостей.
- 7. Ролі членів групи.** Вирішення поставлених перед групою завдань вимагає розподілу ролей всередині групи, що дозволяє виконувати різні за функціональною спрямованістю завдання в межах одного колективу. Проте, не кожному члену групи підходить чи подобається роль, яка йому випадає. Така ситуація часто спричиняє конфлікти та зниження мотивації працівників.

Врахування впливу даних чинників дозволить керівнику уникати їх або використовувати в інтересах організації.

3. ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ГРУПИ

Процес формування нового колективу проходить декілька етапів, кожен з яких характеризується своїми особливостями. Різні дослідники виділяють різні етапи формування групи, проте, більшість з них зводиться до наступних чотирьох:

- 1. Етап формування.** На цій стадії відповідним груповим чи індивідуальним рішенням формується група з потрібної кількості чоловік відповідної кваліфікації, інтересів, поглядів тощо. Стосунки між членами групи формуються стихійно і, певною мірою, обережно. Кожен намагається підібрати собі роль і визначити свою сумісність із рештою членів групи. На цьому етапі найбільш продуктивно група працюватиме над виконанням добре знайомої і простої роботи, яка до того ж не потребує значних витрат часу. В процесі виконання цієї роботи члени групи краще пізнають один одного і між ними встановлюється певна психологічна спорідненість на основі робочих стосунків. На даному етапі слід використовувати директивний стиль управління.
- 2. Етап притирання.** На даному етапі члени групи визначають особисті характеристики кожного, в тому числі компетентність, професіоналізм, авторитетність і стараються висунути з поміж себе людину із найбільш вираженими ознаками лідера, часом таких людей може бути декілька. Лідер повинен взяти на себе відповідальність за групові рішення і згуртувати колектив навколо себе. Члени груп формують дружні, товариські або чисто ділові стосунки, які тим не менш зумовлюють подальшу здатність людей до ефективної співпраці. На даному етапі слід застосовувати підтримуючий стиль керівництва.
- 3. Етап нормалізації.** На цьому етапі формується команда однодумців. Члени групи знають особливості кожного, розуміють їх методи роботи, які найбільш повніше формуються теж на цьому етапі. В групі існує чіткий розподіл ролей, згідно якого за кожним її членом закріплюється неформальний обов'язок. Атмосфера в колективі переважно доброзичлива, проте, система норм, створена самою групою спричиняє певний моральний тиск на її членів, що не дозволяє працювати із повною віддачею. Найкращий стиль – стиль співробітництва.
- 4. Етап повної єдності.** Працівники розуміють цінність кожного для групи. Всі пишаються приналежністю до цієї групи. Групі притаманна взаємозамінність одних членів іншими у разі потреби, тому ролі і норми мають нечіткий розмитий характер. Неформальні стосунки використовуються в інтересах формальної групи. Члени групи прекрасно орієнтуються в своїх завданнях і можуть працювати без будь-якого контролю ззовні. Таку групу називають ідеальною. Найкращий стиль керівництва – делегуючий.

Далеко не кожна група досягає стадії повної єдності, більшість груп зупиняються на етапі нормалізації, що, проте, теж забезпечує ефективність в роботі. Для того, щоб створити ідеальну групу керівник повинен мати чуття психолога, великий досвід організаторської роботи і відповідні лідерські якості.

ТЕМА 12. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

- 1. Поняття та загальна характеристика керівництва та лідерства.*
- 2. Основи керівництва: вплив та влада.*
- 3. Форми впливу та влади.*
- 4. Теорії лідерства. Типологія лідерів.*
- 5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.*

1. ПОНЯТТЯ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА

Одне із визначень менеджменту стверджує, що менеджмент – це процес управління людьми. Даний процес виділяє в окрему категорію керівників, тих із них, хто може впливати на персонал тільки за допомогою своїх особистих якостей, без використання адміністративних повноважень. Звідси випливає два різних визначення:

Керівник – це індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють.

Лідер – це керівник, здатний впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Відповідно до цих визначень керівник може використовувати формальні важелі впливу (у цьому разі поняття “керівник” ототожнюється з поняттям “менеджер”, “керуючий”) і неформальні (у цьому разі поняття “керівник” є ближчим до поняття “лідер”). Різниця між термінами “керівник” і “лідер” полягає в тому, що:

Керівництво – це процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів, з метою забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень.

Лідерство – це вплив на персонал, який ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності.

Керівника, який досяг влади лише завдяки своїй посаді і керує людьми винятково з цих позицій, відносять до формальних лідерів. Його влада поширюється переважно на виробничі відносини і здійснюється за схемою “начальник – підлеглий” (він має владу над підлеглими, оскільки вони залежать від нього у питаннях розподілу завдань, нарахування заробітної плати, просування по службі тощо).

Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, завоює прихильність підлеглих завдяки особистим якостям – компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм тощо, тобто виявить лідерські якості, що ґрунтуються

на неформальній основі.

Дослідження свідчать, що значна група менеджерів має лідерські якості. Але ситуація, коли менеджер не є лідером, трапляється в житті часто. Водночас лідер не завжди обіймає керівну посаду і його вплив на оточуючих може заважати менеджерові ефективно керувати.

Найоптимальнішим варіантом з позиції інтересів фірми є поєднання в одній людині формальних і неформальних важелів впливу. Особливо лідерство підсилює керівні дії менеджера у таких сферах, як визначення цілей, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо), забезпечення групової взаємодії; відстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку тощо.

2. ОСНОВИ КЕРІВНИЦТВА: ВПЛИВ ТА ВЛАДА

Ефективне керівництво є неможливим без певних важелів та інструментів, які б забезпечували дієздатність організації через інструменти менеджменту, зокрема через ієрархію. Тому керівництво передбачає підпорядкування одних людей іншим. Це підпорядкування здійснюється за допомогою таких понять як вплив, влада та залежність.

Керівництво в даному аспекті виступає процесом використання влади задля досягнення впливу на людей.

Вплив – це поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншої людини.

Вплив може бути відчутним, частково або майже не відчутним. Вплив є відчутним, якщо керівник діє на підлеглого всупереч його волі. У випадку, коли керівник нав'язує свою волю підлеглому, то вплив може бути *майже не відчутним* за рахунок приглушення волі підлеглого. Якщо ж підлеглий і керівник діють в одному напрямку за власним бажанням, то цей вплив може бути зовсім *не відчутним*.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших.

Влада вимагає існування певного важеля, за допомогою якого можна би було здійснювати вплив. Ці важелі можуть мати адміністративний та соціально-психологічний характер.

У стосунках між керівником та підлеглим в процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (баланс влади): влада керівника над підлеглими зростає, якщо зростає їх залежність від нього.

Ця залежність може набувати різних форм прояву – прямо чи опосередковано підлегли залежать від управлінського рішення керівника. В свою чергу, підлегли впливають на керівника, адже це вони реалізують на практиці всі його рішення, вказівки, накази та розпорядження, і саме виконання дорученої роботи залежить від них.

3. ФОРМИ ВПЛИВУ ТА ВЛАДИ

Ефективність організації залежить не лише від професіоналізму керівника, а й від форм влади, які він застосовує.

У сучасному менеджменті виокремлюють сім основних форм влади:

Влада заснована на примусі, штрафних санкціях та загрозі покарання.

В її основі лежать різні за походженням побоювання підлеглих – втратити роботу, повагу, посаду, можливість бути покараним тощо. Така влада вимагає жорсткого контролю і сприяє формуванню негативного ставлення підлеглого до свого керівника.

Влада заснована на винагороді. В її основі – стимули і винагороди як головні важелі впливу на працівників. Складність при використанні цієї форми влади полягає в тому, що не завжди легко знайти такий тип винагороди, який би заставив працівника робити свою роботу краще.

Законна (традиційна, легітимна влада). Вона впливає зі статусу керівника в організації, є невід’ємним атрибутом формального лідера і ґрунтується на переконанні підлеглих у праві керівника віддавати обов’язкові для виконання накази. Переваги та недоліки даної форми влади залежать від особистих характеристик та стилю кожного керівника.

Експертна влада – передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та фахові практичні навички, які переконують підлеглого в тому, що керівник краще розуміє проблему, яка вирішується. Недоліком її є те, що єдина помилка може зруйнувати довіру підлеглих до керівника.

Інформаційна влада. Впливає із можливості керівника контролювати усі інформаційні потоки на своєму рівні. Знання усіх найдрібніших аспектів діяльності підрозділу чи організації дозволяє маніпулювати волею людей, які цими знаннями не володіють.

Еталонна (харизматична) влада. Формується на силі особистих якостей, внутрішньої енергетики або професійних здібностей людини, визнаної лідером не лише формально. Якості харизматичного лідера прагнуть наслідувати його послідовники. Недоліком даної форми влади є те, що влада такого лідера над підлеглими є надто сильна і може бути використана для негативного впливу на людей.

Влада заснована на участі. Делегування частини своїх повноважень підлеглому збільшує авторитет керівника в його очах. Це в свою чергу збільшує залежність підлеглого, що пов’язано із його побоюванням втратити ці повноваження. Недоліком даної форми влади є те, що не всіх працівників додаткові повноваження будуть мотивувати.

Використання усіх форм влади на практиці та їх комбінація залежить від конкретної ситуації. Менеджер має прагнути до раціонального поєднання всіх можливих форм і джерел влади, оскільки це є однією з головних умов ефективного керівництва.

4. ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА. ТИПОЛОГІЯ ЛІДЕРІВ

В процесі формування успішних керівників дослідники менеджменту намагалися сформуванати єдину теорію успішного лідера, виділити якості притаманні таким людям, узагальнити досвід їх діяльності. Внаслідок цього було сформовано три підходи до вивчення лідерства: підхід з погляду особистих рис, підхід з позиції людської поведінки та ситуаційний підхід.

ПІДХІД З ПОГЛЯДУ ОСОБИСТИХ РИС ЛЮДИНИ.

Першим підходом до вивчення лідерства були дослідження особистості (***“теорія особистості”***), у яких було зроблено спробу виявити ті якості, які вирізняють видатних історичних особистостей.

Пізніше американський професор У.Шелдон ***сформував “конституціональну теорію”***, в якій намагався визначати поведінку людини по її тулубудові. Внаслідок чого він сформував твердження, що люди з міцною пропорційно розвиненою статурою (мезоморфи) мають найбільше шансів стати успішними лідерами.

Консультант з питань лідерства ***У.Беніс***, внаслідок узагальнення психологічних особливостей 90 лідерів, наголосив, що для лідера важливим є володіння такими якостями: управління увагою; управління значенням; управління довірою ; управління собою .

Якості, що дають змогу стати лідерами, дослідники об’єднали в такі групи: фізіологічні, психологічні, інтелектуальні та ділові.

Однак, як засвідчує практика, наявність чи відсутність цих рис не означає, що людина обов’язково стане лідером. Хоча й нині провідні бізнес-школи пропонують тренінг-курси для розвитку лідерських рис, але вони стосуються лише вдосконалення ділових якостей і комунікативних навичок.

ПІДХІД З ПОЗИЦІЇ ЛЮДСЬКОЇ ПОВЕДІНКИ.

Дослідники даного напрямку заявляли, що ефективність лідера залежить від його поведінки з підлеглими, і на основі різних типів поведінки сформували різні стилі керівництва. ***К.Левін***, який першим почав досліджувати ефективність стилів керівництва виділив три основних стилі:

- ***авторитарний;***
- ***демократичний;***
- ***ліберальний***

Керівник авторитарного стилю відрізняється схильністю до одноособового керівництва, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Прагне підкорити колектив своїй волі, не виносить заперечень і критики, помилок не визнає, часто його вимоги до підлеглих виходять за рамки службових. Велику увагу приділяє терміновості і порядку, що дозволяє чітко прогнозувати результати діяльності.

Керівник демократичного стилю керівництва прагне надати своїм підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони

виконують, залучає підлеглих до визначення цілей, оцінювання результатів роботи, підготовки та прийняття рішень, що вимагає високого рівня професіоналізму підлеглих і координації в системі управління. Справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них. Керівник демократичного типу особисто займається лише найважливішими і найскладнішими справами, надаючи право підлеглим вирішувати всі інші. Прислуховується до критики колег, інформує підлеглих про стан справ в організації.

Керівник ліберального стилю керівництва відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за прийняті рішення і їх наслідки. Мало втручається у справи підлеглих, несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, пасує перед обставинами, може безпідставно скасувати прийняте раніше рішення. У взаємодії із підлеглими ввічливий і добродушний. Критику вислуховує, але не прислуховується до неї.

Внаслідок детального дослідження згаданих стилів керівництва, було визнано, що жоден із стилів керівництва не може бути універсальним і успішним не залежно від ситуації. Таким чином було виділено в окремий стиль ще один – **адаптивний стиль керівництва**, суть якого полягає в тому, що використання якогось одного стилю, чи комбінування декількох стилів залежить від обставин, в яких здійснюється керівництво організацією.

Наприкінці 50-х рр. **Д.МакГрегор розробив дві концепції людської поведінки “Х” та “У”.**

Концепція “Х” виражає традиційний підхід до функції управління, що полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації. Вважається, що без активного втручання керівника, працівники залишаються пасивними. Такі ідеї спричинили бурхливий розвиток організацій бюрократичного та традиційного авторитарного типу, що приділяли багато уваги примусу та контролю.

Концепція “У” розглядає людину як активний елемент організації, який усвідомлює важливість цілей фірми і прагне поліпшити свою роботу не очікуючи вказівок зверху. Така точка зору ґрунтується на припущенні, що:

- робота є природньою для людини;
- винагорода і трудові зусилля є взаємозалежними;
- винахідництво і творчість обов’язково будуть помічені і заохочені.

Р.Лайкерт виділив інших чотири стилі керівництва, які назвав:

- експлуататорсько-авторитарний;
- доброзилливо-авторитарний;
- консультативно-демократичний;
- заснований на участі.

При чому найбільш ефективним на його думку є останній стиль, що дозволяє створювати близьку до ідеальної систему взаємовідносин в організації, яка базується на цілковитій довірі і дружніх стосунках між підлеглими та керівниками.

СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО КЕРІВНИЦТВА.

Згідно із ситуаційними теоріями лідерства, ефективність певного стилю керівництва залежить від ситуації, в якій він застосовується (наскільки обставини дозволяють керівнику впливати на підлеглих). Найбільш відомими ситуаційними моделями є: ситуаційна модель Ф.Фідлера, теорія життєвого циклу П.Герсі та К.Бланшара, модель “шлях - ціль” Т.Мітчела і Р. Хауза, модель прийняття рішень В.Врума – Ф.Йеттона.

Модель Ф.Фідлера. Дана модель була першою ситуаційною моделлю. Вона зосереджує увагу на ситуації і виявляє три фактори, які впливають на поведінку керівника:

- стосунки між керівником і підлеглими;
- структура завдання;
- посадові повноваження.

На думку Фідлера, не зважаючи на те, що в кожній ситуації керівник може використовувати різні стилі керівництва, проте, манера поведінки того чи іншого керівника залишається незмінною.

Теорія життєвого циклу П.Герсі та К.Бланшара.

Згідно із даною теорією стиль керівництва залежить від зрілості підлеглих, яка визначається здатністю і бажанням виконувати поставлені керівником завдання. Відповідно до рівня цих параметрів виділяють чотири стадії зрілості працівників:

1. люди не спроможні і не хочуть працювати; вони або некомпетентні, або не впевнені в собі;
2. люди не спроможні, але хочуть працювати; у них є мотивація, але немає навичок і вмінь;
3. люди спроможні, але не бажають працювати; їх не приваблює те, що пропонує керівник;
4. люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм керівник.

В залежності від того, на якій стадії перебувають працівники, керівникам пропонується застосовувати чотири основні лідерські стилі: вказівний (S₁), підтримуючий (S₂), співробітництва (S₃) і делегування (S₄).

Модель “шлях - ціль” Т.Мітчела і Р. Хауза. Дана модель стверджує, що лідерство передбачає виконання трьох основних завдань з метою ефективного використання стилів керівництва:

1. пояснення підлеглим того як найкраще і найзручніше досягти поставлених цілей;
2. координаційна та направляюча діяльність, визначення проміжних цілей для полегшення орієнтації в роботі;
3. залежно від обставин чергувати інтенсивність та полегшення навантаження підлеглих у процесі виконання роботи.

Згідно із даною моделлю поєднання різноманітних стилів, максимальна гнучкість у діях і постійна можливість вибору дозволить досягти кращих результатів. При цьому можливі чотири стилі керівництва:

1. Директивне керівництво – керівник визначає мету, характеристики

- роботи, стандарти виконання і здійснює жорсткий контроль.
2. Доброзичливе керівництво – приділяє максимум уваги підлеглим, старається підтримувати сприятливий мікроклімат, атмосферу довіри та взаємоповаги.
 3. Управління орієнтоване на виробничі досягнення – засноване на плануванні, контролі за якістю та модернізації виробничого процесу.
 4. Управління засноване на участі – прагне активно залучати підлеглих до процесів розроблення та ухвалення управлінських рішень.

Модель прийняття рішень В.Врума – Ф.Йеттона концентрує увагу на процесі прийняття управлінських рішень. Її автори вважають, що в залежності від участі працівників в процесі прийняття управлінських рішень існує п'ять стилів керівництва:

А I (автократичний) – керівник приймає рішення одноособово на основі наявної в нього інформації;

А II (автократичний) – керівник приймає рішення одноособово на основі інформації, яку отримує від підлеглих;

К I (консультативний) – керівник обговорює проблему із тими працівниками, яких вона стосується (не збираючи їх разом); потім сам приймає рішення незалежно від їхніх рекомендацій;

К II (консультативний) – керівник збирає разом працівників, з якими обговорює проблему, вислуховує їх ідеї та пропозиції; рішення приймає сам незалежно від їхніх рекомендацій;

Г II (груповий) – керівник викладає проблему групі, яка обговорює її, висуваючи ідеї та пропозиції; обговорення продовжується до тих пір, доки не буде досягнуто згоди; керівник при цьому не має переваги голосу.

5. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Одним із основних факторів, які забезпечують ефективне керівництво персоналом на сучасному етапі є орієнтація керівника на зв'язки із підлеглими і, особливо, акцентування на психологічній складовій цих зв'язків. Сучасний керівник повинен тонко реагувати на настрої та думки, які панують в групі, він повинен вміти переконувати і домагатися підтримки своїх рішень з боку колег, вищого керівництва та підлеглих.

Отже, вирішальне значення для керівництва мають ефективні зв'язки і спроможність спонукати людей до дії.

Сучасним керівникам притаманні, риси, яких не було у їх попередників, це зокрема:

- орієнтація на людей – більше часу витрачається на спілкування з людьми і менше на бюрократичну роботу;
- дух суперництва – тільки той керівник, який витримує жорсткий натиск з боку конкурентів може претендувати на успіх;

- зовнішня перспектива – пошук ресурсів підвищення ефективності організації проводиться не тільки в середині організації, а й за її межами;
- орієнтація на системи – складність сучасних відносин висуває на перший план керівників, які можуть комплексно досягнути діяльність організації незалежно від кількості її складових;
- прагматизм, гнучкість та вміння працювати з невизначенністю - кожна дія керівника повинна впливати із поставленої мети і не відхилятися від наміченого курсу. Проте, засоби, з допомогою яких досягатиметься ця мета повинні постійно змінюватися залежно від зміни умов середовища, яке характеризується великим ступенем невизначеності;
- орієнтація на довгострокові цілі – тільки ті керівники, які здатні бачити на багато років вперед вкінці кінців досягають успіху.

ТЕМА 13. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1. Сутність та види конфліктів, механізми їх виникнення
2. Управління конфліктами
3. Методи вирішення конфліктів

1. Сутність та види конфліктів, механізми їх виникнення

Сучасна теорія і практика конфліктології свідчать, що з розвитком ринкових умов і запровадженням конкурентних відносин значення управління конфліктами зростає. Люди неоднаково сприймають і оцінюють ті чи інші події, і це досить часто призводить до *спірних ситуацій*. Якщо ситуація, що виникла, несе в собі загрозу для досягнення мети навіть одному з учасників взаємодії, то виникає *конфліктна ситуація*. Будь-якому конфлікту передують спірна ситуація, але не всяка спірна ситуація веде до конфлікту.

Конфліктна ситуація - це накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, що об'єктивно створюють підґрунтя для реального протиборства між ними.

Наприклад, проведення атестації перед майбутнім скороченням штатів, визначення кандидатури на престижне підвищення кваліфікації та ін.

Для переростання протиріччя, що виникло, у конфліктну ситуацію може відбутися за таких умов:

- значимість ситуації для учасників конфліктної взаємодії;
- перешкоди збоку одного з опонентів у досягненні мети;
- перевищення рівня особистої або групової терпимості хоча б у однієї із сторін до перешкоди, що виникла.

Конфліктна ситуація - це основна умова виникнення конфлікту на підставі порушення балансу інтересів учасників взаємодії. Для переходу її у конфлікт необхідний зовнішній вплив або інцидент.

Інцидент (привід) характеризує активізацію діяльності однієї із сторін, яка ущемлює інтереси іншої сторони. Інцидентом можуть бути дії третьої сторони.

Наприклад, висловлення колеги, який підштовхує Вас до конфлікту після вашої розмови з начальством. Інцидент може виникнути незалежно від бажання учасників, внаслідок об'єктивних причин (випуск бракованої продукції, зниження продуктивності праці) або як результат неврахування психологічних особливостей іншої сторони.

Таким чином, конфліктна ситуація може визначатися об'єктивними обставинами, а може бути створена навмисно однією з сторін для досягнення своїх цілей. При цьому визначаються можливі учасники майбутнього конфлікту - *суб'єкти*, а також його *об'єкт*.

Об'єкт конфлікту - це те, на що претендує кожна з конфлікуючих сторін і

що спричинює їхню протидію.

Наприклад, ресурси, право власності, право приймати рішення, нова посада. Для виникнення конфліктної ситуації необов'язкова наявність об'єкта конфлікту, він може початися і без нього. *Наприклад*, поганий настрій, ворожість до колеги по роботі можуть сприяти конфлікту.

Деякі конфліктні ситуації існують тривалий час і не переростають у конфлікт тому, що індивіди не спілкуються один з одним. *Наприклад*, образа сусідів один на одного може призвести до сварки і припинення відносин на декілька років.

Конфлікт - це відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок).

Необхідними і достатніми умовами виникнення конфлікту є:

- 1) наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно направлених мотивів або суджень,
- 2) стан протиборства між ними. Протиборство характеризується нанесенням взаємної шкоди (моральної, матеріальної, фізичної, психологічної).

Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору чи ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме. *Наприклад*, уявимо собі двох інженерів на зборах, де кожен наполегливо пропонує прийняти його специфіку продукту. Чи інший *приклад*: готується кошторис компанії на наступний рік. При цьому обидва президенти філіалів компанії намагаються запевнити Раду директорів, що саме вони заслуговують більшої частки ресурсів.

Ознаки конфлікту:

- наявність конфліктної ситуації;
- неподільність об'єкта конфлікту;
- бажання учасників продовжувати конфліктне протистояння.

Конфліктне протистояння передбачає визначення проблеми протиріччя, тобто предмета конфлікту.

Предмет конфлікту - це об'єктивно існуюча проблема, яка є причиною розбрату між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, психологічної сумісності). Це саме те протиріччя, через яке виникає конфлікт. *Наприклад*, розподіл ресурсів (пільг, спадщини, квартири тощо).

Якщо розроблено правила цього розподілу і з ними погоджуються всі учасники, тоді не виникає ні самої проблеми, ні конфлікту. Якщо ж такої процедури немає або з нею не згоден хоч би один із суб'єктів, то виникає проблема: як поділити? При невирішенні цієї проблеми розгортається конфлікт, предметом якого є відсутність правил взаємовідносин при розподілі, а об'єктом - ресурси.

Як виняток, у деяких випадках конфлікти можуть виникати без передуючої йому конфліктної ситуації. Такий конфлікт іноді випадковий, *наприклад*, конфлікт у чергах, у транспорті між випадковими попутниками. Якщо конфліктної ситуації немає, то вірогідність виникнення конфлікту дуже мала. При виникненні однієї конфліктної ситуації конфлікт є закономірним. Якщо ж з однієї конфліктної ситуації випливає інша або з'являється декілька, то конфлікт неминучий.

Структурна модель конфлікту

Процес конфлікту складається з багатьох структурних елементів, які взаємопов'язані і відіграють визначені ролі. Сторони конфлікту (суб'єкти) повинні увійти в образ конфліктної ситуації через мотиви, об'єкт та предмет конфлікту. Визначальними в цьому процесі є позиції конфліктуючих сторін, які як наслідок формують напрями і методи діяльності опонентів.

Конфлікт є відкритою соціальною системою, на яку прямо чи побічно можуть впливати інші суб'єкти. Кожна із сторін перш ніж сформувані особисту конфліктну позицію приймає певний обсяг інформації із зовнішніх джерел (думки співробітників, погляди керівництва) і просіює її крізь призму власного розуму та особистої психологічної структури (темперамент, характер, ціннісні установки та ін.). Одна й та сама конфліктна ситуація може визначатися різноманітними позиціями конфліктуючих сторін. Структурну модель конфлікту можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

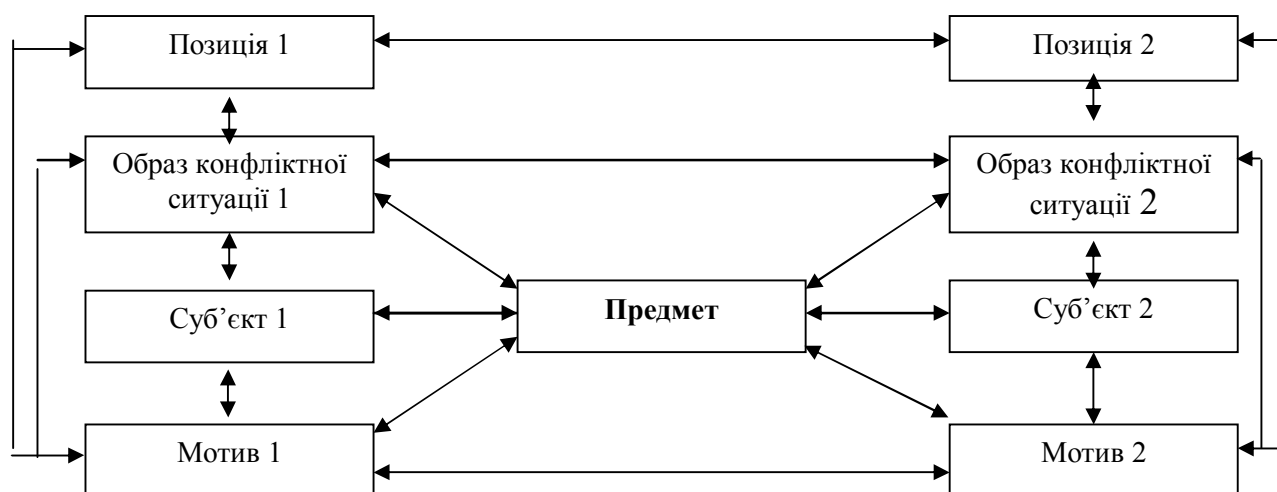


Рисунок – 1 Структурна модель конфлікту

Визначення основних структурних елементів конфлікту:

- *сторони конфлікту* — це суб'єкти соціальної взаємодії, які перебувають у стані конфлікту або ж явно підтримують

конфліктуючих;

- *предмет конфлікту* - це те, через що виникає конфлікт;
- *образ конфліктної ситуації* - це відображення предмету конфлікту у свідомості суб'єкта конфліктної взаємодії;
- *мотиви конфлікту* - це внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (вони виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань);
- *позиції конфліктуючих сторін* - це те, про що вони заявляють один одному у ході конфлікту, або їх дії, виражені в конкретних формах протистояння.

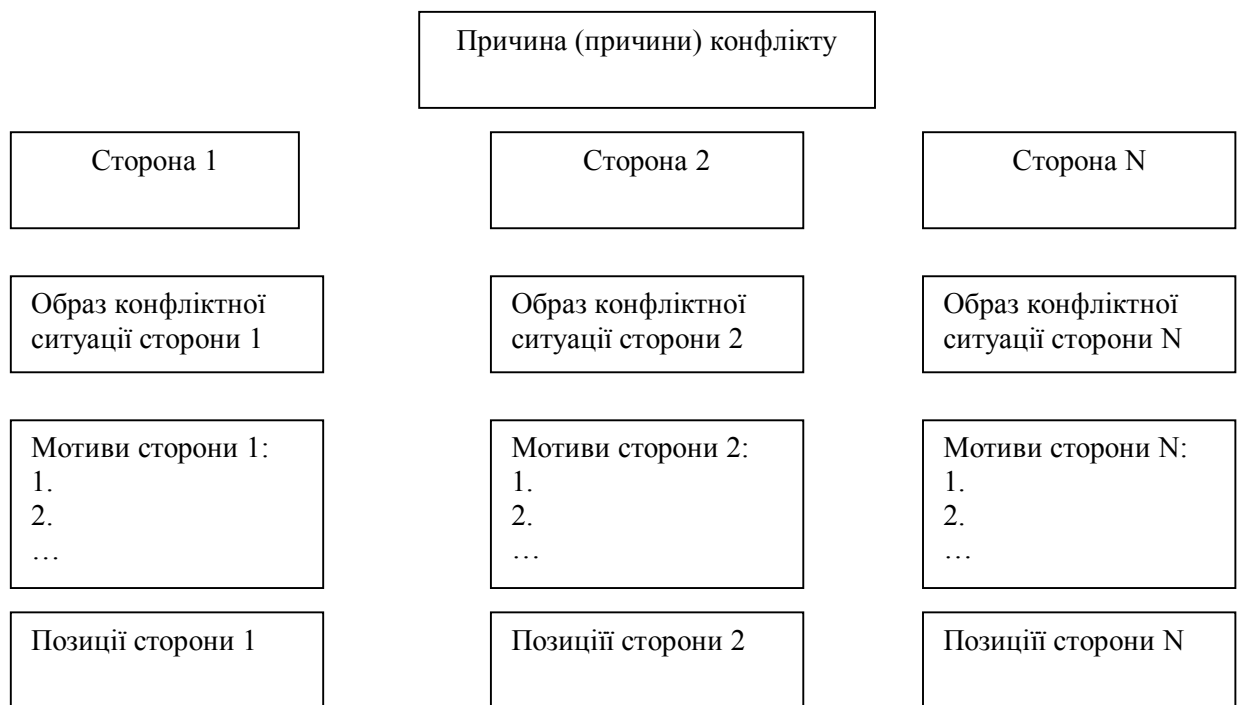


Рисунок 2 – Скорочена схема структурних елементів конфлікту

Функції конфлікту

Автори школи "людських відносин" вважали, що організація може уникнути конфліктів. Вони визнавали можливість появи протиріч між метою окремої особи і метою організації в цілому, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями окремих осіб чи груп. На їх думку, гарні взаємовідносини в організації можуть попереджувати виникнення конфлікту.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, а навіть можуть бути бажаними. Так, у багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більшу кількість альтернатив чи проблем. Це робить процес прийняття рішень більш ефективним, оскільки дає

людям можливість висловити свої думки і тим самим задовольнити свої особисті потреби в повазі і владі. Конфлікт також може привести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки вислуховування різних точок зору щодо цих документів відбувається до їх фактичного виконання. Проте можлива й інша, негативна сторона конфлікту. *Наприклад*, людина на засіданні комітету (ради) сперечається лише тому, що не сперечатися вона не може. При цьому конфлікт заважає досягненню мети організації в цілому.

Таким чином, конфлікт може бути **функціональним** і вести до підвищення ефективності організації та **дисфункціональним**, що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.

Дослідження в галузі функціональних можливостей конфліктів вперше були проведені Л. Козером і Р. Дарендорфом. Вони узагальнили позитивні і негативні функції конфліктів (табл. 2.2). Розглянемо *позитивні функції*.

1. Встановлення і дотримання нормативних і фізичних параметрів груп. Внаслідок конфлікту визначаються вузькі місця і невирішені питання в загальному управлінні організацією, у формуванні структурних підрозділів, недоліках кваліфікації окремих спеціалістів, у існуючому розподілі праці між групами.

2. Розрядка напруженої обстановки. Внаслідок конфлікту у групі, в організації відбувається конфліктна взаємодія, що супроводиться бурхливими реакціями, які знімають в учасників

емоційне напруження, призводять до зниження інтенсивності негативних емоцій.

3. Встановлення і підтримання відносно стабільної структури внутрішньогрупових і міжособистісних відносин. Конфлікти підтримують соціальну активність людей, сприяють попередженню застою, слугують джерелом нововведень та інновацій.

4. Згуртування групи, організації перед зовнішніми труднощами і загрозою існуванню та розвитку. Конфлікти допомагають визначити можливі осередки зовнішньої загрози (конкуренти, вищестоящі організації, природні явища та ін.) і вчасно дати їм спільний опір.

5. Створення і підтримання балансу сил, а також влади соціального контролю. При здійсненні конфліктуючих дій останні стають об'єктом споглядання інших, що часто призводить до виявлення об'єктивних причин конфлікту і прозорості громадської думки.

6. Створення нових інформаційних інститутів. Після конфлікту можливе створення в громадських організаціях, комітетах, інформаційних центрах, нових відділів та інших структурних підрозділів, які удосконалюватимуть систему управління.

7. Діагностика можливостей опонентів. Конфлікт допомагає виявити вірогідність відповідних дій іншої сторони в можливих зіткненнях у майбутньому.

8. Виявлення порушень функціонування організації. Саме конфлікт дає змогу визначити, що в організації не все гаразд і які потрібні зміни для удосконалення.

Негативні функції конфлікту полягають у загальній напруженості

міжособистісних стосунків, погіршенні психологічного мікроклімату між конфліктуючими сторонами, що часто призводять до безладу, нестабільності, насильства, витрат великих часових і емоційних ресурсів, уповільнення і ускладнення прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1 Функції конфліктів

Позитивні функції:	Негативні функції
Розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами	Великі емоційні і матеріальні витрати для участі у конфлікті
Діагностика можливостей опонентів	Плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці, погіршення соціально-психологічного клімату колективу
Згуртування колективу організації у протиборстві із зовнішніми труднощами	Вороже ставлення до переможених
Джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку	Надмірне захоплення процесом конфлікту, що шкодить роботі
Удосконалення нормативної бази, поява нових правил і процедур	Після завершення конфлікту наявність зниження рівня співробітництва між частиною працівників
Виявлення управлінських проблем в організації	Складне і довготривале відновлення ділових стосунків

Класифікація та причини виникнення конфліктів

Розглянемо більш детально особливості даної класифікації і приклади відповідних видів конфліктів. *Вид конфлікту* - це варіант конфліктної взаємодії, який виділяється за певною ознакою.

Залежно від кількості учасників конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою.

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажаннями і можливостями, між необхідністю виконувати і дотриманням необхідних вимог. Прикладами є конфлікти "плюс - плюс", "плюс - мінус", "мінус - мінус".

Міжособистісні конфлікти - це зіткнення індивідумів між собою на підставі протилежно направлених мотивів. Ці конфлікти найбільше розповсюджені, адже вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Будь-який конфлікт зводиться до міжособистісного.

У міжгруповому конфлікті протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи). В основі такого протиборства лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). У цьому

полягає одна з особливостей цих конфліктів.

Природа виникнення конфліктів вкрай різноманітна:

політика, економіка, соціальні відносини, погляди і переконання людей. Це положення визначає виокремлення політичних, соціальних, економічних і організаційних конфліктів.

Політичні конфлікти - зіткнення політичних груп, організацій, громадських діячів з приводу розподілу власних повноважень, форми боротьби за владу (території, виборців тощо).

Соціальні конфлікти являють собою найвищу стадію розвитку протиріч у системі відносин людей, соціальних груп і суспільства в цілому, яка характеризується посиленням протилежних тенденцій та інтересів громади й індивіду. Різновидом соціальних конфліктів є трудові і соціально-трудова конфлікти.

Організаційні конфлікти є наслідком ієрархічних відносин, організаційного регламентування діяльності особистості і використання розподільчих відносин в організації (посадові інструкції, структури управління, положення про оплату праці та ін.).

Економічні конфлікти являють собою широкий спектр конфліктів, що ґрунтуються на економічних інтересах окремих осіб, груп, організацій. Це боротьба за усілякі ресурси, пільги, сфери економічного впливу, поділ власності тощо. Ці види конфліктів поширені на всіх рівнях управління.

Рівень виразності конфліктного протистояння передбачає виділення *закритих (прихованих)* і *відкритих* конфліктів.

При відкритому конфлікті зіткнення опонентів є явно вираженим: сварки, суперечки, військові протистояння. Взаємодія в цьому випадку регулюється нормами, які відповідають ситуації та рівню учасників конфлікту (міжнародними, правовими, соціальними, етичними).

У закритому (прихованому) конфлікті відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, але при цьому використовуються побічні способи впливу. Це відбувається **за** умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади і сил для відкритої боротьби.

Залежно від зачеплених потреб виділяють *когнікативні конфлікти (конфлікти поглядів)* та *конфлікти інтересів*.

Конфлікт когнікативний - це конфлікт поглядів з визначеної проблеми, тобто когнікативних структур. У такому конфлікті метою кожного суб'єкта є: переконати опонента; довести свою точку зору; боротися згідно з принципами власної або групової політики. Відмінності між ідеологіями, культурами, релігіями не завжди зачіпають добрі відносини між опонентами. Якщо ж одна із сторін поставила за мету перемогти будь-якою ціною свого опонента і допускає застосування при цьому сили або інших засобів впливу, то в цьому випадку конфлікт може перетворитися у міжгруповий, соціальний.

Конфлікти інтересів - це група конфліктів, де кожний конфлікт розвивається через

порушені інтереси. Цей вид конфліктів являє собою протизагальним конфліктам поглядів і означає протизагальним, що ґрунтується на зіткненні інтересів різних опонентів (організацій, груп, індивідуумів).

Залежно від спрямованості впливу виділяють *вертикальні* і *горизонтальні* конфлікти. Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, яким володіють опоненти на початку конфліктної взаємодії.

При вертикальних конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник - підлеглий, вищестояща організація - підприємство, засновник - мале підприємство.

При горизонтальних конфліктах передбачається взаємодія рівних за обсягом наявної влади (ієрархічному рівню) суб'єктів:

бригадир - завідувач фермою, головний бухгалтер - головний економіст, постачальник - споживач.

Спосіб розв'язання конфліктів передбачає їх поділ на *наси́льніцькі* (антагоністичні) конфлікти і *ненаси́льніцькі* (компромісні).

При наси́льніцьких (антагоністичних) конфліктах протиріччя вирішуються у вигляді руйнування структур усіх конфліктуючих сторін, крім тієї, яка виграє конфлікт. *Наприклад*, війна до перемоги, повна поразка противника у суперечці, спортивні змагання, вибори органів влади.

Ненаси́льніцькі (компромісні) конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, строків, умов взаємодії. *Наприклад*, заводу-виготовлювачу постачальник не поставив замовлені вироби у визначений термін. Завод має право вимагати виконання графіка поставок, однак шляхом переговорів графік

Причини виникнення конфлікту - це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і, при визначених умовах діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, спричинюють його.

Серед великої кількості причин конфліктів передусім виділяють *загальні причини*, які так чи інакше проявляються практично в усіх виникаючих конфліктах.

До них відносяться такі:

- соціально-політичні та економічні (пов'язані із соціально-політичною ситуацією в країні);
- соціально-демографічні (відмінності в установках і мотивах людей, зумовлені їх статтю, віком, приналежністю до етнічних груп);
- соціально-психологічні (соціально-психологічні явища у групах: взаємовідносини, лідерство, групові мотиви тощо);
- індивідуально-психологічні (відображають індивідуально-психологічні особливості особистості: здібності, темперамент, характер, потреби тощо).

Часткові причини безпосередньо пов'язані з конкретним видом конфлікту (порушення трудового законодавства, службової етики, незадоволеність умовами

діяльності та ін.).

Конфлікти споконвічне виникають внаслідок порушення балансу інтересів двох і більше сторін. У зв'язку з цим виділяють об'єктивні і суб'єктивні причини конфліктів.

Об'єктивні причини конфліктів існують незалежно від волі і бажання учасників взаємодії (обмеженість у ресурсах, погані комунікації тощо). Основні з них:

- *обмеженість ресурсів, які треба ділити;*
- *взаємозалежність завдань;*
- *розбіжності в меті;*
- *розбіжності в уявленнях і цінностях;*
- *розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді;*
- *незадовільні комунікації.*

Розподіл ресурсів. Навіть у великих організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси, фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним способом досягнути межі організації. Виділення значної частини ресурсів якомусь одному керівникові чи групі означає, що інші одержать меншу частку від загальної кількості. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже безповоротно веде до різних видів конфліктів.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує всюди, де одна людина чи група залежить від іншої людини чи групи. *Наприклад*, керівник виробничого підрозділу може пояснити низьку продуктивність своїх підлеглих нездатністю ремонтної служби достатньо швидко ремонтувати обладнання. Керівник ремонтного підрозділу, в свою чергу, може звинувачувати кадрову службу, що не прийняла на роботу більш кваліфікованих працівників. Оскільки всі організації є системами, що складаються із взаємозалежних елементів, то при незадовільній роботі одного підрозділу чи людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

Розбіжності в меті. Можливість конфлікту збільшується в міру того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на окремі підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свою мету і приділяють їм більше уваги, ніж меті організації. *Наприклад*, відділ збуту може наполягати на виробництві якомога більше різноманітної продукції тому, що це підвищує конкурентоздатність підприємства і збільшує обсяг збуту. У той же час цілі виробничого підрозділу більше спрямовані на валові обсяги і менше на асортимент продукції.

Розбіжності в уявленнях і цінностях. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягнути певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть дотримуватися тих поглядів, які, на їх думку, сприятливі для їх групи і особистих потреб. Ця тенденція була виявлена в одному дослідженні, де керівників різних відділів попросили вирішити проблему, пов'язану з поліпшенням обслуговування клієнтів.

Кожен керівник при цьому вважав, що проблему обслуговування клієнтів найкраще може вирішити саме його функціональний підрозділ. Таким чином, у кожного з керівників були свої уявлення щодо вирішення цієї проблеми, які не збігалися з уявленнями інших керівників.

Розбіжності у цінностях - також дуже розповсюджена причина конфлікту. *Наприклад*, підлеглий може вважати, що він завжди має право на висловлення своєї думки, у той час як керівник вважає, що підлеглий має право висловлювати свою думку лише тоді, коли його питають. Ще *приклад*: персонал може цінувати свободу і незалежність. Якщо керівник уважно стежить за роботою своїх підлеглих, розбіжності в цінностях, вірогідно, спричинять конфлікт.

Розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді можуть збільшити вірогідність виникнення конфлікту. *Наприклад*, люди, що постійно проявляють агресивність і ворожість і готові сперечатися за кожне слово, створюють навколо себе атмосферу, що може спричинити конфлікт. Дослідження показали, що розбіжності у життєвому досвіді, характері, віці, освіті зменшують ступінь взаєморозуміння та співробітництва між представниками різних підрозділів.

Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. *Наприклад*, якщо керівництво не може довести до відома підлеглих необхідність реорганізації виробництва, останні можуть відреагувати таким чином, що сповільнять темп роботи. Ці проблеми також можуть виникнути і посилитися через нездатність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових обов'язків. При цьому у будь-якому з підрозділів буде підґрунтя для утворення міжособистісних та інших конфліктів.

Суб'єктивні причини зумовлені передусім конкретною поведінкою індивіда та психологічною структурою особистості - характером, темпераментом, спрямованістю, ціннісними орієнтаціями, потребами тощо. Оскільки кожна людина як особистість багатогранна, суб'єктивні причини набувають різноманітних форм і видів. Вони проявляються як невідповідність цих факторів конкретній життєвій ситуації.

2. Управління конфліктами

Управління конфліктами можна розглядати в двох аспектах: *внутрішньому і зовнішньому*. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відображає організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, в якому суб'єктом управління може виступати керівник, лідер або посередник. Саме другий аспект найбільш важливий для майбутніх фахівців соціально-виробничої сфери, він і є предметом вивчення у даній лекції.

Поняття "управління" має дуже широку сферу застосування - технічна,

біологічна, соціальна та ін. Щодо соціальних систем управління передбачає процес цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою оптимізації параметрів соціальної системи відповідно до об'єктивних законів. Що ж до поняття "управління конфліктами", то можна дати йому таке визначення.

Управління конфліктом - це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт.

Оскільки у функціональному плані конфлікти розрізняються суперечливістю (функціональні та дисфункціональні) для нас у даному визначенні найбільш важливим є конструктивний аспект конфліктів. Головна мета управління конфліктами полягає у попередженні дисфункціональних конфліктів і адекватному вирішенні функціональних.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, його причин. Діагностика допомагає визначити:

- докорінні причини конфлікту;
- учасників конфліктного протиборства;
- динаміку розвитку конфлікту;
- позиції конфліктуючих сторін (мета, потреби, сподівання

тощо);

- методи, засоби та форми розв'язання конфлікту.

Етапи діагностики:

1. *Визначення видимих учасників конфлікту.*
2. *Виявлення інших учасників та носіїв заціплених інтересів.*
3. *Складання "біографії" конфлікту.*
4. *Визначення позицій учасників конфлікту та його причин.*
5. *Виявлення намірів сторін, готовності домовитися самим – розроблюється варіант рішення проблеми та визначається, чи готові сторони домовитися самостійно, тобто чи прагнуть сторони врегулювати конфлікт шляхом переговорів між собою; чи необхідне втручання третьої сторони.*
6. *Проведення переговорів.*
7. *Вибір посередника та проведення переговорів за його участю.*
8. *Вирішення іншими методами.*

Для визначення природи конфлікту доцільно використати метод картографії. **Метод картографічного аналізу** полягає у графічному відображенні складових компонентів конфлікту, послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту (рис. 1).

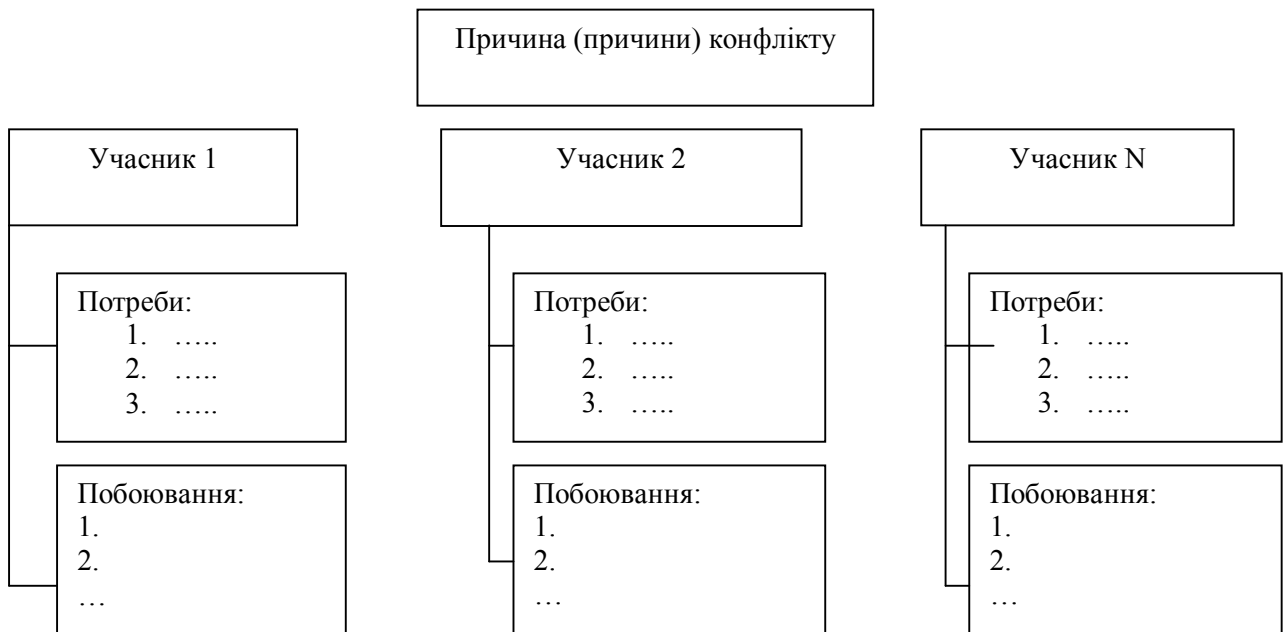


Рисунок 1 – Карта конфлікту

Ця робота складається з декількох етапів.

На першому етапі проблема описується в загальних рисах і визначається предмет конфлікту. *Наприклад:* проблема "розподіл навантаження" буде визначати незлагодженість дій співробітників. Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особистістю і групою, то проблему можна визначити як "взаємовідносини". На цьому етапі важливо визначити саму природу конфлікту.

На другому етапі виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. До цього списку можна віднести як окремих осіб, так і цілі відділи або групи організації, але важливо їх розподілити і об'єднати в окремі групи залежно від загальних потреб і особистого відношення до конфлікту. *Наприклад,* якщо складається карта конфлікту між двома співробітниками організації, то до учасників конфлікту можна включити цих працівників, а інших спеціалістів об'єднати в одну групу або, відокремити ще керівника даного підрозділу.

Третій етап передбачає перерахування основних потреб і побоювань, які пов'язані з цими потребами. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки кожного з учасників у даному питанні. Вчинки людей визначаються їх бажаннями, потребами і мотивами, які теж необхідно визначити.

Графічне відображення потреб, бажань і побоювань учасників конфлікту розширює можливості процесу управління конфліктами і створює умови для прийняття більш раціональних рішень.

Зміст процесу управління конфліктами

Управління конфліктами як складний процес включає такі види діяльності:

- прогнозування конфліктів і оцінювання їх функціональної спрямованості;
- попередження або стимулювання конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- вирішення конфлікту.

Зміст управління конфліктами знаходиться у строгій відповідності з їх динамікою, яка відображена в табл. 1.

Таблиця 1 Зміст управління конфліктом та його динаміка

Етап конфлікту	Зміст управління (вид діяльності)
Виникнення і розвиток конфліктної ситуації	<i>Прогнозування Попередження (стимулювання)</i>
Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії	<i>Попередження (стимулювання)</i>
Початок відкритої конфліктної взаємодії	<i>Регулювання</i>
Розвиток відкритого конфлікту	<i>Регулювання</i>
Закінчення конфлікту	<i>Вирішення (розв'язання)</i>

Прогнозування конфлікту - це один із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, воно спрямоване на виявлення причин даного конфлікту в потенційному розвитку.

Основними джерелами прогнозування конфлікту є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей.

У колективі, наприклад, такими умовами факторами можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство і мікрогрупи та інші соціально-психологічні явища.

Особливе місце в прогнозування конфліктів займає постійний аналіз як загальних так і одиничних причин конфліктів.

Попередження конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Попередження конфліктів базується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини назріваючого небажаного конфлікту починається активна діяльність по нейтралізації дії всього комплексу детермінуючих його факторів. Це так звана вимушена форма попередження конфлікту.

Але конфлікти можна попереджати, здійснюючи в цілому ефективне управління соціальною системою. У даному випадку управління конфліктом (у тому числі і попередження конфлікту) є складовою частиною загального процесу управління в цій системі. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

- постійна турбота про-задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;

- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу і особистості;

Стимулювання конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, спричинювання конфлікту. Стимулювання виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів.

Засоби стимулювання конфліктів можуть бути дуже різними: постановка проблемного питання для обговорення на зборах, нарадах, семінарах і т.д.; критика ситуації, що склалася на нараді; виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо. Але при стимулюванні того чи іншого конфлікту керівник повинен бути готовим до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, її порушення, як правило призводить до сумних наслідків.

Регулювання конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку вбк розв'язання.

Регулювання як складний процес передбачає ряд етапів, які важливо врахувати в управлінській діяльності.

1 етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

2 етап. Досягнення угоди між конфліктуючими сторонами з визнання і дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії - **легітимізація конфлікту.**

3 етап. Створення відповідних органів управління, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії – **інституціалізація конфлікту.**

Крім того, в процесі регулювання конфліктів важливо врахувати деякі технології (табл. 2).

Таблиця 2 Технології регулювання конфліктів

Технології	Зміст
<i>Інформаційні</i>	Ліквідація дефіциту інформації; виключення помилкової інформації; усунення чуток
<i>Комунікативні</i>	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії.
<i>Соціально-психологічні</i>	Робота з неформальними лідерами і мікро-групами; зниження соціальної напруженості та підвищення рівня соціального клімату в колективі
<i>Організаційні</i>	Вирішення кадрових питань; використання методів стимулювання праці; оптимізація умов взаємодії співробітників

Розв'язання конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту.

Це заключний етап управління конфліктом. Розв'язання конфлікту може бути повним і неповним. *Повне* розв'язання конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. *Неповне* розв'язання конфлікту здійснюється тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. У такому випадку неповне розв'язання конфлікту може бути етапом на шляху до його повного розв'язання.

Умови та чинники конструктивного вирішення конфліктів

Більшість умов та чинників успішного вирішення конфліктів носить психологічний характер, тому що відбиває *особливості поведінки та взаємодії опонентів*.

Умови вирішення конфліктів.

- 1) *Припинення конфліктної взаємодії* - перша й явна умова початку вирішення будь-якого конфлікту. Доти, поки будуть здійснюватися якісь міри з однієї чи з двох сторін по посиленню своєї позиції чи послабленню позиції опонента за допомогою насильства, мова про вирішення конфлікту йти не може.
- 2) *Пошук загальних чи близьких по змісту точок*: зіткнення в цілях, інтересах опонентів є двостороннім процесом і припускає аналіз як своїх цілей і інтересів, так і цілей і інтересів іншої сторони. Якщо сторони хочуть розв'язати конфлікт, вони повинні зосередитися на інтересах, а не на особистості опонента.
- 3) При вирішенні конфлікту зберігається стійке негативне відношення сторін один до одного. Воно виражається в негативній думці про опонента й у негативних емоціях по відношенню до нього. Щоб приступити до вирішення конфлікту, необхідно зм'якшувати це негативне відношення. Головне - знижити інтенсивність негативних емоцій, пережитих стосовно опонента.
- 4) Одночасно доцільно *перестати бачити в опоненті ворога, супротивника*. Важливо зрозуміти, що проблему, через яку виник конфлікт, краще вирішувати спільно, об'єднавши зусилля. Цьому сприяють, по-перше, критичний аналіз власної позиції і дії. Виявлення і визнання власних помилок знижує негативне сприйняття опонента. По-друге, необхідно намагатися зрозуміти інтереси іншого. Зрозуміти - не значить прийняти чи виправдати. Однак це розширить уявлення про опонента, зробить його більш об'єктивним. По-третє, доцільно виділити конструктивний початок у поведінці чи навіть у намірах опонента. Не буває абсолютно поганих чи абсолютно гарних людей чи соціальних груп. У кожному є щось позитивне, на нього і необхідно опертися при вирішенні конфлікту.
- 5) Важливо *зменшити негативні емоції протилежної сторони*. Серед прикладів виділяють такі, як позитивна оцінка деяких дій опонента, готовність йти на зближення позицій, звертання до третьої сторони, що авторитетна для опонента, критичне відношення до самого себе, урівноважене власне поведіння та ін.
- 6) *Об'єктивне обговорення проблеми*, з'ясування суті конфлікту, уміння сторін бачити головне сприяють успішному пошуку рішення протиріччя. Акцентування уваги на другорядних питаннях, турбота тільки про свої інтереси знижують шанси конструктивного рішення проблеми.

7) Коли сторони по'єднують зусилля по завершенню конфлікту, необхідний *облік статусів (посадового положення) один одного*. Сторона, що займає підлегле положення чи має статус молодшого, повинна усвідомлювати бокові вівтарі поступок, що може собі дозволити її опонент. Занадто радикальні вимоги можуть спровокувати сильну сторону на повернення до конфліктного протиборства.

8) Ще одна важлива умова - *вибір оптимальної стратегії вирішення, що відповідає даним обставинам*. Ці стратегії розглянуті в наступному параграфі.

3. Стратегії поведінки у конфлікті. Засоби вирішення конфліктів

Стратегії виходу із конфлікту являють собою основну лінію поведінки опонента на його заключному етапі.

Розроблена двомірна модель стратегій поведінки у конфлікті К.Томасом та Р.Кілменом. В основі цієї моделі лежать два критерії:

- 1) орієнтація учасників конфлікту на задоволення своїх інтересів;
- 2) орієнтація на задоволення інтересів протилежної сторони.

Всього 5 стратегій:

1. Суперництво.
2. Ухилення.
3. Пристосування.
4. Співробітництво.
5. Компроміс.

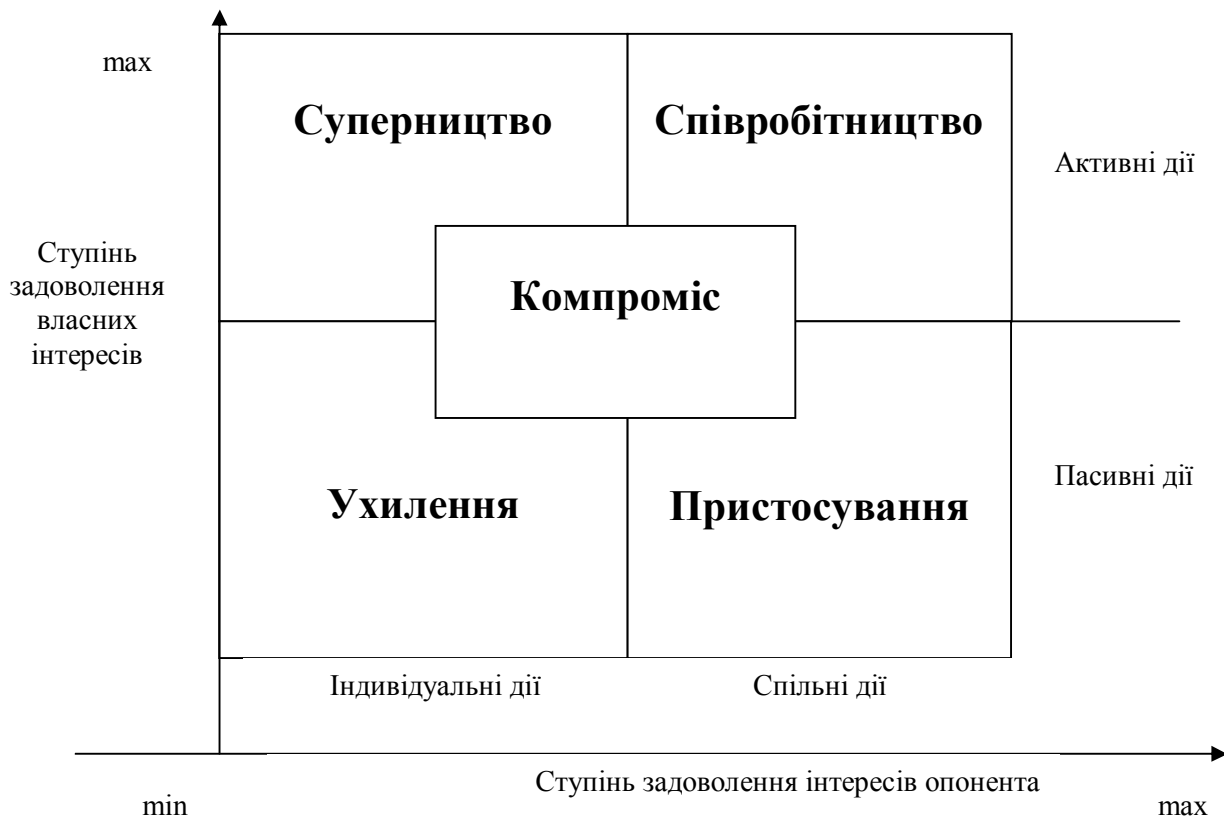


Рисунок 1 – Стратегії поведінки особистості у конфлікті
(сітка Томаса-Кілмена)

Суперництво полягає у нав'язуванні іншій стороні сприятливого для себе рішення. Воно виправдане у випадках:

- конструктивності рішення, яке пропонується;
- вигідності результату для всієї групи, організації, а не для окремої особистості або мікрогрупи;
- важливості закінчення боротьби для сторони, яка використовує дану стратегію;
- відсутності часу на переговори з опонентом;
- екстремальні, принципові випадки, при дефіциті часу та високій ймовірності небезпечних наслідків.

Багато вважають цю стратегію не вигідною для вирішення проблем, оскільки вона не дає можливості опоненту реалізувати свої інтереси. Але є певні приклади, де суперництво ефективно: призупинення агресора, який захоплює чужі території; робота зі злочинцем.

Компроміс полягає у бажанні опонентів завершити конфлікт частковими поступками. Він характеризується відмовою від частини вимог, які висувалися раніше, готовністю визнати претензії іншої сторони частково обґрунтованими, готовністю простити. Компроміс ефективний у випадках:

- розуміння опонентом, що він та його суперник мають рівні можливості;
- наявності взаємовиключних інтересів;
- задоволеності тимчасовим рішенням;
- загрози все втратити.

Пристосування розглядається як вимушена або добровільна відмова від боротьби та здавання своїх позицій. Прийняти таку стратегію опонента примушують різні мотиви:

- усвідомлення своєї неправоти;
- необхідність збереження гарних відносин з опонентом, сильна залежність від нього;
- проблема незначна.

До такої стратегії призводить значна шкода, отримана у ході боротьби, загроза ще більших наслідків, відсутність шансів на інше завершення конфлікту, тиск з боку третьої сторони. У деяких ситуаціях за допомогою пристосування реалізується принцип „Три Д”: Дай Дорогу Дураку.

Ухилення від вирішення проблеми є спробою вийти з конфлікту при мінімумі витрат. Відрізняється від вищерозглянутої стратегії поведінки у конфлікті тим, що опонент переходить до неї після невдалих спроб реалізувати власні інтереси за допомогою активних стратегій. Мова йде про затухання конфлікту. Вихід може бути конструктивною реакцією на конфлікт, який затягнувся. Застосовується у випадках:

- при відсутності часу та сил на вирішення протиріччя;
- прагненні виграти час;
- наявності труднощів у визначенні своєї лінії поведінки;
- небажання вирішувати проблему взагалі.

Співробітництво вважається найбільш вигідною стратегією поведінки у конфлікті. Вона передбачає спрямованість опонентів на конструктивне обговорення проблеми, розгляд опонента не як противника, а як союзника під час пошуку рішення. Найбільш часто ефективна у випадках:

- сильної взаємозалежності опонентів;
- схильності обох ігнорувати різницю у владі;
- важливості рішення для обох сторін;
- неупередженості опонентів.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ГРУПАХ

В процесі групової взаємодії часто виникають ситуації, коли інтереси однієї людини чи групи людей суперечать інтересам іншої сторони. Така ситуація має назву конфлікт.

Конфлікт – відсутність згоди між двома або більше сторонами (особами чи групами); зіткнення протилежних поглядів, позицій, інтересів.

В залежності від того між ким виникає конфлікт виділяють три його типи:

1. ***Міжособистісний конфлікт*** – виникає між двома людьми в основному стосується питань розподілу (ресурсів, повноважень, цінностей) або виникає внаслідок психологічної невідповідності;
2. ***Конфлікт між особою та групою*** – виникає внаслідок недотримання

окремою особою вимог групи (порушення внутрішніх норм, невиконання своїх обов'язків в групі тощо);

3. **Міжгруповий конфлікт** – виникає між лінійним і функціональним персоналом організації, комітетом профспілки і адміністрацією, формальною та неформальною групами. Причини таких конфліктів викликані суперечливістю норм різних груп. Проте їх можна уникнути з допомогою координації зусиль та цілей всіх структурних підрозділів організації.

Методи вирішення конфліктів поділяють на структурні та міжособистісні.

Структурні методи ґрунтуються на використанні формальних важелів врегулювання конфліктних ситуацій. До них належать:

- **роз'яснення вимог до змісту роботи** – делегування окремим особам певних повноважень, обов'язків та відповідальності вимагає чіткого розуміння ними того, що від них вимагається, тому потрібно чітко пояснити кожному працівникові які результати і способи роботи задовольнять вище керівництво;
- **принцип використання ієрархії** – формування чіткої ієрархії підпорядкування визначає для кожного підлеглого одного безпосереднього керівника, вказівки якого він повинен виконувати. Таким чином усувається можливість подвійного підпорядкування;
- **підпорядкування загальноорганізаційним цілям** – сприяє об'єднанню зусиль працівників, усуває причини, що можуть призводити до неузгодженості напрямків діяльності;
- **вплив на поведінку через систему винагород** – прозора система винагород, яка базується на принципах справедливості та трудової участі сприяє позитивному мікроклімату в групі.

Міжособистісні методи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки керівника при появі перших ознак конфліктної ситуації. До них відносять:

- **уникання** – людина, яка незадоволена чимось в діяльності групи не бажає йти на загострення стосунків, не проявляє своєї зацікавленості в усуненні цієї проблеми таким чином усугубляючи її;
- **залагодження конфлікту** – використовується тимчасове приглушення конфліктних настроїв з допомогою переконання в тому, що конфлікт не вирішить проблему;
- **примус** – передбачає вирішення конфлікту в односторонньому порядку. При цьому одна сторона (переважно та, яка має реальну владу) приймає рішення, яке не враховує побажань протилежної сторони і спрямовує конфлікт у бажане їй русло;
- **компроміс** – тимчасовий хід, який передбачає взаємні поступки або відкладення вирішення проблеми на майбутнє, при цьому сама проблема залишається відкритою;

- ***співробітництво*** – найкращий спосіб вирішення конфліктів, при якому сторони вислуховують аргументи противника, проявляють готовність іти на взаємні поступки, ключові розходження вирішують шляхом колективного обговорення.

ТЕМА 14. ОРГАНІЗАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ. ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Сутність організаційної ефективності і підходи до її визначення.*
- 2. Види організаційної ефективності.*
- 3. Сутність ефективності в менеджменті. Основні категорії ефективності.*
- 4. Показники ефективності управління.*

1. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ І ПІДХОДИ ДО ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

Функціонування організацій в умовах ринкового середовища передбачає розробку спеціальних методів оцінки результатів їх діяльності. В більшості випадків результативність діяльності організацій ототожнюють з поняттям “ефективність”.

Ефективність (від лат. *effectus* – дієвість, результативність, продуктивність) – це відповідне співвідношення результату і мети, або результату і витрат на його досягнення.

Деяко відмінним є поняття організаційної ефективності, яка є найбільш поширеною саме в управлінській науці.

Організаційна ефективність – це здатність організації інсувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Зважаючи на різноплановість організаційних цілей і сфер діяльності, не існує якогось одного методу визначення організаційної ефективності. Тому, *в економічній літературі прийнято виділяти три різних підходи до її визначення:*

- 1. Цільовий підхід.* Організаційна ефективність підприємства в даному випадку визначається його здатністю досягати поставлених завдань. При цьому найбільш ефективним буде те підприємство, яке досягне даної цілі з найменшими затратами ресурсів. В той же час підприємство, яке не досягає поставленої мети є неефективним. Цей підхід доречно використовувати, якщо цілі організації мають кількісне вираження, або їх досягнення може бути чітко зафіксованим.
- 2. Системний підхід.* Відповідно до нього, критерієм ефективності організації є її здатність до адаптації. Даний підхід зосереджує увагу не на проблемі досягнення певної мети, а робить акцент на взаємодії внутрішніх змінних організації. В такому аспекті оцінка витрат відступає на задній план, а натомість на перше місце виходять визначення ієрархічних залежностей, внутрішній розподіл ресурсів,

формування сприятливого мікроклімату тощо. Такий підхід придатний в основному для неприбуткових організацій, які виконують визначену соціальну місію.

- 3. Вибірковий підхід (з точки зору задоволення стратегічних складових).** Даний підхід дозволяє змінювати критерії оцінки ефективності в залежності від змін стратегічної спрямованості організації. Організація залежить від різних стратегічних складових, які поділяють на внутрішні (менеджери, співробітники, акціонери тощо) та зовнішні (споживачі, конкуренти, органи місцевої влади та ін.). Кожна із цих складових оцінює діяльність організації за своїми критеріями: співробітники за розміром заробітної плати та умовами праці; акціонери за розміром дивідендів; споживачі за рівнем якості продукції та її ціною і т.д. В такому аспекті важливо визначити які складові слід вважати стратегічними, і відповідно до цього постаратися максимально задовольнити їх потреби. Ефективність в даному випадку буде вимірюватися рівнем позитивної реакції стратегічної складової на діяльність фірми.

Кожен із підходів має певні переваги і ряд недоліків. Найоптимальніший варіант забезпечення ефективності організації – розумне поєднання усіх підходів щодо вивчення організаційної ефективності. При цьому переваги одного підходу могли б компенсувати недоліки іншого.

2. ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

На сучасному етапі розвитку наукового управління виділяють вісім видів організаційної ефективності:

- 1. Внутрішня ефективність** – визначається з позиції максимального використання внутрішніх ресурсів організації.
- 2. Зовнішня ефективність** – характеризує повноту використання зовнішніх можливостей організації. Найбільш характерним критерієм оцінки зовнішньої ефективності організації є її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.
- 3. Загальна ефективність** – характеризується як сукупність зовнішньої і внутрішньої ефективності:

$$E_3 = E_1 \times E_2 \quad (14.1)$$

де E_3 – рівень загальної ефективності; E_1 – рівень використання ринкових можливостей; E_2 – рівень використання внутрішніх можливостей.

Загальна ефективність залежить від гнучкості системи управління організацією і здатності вчасно перерозподіляти внутрішні ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища.

- 4. Ринкова ефективність** – показує наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно із альтернативними

способами задоволення їхніх потреб (продукція конкурентів, товари-конкуренти).

5. Стратегічна ефективність – характеризує здатність організації реалізовувати стратегію. При цьому використовується три групи показників:

- перша відображає стан ринку (обсяг, темпи зростання, ризики);
- друга характеризує динаміку економічних цілей (темпи зростання прибутку, обсягів продажу, рентабельності тощо);
- третя висвітлює динаміку групових цілей (зростання дивідендів, заробітної плати, кількості робочих місць).

6. Оперативна ефективність – основним критерієм даного виду ефективності є мінімізація виробничих витрат. Стратегічна ефективність складається із безлічі оперативних.

7. Ефективність інноваційного проекту – характеризує співвідношення витрат, які пов'язані із реалізацією нововведення.

3. СУТНІСТЬ ЕФЕКТИВНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ. ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Ефективність системи менеджменту – це показник, який характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

З даного визначення випливає, що основними складовими ефективності управління є витрати на управління і результати діяльності, які в більшості випадків мають вартісний вираз і можуть бути чітко зафіксовані, що полегшує оцінку ефективності.

До витрат, які несуть керівники в процесі управлінської діяльності належать:

1. Витрати на оплату праці:

- заробітна плата керівників та спеціалістів;
- заробітна плата технічного і обслуговуючого персоналу;
- премії і доплати управлінцям;

2. Витрати на техніку управління:

- носії інформації та предмети управлінської праці;
- засоби обробки інформації та оснащення процесів управління;
- знання, умови праці тощо;

3. Витрати на організацію і забезпечення управління:

- науково-дослідні роботи і наукова організація управлінської праці;
- підготовка і підвищення кваліфікації менеджерів;
- заходи щодо вдосконалення управління;

4. Накладні витрати:

- службові відрядження і пересування;
- комунікаційні і канцелярські витрати;

- інші витрати (на проведення ділових зустрічей тощо).

Що ж стосовно результату діяльності організації, то тут можуть бути використані такі показники: обсяг реалізованої продукції, обсяг виробленої продукції, сума прибутку, рівень рентабельності і т.д.

ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Найбільш поширеним показником ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_y = \frac{P_k}{B_y}, \quad (14.2)$$

де E_y – ефективність управління; P_k – кінцевий результат отриманий підприємством; B_y – витрати на управління.

Цей показник може набувати різного змісту, залежно від того, яка величина виступає у якості загального результату діяльності підприємства.

Ще одним показником, який демонструє економічну ефективність є продуктивність праці. З цієї позиції в управлінні виділяють відношення загального результату виробництва до кількості працівників апарату управління:

$$E_y = \frac{P_k}{K}, \quad (14.3)$$

де K – кількість управлінського персоналу.

Крім названих показників ефективності системи менеджменту, які відображають загальну ефективність всієї організації, існують показники, які покликані відображати ефективність структурних підрозділів чи окремої функції, яка реалізовується в межах підприємства.

З огляду на це в процесі визначення ефективності системи менеджменту використовують якісні показники:

1. Рівень керованості:

$$K_n = \frac{y_n}{y_\phi}, \quad (14.4)$$

де y_n – норма керованості, y_ϕ – фактична кількість підлеглих у керівника;

2. Коефіцієнт раціональності структури:

$$K_{pc} = 1 - \frac{\Pi_\phi}{\Pi_{oc}}, \quad (14.5)$$

де Π_ϕ , Π_{oc} – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів;

3. Ступінь централізації управлінських функцій:

$$K_{\text{ц}} = \frac{P_{\text{фб}}}{P_{\text{ф}}}, \quad (14.6)$$

де $P_{\text{фб}}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління, $P_{\text{ф}}$ – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління;

4. Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу:

$$K_{\text{с}} = \frac{A_{\text{лк}}}{A_{\text{фк}}}, \quad (14.7)$$

де $A_{\text{лк}}$ – кількість лінійних керівників, $A_{\text{фк}}$ – кількість працівників функціональних служб;

5. Ступінь формалізації праці менеджерів:

$$K_{\text{ф}} = \frac{A_{\text{нд}}}{A_{\text{зу}}}, \quad (14.8)$$

де $A_{\text{нд}}$ – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів, $A_{\text{зу}}$ – загальна кількість управлінців;

6. Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління:

$$K_{\text{ц.су}} = \frac{A_{\text{а.уп}}}{A_{\text{уп}}}, \quad (14.9)$$

де $A_{\text{а.уп}}$, $A_{\text{уп}}$ – кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем і всього управлінського апарату;

7. Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління

$$K_{\text{о.ф.у.}} = \frac{K_{\text{ф}}}{K_{\text{н}}}, \quad (14.10)$$

де $K_{\text{ф}}$, $K_{\text{н}}$ – кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами;

8. Коефіцієнт дублювання функцій:

$$K_{\text{д}} = \frac{K_{\text{р.з}}}{K_{\text{р.н}}}, \quad (14.11)$$

де $K_{\text{р.з}}$ – кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами, $K_{\text{р.н}}$ – кількість видів робіт, згідно із затвердженими нормативами;

9. Коефіцієнт глибини спеціалізованих управлінських робіт:

$$K_{\text{г.с}} = \frac{T_{\text{р.проф}}}{T_{\text{р}}}, \quad (14.12)$$

де $T_{\text{проф}}$ – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу, T_p – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі;

10. Коефіцієнт надійності структури управління:

$$K_{\text{над}} = 1 - \frac{K_{\text{н}}}{K_{\text{заг}}}, \quad (14.13)$$

де $K_{\text{н}}$ – кількість не реалізованих рішень, $K_{\text{заг}}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.

Визначення ефективності окремих працівників управлінського апарату різних рівнів і функціональних сфер передбачає:

- визначення сукупності цілей окремих підрозділів і оформлення їх у вигляді системи планових показників, що мають кількісне і часове вираження;
- встановлення експертним шляхом значущості кожного показника у їх загальній сукупності (сума значущостей дорівнює 1);
- визначення по 5-ти бальній шкалі ступеня досягнення кожного показника структурним підрозділом, яким керує менеджер, якого ми оцінюємо.

Ефективність – це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності виробництва.

В умовах ринкового механізму господарювання ефективність виробництва підприємств у великій мірі залежить від результативності та економічності роботи управлінських кадрів.

Особливістю управлінської праці є те, що її результативність не може бути виражена прямими показниками безпосередньої діяльності працівників управління. Ці показники можуть лише відносно характеризувати результати праці окремих технічних виконавців.

Існує ряд показників оцінки ефективності управлінської праці. Вони поділяються на 4 групи:

- 1) загальні результативні показники;
- 2) показники результативності або продуктивності управлінської праці;
- 3) показники економічності апарату управління;
- 4) показники організаційної оцінки структури управління.

Зазначені показники представлені у табл. 1

Таблиця 1 Економічна характеристика управління підприємства (для неаграрної сфери економіки)

Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	20__ р. у % до 20__ р.
Загальні результативні показники				
Одержано доходу від реалізації продукції на:				
- 1 середьорічного працівника, тис. грн				
- 1 грн середньорічної вартості основних засобів, грн				
Одержано прибутку від реалізації продукції на:				
- 1 середьорічного працівника, тис. грн				
Рівень рентабельності, %				
Продуктивність управлінської праці				
Одержано доходу від реалізації продукції на 1-го працівника апарату управління, тис. грн				
Одержано доходу від реалізації продукції на 1 грн витрат на утримання апарату управління (адміністративних витрат), грн				
Одержано прибутку на 1 працівника апарату управління, тис. грн				
Економічність апарату управління				
Питома вага витрат на оплату праці працівників управління в загальногосподарському фонді заробітної плати, %				
Питома вага витрат на управління (адміністративних витрат) в собівартості продукції, %				
Припадає основних працівників підприємства в розрахунку на 1 працівника управління, осіб				
Показники організаційної оцінки структури управління				
Число ступенів управління				
Норма управління:				
- для керівника підприємства				
- для керівників підрозділів				

Для більш глибокого аналізу ефективності управління використовують синтетичний показник ефективності управління, який відображає економічність апарату управління та результативність управлінської праці.

Який єдиний синтетичний показник використовується індекс (коефіцієнт) ефективності управлінської праці, який об'єднує значення індексів економічності та продуктивності управлінської праці.

Таблиця 2 Індеси економічності апарату управління у підприємстві
(для неаграрної та аграрної сфери економіки)

Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	Індеси показників	
				20__ р. до 20__ р.	20__ р. до 20__ р.
Питома вага, % :					
- управлінських працівників у загальній кількості працюючих (Уро)					
- заробітної плати управлінських працівників у собівартості продукції (Уур)					
- заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці (Узу)					
- витрат на управління у повній собівартості продукції (Узв)					

Індекс економічності апарату управління (Уек) визначається за формулою:

$$\acute{O}\acute{a}\acute{e} = \frac{\acute{O}\acute{o}\acute{i} + \acute{O}\acute{\zeta}\acute{o} + \acute{O}\acute{o}\acute{\delta} + \acute{O}\acute{\zeta}\acute{a}}{4} \quad (14.14)$$

Для аналізу необхідно розрахувати індекс за два періоди: співвідношення другого року до першого; третього року до другого року.

Таблиця 3 Індеси продуктивності управлінського персоналу підприємства
(для неаграрної сфери економіки)

Показники	20__ р.	20__ р.	20__ р.	Індеси показників	
				20__ р. до 20__ р.	20__ р. до 20__ р.
Одержано доходу від реалізації продукції на 1-го працівника апарату управління, тис. грн (Уву)					
Одержано доходу від реалізації продукції на 1 грн заробітної плати управлінських кадрів, грн (Узв)					
Одержано доходу від реалізації продукції на 1 грн витрат на утримання апарату управління (адміністративних витрат), грн (Увр)					
Одержано прибутку на 1 працівника апарату управління, тис. грн (Упр)					

Індекс продуктивності апарату управління (Уре) визначається за формулою:

$$\acute{O}\acute{o}\acute{a} = \frac{\acute{O}\acute{a}\acute{o} + \acute{O}\acute{\zeta}\acute{a} + \acute{O}\acute{a}\acute{\delta} + \acute{O}\acute{i}\acute{\delta}}{4} \quad (14.15)$$

Для аналізу необхідно розрахувати індекс за два періоди: співвідношення другого року до першого; третього року до другого року.

Маючи два сумарних індекси підприємства (економічності та продуктивності апарату управління), можна розрахувати індекс загальної ефективності управлінської праці. Особливість цих індексів полягає у зворотній пропорційності їх значень, тобто, чим менше значення індексу ($U_{ек}$) і чим більше другого ($U_{р}$), тим вищий загальний результат оцінки ($U_{еф}$). Через це індекс загальної ефективності управлінської праці ($U_{еф}$) розраховується за формулою:

$$U_{еф} = U_{ре} + (1 - U_{ек}) \quad (14.16)$$

Для аналізу необхідно розрахувати індекс за два періоди: співвідношення другого року до першого; третього року до другого року.

Таким чином, ефективність управління може оцінюватися для різних управлінських категорій, починаючи від підприємства і закінчуючи роботою окремо взятого менеджера.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Податковий кодекс України : закон України від 02.12.2010 р. №2755–VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 31.05.2021).
2. Митний кодекс України : закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 31.05.2021).
3. Бюджетний кодекс України : закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 31.05.2021).
4. Михайлов С. І. Менеджмент : підручник. Вінниця : Нова Книга, 2016. 416 с.
5. Менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник / А. А. Мазаракі та ін. Київ : Атіка, 2017. 564 с.
6. Верховна рада України : офіційний сайт. URL: <http://portal.rada.gov.ua>.
7. Державна фіскальна служба України : офіційний сайт. URL: <http://sfs.gov.ua/>.
8. Державна митна служба України : офіційний сайт. URL: <http://www.customs.gov.ua>.
9. Стамат В. М. Формування стратегій міжнародного аграрного маркетингу. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів* : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 28 травня 2021 р., Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 368-370.
10. Стамат В. М. Стратегічний аналіз як етап стратегічного підходу до управління підприємством. *Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 8-9 листопада 2018 р. Харків, 2018. С. 305-308.
11. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. Тернопіль : Карт-бланш, 2016. 490 с.
12. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2016. 434 с.
13. Cal Newport. (2019). Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World. 328 p.
14. Julie Zhuo. (2020). The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You. 186 p.
15. Mark Villareal. (2020). Leadership Crisis Management: Understanding the 3-Stages of Crisis Management. 256 p.
16. Mary K. Pratt Definition leadership. URL : <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership> (дата звернення 16.04.2022)
17. Patric Graupp, Skip Steward and Brad Parsons. (2020). Creating an Effective Management System: Integrating Policy Deployment, TWI, and Kata. 245p.
18. Steven Rogelberg. (2019). The Surprising Science of Meeting : How You Can Lead Your Team to Peak Performance. 293 p.
19. Susan Ward What is leadership? URL : <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275> (дата звернення 16.04.2022)
20. How good are your leadership skills? URL : https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_50.htm (дата звернення 16.04.2022)

Навчальне видання

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Конспект лекцій

Укладачі: **Стамат** Вікторія Михайлівна,
Полторак Анастасія Сергіївна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 10.1

Тираж 50 прим. Зам. № ____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.