

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**Надія Буняк**

# **Менеджмент**

конспект лекцій

Луцьк  
2023

УДК 338.242

Б 91

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 10 від 21.06.2023 р.).

**Рецензенти: Букало Н.А.** - кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Проць Н.В.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Буняк Н.М.**

**Б 91 Менеджмент** : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 140 с.

Конспект лекцій охоплює всі теми передбачені си́лабусом освітнього компонента, містить лаконічне і чітке викладення матеріалу, що дозволить швидко і якісно підготуватись до практичних занять, екзамену.

Рекомендовано здобувачам освіти 1го курсу спеціальностей 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво та торгівля»

УДК 338.242

© Буняк Н.М., 2023

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023

## Вступ

Складні умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі запити споживачів вимагають від сучасних фахівців у різних сферах діяльності наявності управлінського світогляду, уміння адекватно оцінювати управлінські процеси і явища, що відбуваються в національній економіці, володіти методами управління організацією, вміння приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У зв'язку з цим процес формування спеціалістів нової генерації передбачає поряд із професійною підготовкою глибоке вивчення основ менеджменту та оволодіння навичками, необхідними для сучасного керівника.

Освітній компонент «Менеджмент» передбачає формування фахових компетенцій у сфері управління організацією шляхом освоєння базових принципів, основних категорій, сучасних концепцій, теоретичних положень і практичних методів формування комплексного механізму забезпечення її результативності. Акцент робиться на формуванні загальних та спеціальних компетенцій у сфері реалізації функцій менеджменту, обґрунтування управлінських рішень в умовах мінливого зовнішнього середовища.

**Мета** вивчення освітнього компонента – формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, а також розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Основними **завданнями** освітнього компонента є формування комплексного бачення щодо: сутності основних понять і категорій менеджменту та управління; принципів та функцій менеджменту; системи методів управління; змісту процесів та технології управління; основ планування, здійснення мотивування та контролювання; організації взаємодії та повноважень; прийняття рішень у менеджменті; інформаційного забезпечення процесу управління; керівництва та лідерства, стилів управління; системи управління конфліктами; етики і відповідальності у менеджменті; ефективності управління; оволодіння сучасним інструментарієм практичної реалізації методів та функцій менеджменту, обґрунтування управлінських рішень в умовах мінливого зовнішнього середовища.

## **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

1. Сутність, зміст менеджменту та управління
2. Організації як об'єкти управління
3. Особливості діяльності організацій на різних етапах її життєвого циклу
4. Менеджмент як вид професійної діяльності
5. Ролі та функції менеджерів в організації
6. Менеджмент як галузь знань. Методи дослідження у менеджменті

### **1. Сутність, зміст менеджменту та управління**

Стабільність функціонування організації, здатність досягати цілей, постійно адаптуватися до нових умов, підвищувати конкурентоспроможність на ринку залежить від якості управління нею загалом і діями людей, які в ній працюють. На цій проблематиці зосереджується менеджмент як сукупність принципів, форм, методів і засобів впливу.

Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності. В останні роки спостерігається певна конвергенція поглядів на його сутність.

Загалом *менеджмент* – це:

- вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей;
- вид діяльності щодо керівництва людьми в різних організаціях;
- галузь знань, які допомагають здійснити управління;
- певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління.

Нерідко терміни «менеджмент» і «управління» використовують в одному і тому самому значенні. Однак між ними існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати.

Управляти можна технічними, соціальними, економічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

*Управління* – це складний процес, який включає цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший з метою досягнення певних цілей.

Менеджмент як управління передбачає:

- орієнтацію організації на попит і потреби ринку, конкретних споживачів;
- постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва;
- господарську самостійність;
- постійний перегляд цілей і програм залежно від ситуації на ринку;
- встановлення остаточного результату діяльності організації, її підрозділів на ринку;
- необхідність використання сучасної інформаційної бази з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття обґрунтованих і оптимальних рішень.

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

*Суб'єктом управління* може бути окрема людина або група людей, які своїми діями впливають на об'єкт управління. До суб'єктів управління відносяться також

відповідні суспільні інститути (організації, установи), працівники апарату управління.

*Суб'єкт управління повинен:*

- володіти здатністю свідомо визначати цілі;
- розробляти і вибирати способи впливу та засоби досягнення прийнятих цілей;
- володіти здатністю реєстрації самого факту досягнення цілі;
- здійснювати процес управління.

Суб'єктами управління не можуть бути предмети неживої природи.

*Об'єктом управління* є людина в процесі її виробничої діяльності. Об'єкт управління завжди має конкретні значення, свої властивості та характеристики.

За допомогою управлінської праці здійснюється взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління, яка реалізує управлінські відносини.

Розрізняють наступні *сфери менеджменту*: виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; управління персоналом; управління дослідженнями та розробками; фінансовий облік; маркетинг; загальна адміністрація.

*Предметом вивчення менеджменту як науки* є процеси створення, функціонування і розвитку організаційних утворень (підприємств, виробничих систем), а також систем відносин управління, які об'єктивно виникають на різних рівнях суспільного та індивідуального відтворення матеріальних благ.

*Об'єктом вивчення менеджменту* є процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

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

## **2. Організації як об'єкти управління**

Щоб усвідомити сутність категорії «менеджмент», перш за все слід з'ясувати, що таке організація, які цілі її діяльності і чому будь-якою організацією потрібно управляти.

*Організація* – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Щоб мати статус організації, певна група повинна відповідати кільком обов'язковим вимогам, до яких належить:

- наявність щонайменше двох осіб, які вважають себе частинкою цієї групи;
- наявність хоча б однієї мети, яку приймають усі члени групи;
- наявність членів групи, котрі навмисно працюють разом, щоб досягти значущої мети.

У складі кожної системи можна розрізнити дві тісно взаємодіючі підсистеми – керуючу і керовану. Керуюча підсистема – це «що» чи «хто» керує, а керована – «чим» чи «ким» керують. Аналогічними їм по змісту є поняття «суб'єкт управління» і «об'єкт управління».

*Класифікація організацій:*

- залежно від мети діяльності: комерційні, некомерційні;
- залежно від реакції на зміни середовища: механістичні (бюрократичні), адаптивні, інноваційні;

– залежно від зв'язків між підрозділами: традиційні, дивізіональні, матричні, мережеві;

– залежно від відносин з людиною: корпоративні, індивідуалістичні;

– залежно від функціонально-галузевої орієнтації: промислові, сільськогосподарські, будівельні, транспортні, торговельні, виробничо-торговельні, торговельно-посередницькі, інноваційно-посередницькі, банківські, лізингові, факторингові, страхові, інжинірингові, консалтингові та ін.;

– залежно від належності капіталу та контролю над ним: національні, іноземні, мішані (спільні підприємства);

– залежно від масштабу розвитку бізнесу: малі, середні, великі;

– залежно від формалізації: формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру й зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури) організації.

Всі організації мають загальні для них характеристики:

– використовують людські, фінансові, фізичні та інформаційні ресурси;

– будь-яка організація є відкритою системою;

– поділ праці в організації (розподіл загальної роботи в організації на її складові частини називається горизонтальним розподіленням праці; результатом горизонтального розподілення праці є формування окремих підрозділів організації; оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність; внаслідок цього об'єктивно виникає необхідність у так званому вертикальному розподілі праці, тобто в діяльності з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів).

– наявність управління як особливого виду діяльності (щоб організація могла досягати поставлених цілей, необхідно координувати роботу всіх працівників, тобто управляти (керувати) ними).

Діяльність організації залежить від різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Фактори впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом перемінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг).

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів:

– *ціль* – це конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані;

– *структура організації* – сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, яка дозволяє ефективно перетворювати вхідні ресурси у кінцевий продукт і досягати цілей організації;

– *завдання* – запропонована робота (група робіт чи частина роботи), що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін;

– *технологія* – це засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги;

– *люди (персонал)* (людська змінна розглядається в управлінні в трьох напрямках: поведінка людей, менеджер у ролі лідера, вплив менеджера на поведінку окремих людей і груп).

Зовнішнє середовище – це сили зовнішні стосовно організації, які впливають на її результативність.

Фактори зовнішнього середовища поділяють на *фактори прямої* (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності) і *непрямої* (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини) дії.

До факторів зовнішнього середовища прямої дії відносяться: споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки.

До факторів непрямої дії належать: міжнародні події, міжнародне оточення, НТП, політичні обставини, соціально-культурні обставини, рівень техніки і технології, особливості міжнародних економічних відносин, стан економіки.

Загалом організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. Складовими успіху при цьому виступають: виживання, тобто можливість існування якомога довше; результативність та ефективність.

### **3. Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу**

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

Етапи життєвого циклу організації.

1. «Народження» (проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності; забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації).

2. «Дитинство» (закріплення на ринку, його окремих сегментах; забезпечення беззбиткової діяльності).

3. «Юність» (суттєве розширення цільових сегментів ринку; забезпечення високих темпів зростання прибутку; інвестування розвитку на засадах самофінансування);

4. «Рання зрілість» (подальше розширення сегментів ринку; забезпечення стабільного росту прибутків на оптимальному рівні).

5. «Завершальна зрілість» (формування іміджу підприємства; збалансоване зростання; забезпечення підтримання рівня прибутковості на оптимальному рівні).

6. «Старіння» (збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва; згортання діяльності; зниження прибутковості, фінансової стійкості);

7. «Відродження» (суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності; забезпечення умов для зростання прибутковості; залучення значних обсягів інвестицій).

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

збуту); *спад* (згорання діяльності та переорієнтація).

Рівні життєвого циклу організації в різні миттєвості часу різноманітні, як і тривалість життєвого циклу для різних організацій.

#### **4. Менеджмент як вид професійної діяльності**

Менеджмент часто розглядають як вид професійної діяльності. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій робітників.

*Менеджер* – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

В залежності від того, скількома компонентами (сферами) організації управляє менеджер розрізняють три *рівні менеджменту*:

- вищий (інституційний);
- середній (управлінський);
- нижчий (технічний).

На вищому рівні менеджменту формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.

Середній рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів.

Менеджери нижчого рівня управління координують діяльність безпосередніх виконавців.

Численні дослідження у західних країнах стосовно якостей, необхідних успішному менеджеру, дозволяють лише приблизно виділити наступні основні з них:

- *технічні здібності* (здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);
- *аналітичні здібності* (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги);
- *діагностичні здібності* (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);
- *здатність взаємодіяти з людьми* (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);
- *концептуальні здібності* (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

Зазначені якості необхідні на різних рівнях управління організацією у різному ступені.

Діяльність менеджера спрямована на те, щоб працівники і були не просто

арифметичною сумою людей зі своїми проблемами й інтересами, а згуртованим колективом, націленим на творчу працю, на виконання суспільного завдання, щоб виявилися всі позитивні ефекти соціальної організації (насамперед, синергічні), заради яких люди й об'єднуються, щоб організація стала дійсно організацією.

## 5. Ролі та функції менеджерів в організації

Менеджер в організації виконує різні ролі. *Роль* – це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою.

Американська модель керівника припускає наявність наступних його ролей: поліцейського, арбітра, аналітика, людини, що говорить «ні», людини, яка формулює цілі організації.

В Японії видатний менеджер повинен бути: психологом, організатором, контролером, наставником, радником, інструктором, експертом, консультантом, товаришем іншому, лідером, інформатором, критиком, гумористом, психотерапевтом.

У процесі практичного керівництва організацією менеджер акцентує на одній або декількох із зазначених ролей, залежно від освіти, індивідуального професійного досвіду роботи у відповідній сфері, від тривалості роботи на конкретній посаді, від рівня керування. Загального визнання набула теорія рольового підходу до змісту управлінської діяльності Г. Мінцберга. Хоча у проведеному ним дослідженні брали участь тільки п'ять менеджерів вищої ланки, перевага методу полягає у тому, що фотографія робочого дня проводилась з використанням «прозорого» процесу структурованого прямого спостереження.

Г. Мінцберг виділяє й класифікує десять ролей, поєднавши їх у три блоки (табл.1.1).

Таблиця 1.1

### Десять управлінських ролей (за визначенням Г. Мінцберга)

Роль	Опис
1	2
Міжособистісні ролі	
Головний керівник	Символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних завдань правового чи соціального характеру
Лідер	Відповідальний за мотивацію і активізацію підлеглих, за добір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки
З'єднувальна ланка	Забезпечує роботу саморозвиненої мережі зовнішніх контактів і джерел інформації
Інформаційні ролі	
Приймач інформації	Розшукує і отримує різноманітну інформацію спеціалізованого характеру, яку успішно використовує в інтересах своєї справи; виступає як нервовий центр зовнішньої і внутрішньої інформації, що надходить в організацію
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих, членам організації; частина цієї інформації має суто фактичний характер, інша потребує інтерпретації окремих факторів для формування установок організації
Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації відносно планів, політики, дій, результатів

1	2
	роботи, діє як експерт з питань конкретної галузі
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень	
Підприємець	Шукає можливості самої організації поза її межами, розробляє і запускає проекти по удосконаленню, які приносять зміни, контролює розробку визначених проектів
Ліквідатор порушень	Відповідає за коректуючі дії, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і непередбачених порушень
Розподільувач ресурсів	Відповідальний за розподіл всіх можливих ресурсів організації, що фактично веде до прийняття чи схвалення всіх значних рішень в організації
Той, хто веде переговори	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах

Зазначимо, що переклад самих назв варіюється у різних джерелах, але їх зміст у багатьох публікаціях майже збігається. Г. Мінцберг підкреслює, що ролі не можуть бути незалежними одна від одної, вони взаємопов'язані й взаємодіють, створюючи синергійний ефект.

Однак, на думку Д. Бодді та Р. Пейтона, висновки Мінцберга базуються на спостереженні лише за п'ятьма менеджерами, а отже, виникають питання щодо репрезентативності отриманих результатів і щодо того, наскільки адекватно уявляють вони дії керівників на інших рівнях управління.

«За лаштунками» залишилися також дві надзвичайно важливі ролі: менеджер як підлеглий (надання консультацій чи допомоги своєму керівнику) і менеджер як працівник (виконання функцій спеціаліста чи робочих функцій).

*Менеджер виконує такі функції:*

- *адміністративна* – менеджер розробляє та реалізує кадрову політику (комплектує штати, здійснює набір, навчання, розстановку та переміщення кадрів), а також реалізує всі загальні функції управління; менеджер виконує свої повноваження для забезпечення руху системи у відповідності до цілей організації та суспільства в цілому;

- *стратегічна* – полягає у плануванні та прогнозуванні можливих подій як у сфері діяльності конкретного менеджера, так і стосовно підприємства в цілому;

- *експертно-консультативна* – має три напрямки реалізації: реалізація професійної компетентності менеджера, делегування повноважень, використання у повсякденній роботі менеджера елементів консультування підлеглих, проведення з ними бесід, консультацій і т. п.;

- *представницька* – менеджер представляє свій колектив на різних рівнях внутріорганізаційної вертикалі та горизонталі;

- *виховна* – здійснюється шляхом своїх реальних повсякденних вчинків;

- *психотерапевтична* – менеджер створює атмосферу психологічного комфорту, основними елементами якого є: відчуття безпеки у працівників; відсутність у працівників неспокою за майбутнє; оптимістичний погляд на події у колективі; впевненість у підтримці з боку керівництва і колег у складній ситуації;

- *комунікативно-регулююча* – полягає у регулюванні та координації індивідуальних зусиль працівників організації з подальшою трансформацією та

переводом у єдиний упорядкований організаційний процес;

- *інноваційна* – розробка та впровадження інновацій у діяльність організації, створення «інноваційної атмосфери» у колективі, стимулювання інноваційної активності персоналу.

## **6. Менеджмент як галузь знань. Методи дослідження у менеджменті**

Менеджмент як наука ґрунтується на законах, закономірностях, принципах управління та інтегрованих підходах до управління.

Менеджмент є специфічною сферою знань, наукою, яка виокремилася в самостійну галузь знань на початку ХХ ст.

Менеджментом також називається і навчальна дисципліна, викладання якої в одному з коледжів США розпочав у 1881 р. Джозеф Вартон.

На сьогоднішній день на Заході менеджмент існує як одне з самих поширених напрямків вищої та середньої професійної підготовки будь-якого спеціаліста.

Менеджмент як наука:

- є сферою людської діяльності;
- утворює нові та систематизує існуючі знання про суспільну діяльність (про управління організаціями);
- формує уявлення людей про середовище, в якому відбувається взаємодія між людиною та технологіями;
- втілюється в практику ведення бізнесу та має на меті покращити результати діяльності організацій.

Менеджмент як наука формує уявлення про:

- формальні організації;
- вибір місії, системи цілей;
- взаємини із зовнішнім середовищем;
- готовність (стан) організації до виконання місії;
- проектування організації структур управління;
- розподіл ролей у структурі управління та делегування повноважень;
- комунікації в організації;
- функції та моделі управління;
- правила прийняття управлінських рішень.

Об'єктом вивчення менеджменту є процес управління виробничо-господарською діяльністю організації.

Предметом менеджменту є:

- теоретичні основи управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі);
- практика управління організаціями (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо);
- проектування системи менеджменту (формування взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

Менеджмент як наука вивчає:

- теоретичні положення в галузі управління, які стосуються будь-якої сфери діяльності (виробництво, фінанси, маркетинг);

- прикладні аспекти менеджменту та досвід конкретних організацій;
- розробку системи менеджменту для конкретних економічних, виробничих, технологічних, соціальних та інших умов.

З метою з'ясування тенденцій розвитку, законів і принципів менеджменту застосовують різноманітні методи дослідження.

1. *Діалектичний метод* вивчає явища в розвитку, а саме – взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності.

2. *Конкретно-історичний метод* передбачає вивчення досліджуваного явища в розвитку з урахуванням причин, умов і чинників, які зумовили зміни, тенденції розвитку явища тощо.

3. *Системний метод* постає як сукупність методологічних засобів, процедур, прийомів, спрямованих на дослідження складних об'єктів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків та динамічних характеристик.

4. *Аналітичний метод* полягає у розчленуванні цілого на частини і розгляданні їх як цілого. Його використовують стосовно складних явищ та об'єктів.

5. *Балансовий метод* використовують для вимірювання впливу чинників на узагальнюючий показник. У його основі – складання балансів, які є аналітичною формою порівняння планових і звітних показників, надходжень і видатків, активів і пасивів.

6. *Методи моделювання* (вербальне, фізичне, аналогове, математичне) застосовують за неможливості через складність взаємозв'язків дослідити розвиток об'єкта під впливом різноманітних чинників. У таких ситуаціях ефективні імітаційні моделі, які мають бути адекватними та максимально наближеними до особливостей об'єкта і реалій його буття.

7. *Експертні методи* використовують за умови, коли неможливо кількісно визначити певні параметри. До них належать органолептичні методи (визначення в кількісній формі результатів суб'єктивного сприйняття спеціалістами (експертами) ознак чи властивостей оцінюваного явища).

8. *Економіко-математичні методи* застосовують при вивченні випадкових або імовірнісних явищ. Завдяки їм виявляють закономірності серед випадковостей. До цієї групи належать методи елементарної математики; методи математичного аналізу; методи математичної статистики; економетричні методи; методи математичного програмування; методи економічної кібернетики; методи теорії ймовірностей та ін.

9. *Соціологічні методи* (анкетування, інтерв'ювання, тестування) ґрунтуються на соціологічних опитуваннях вибірки цільових респондентів.

Для розширення пізнавальних, дослідницьких можливостей доцільно інтегрувати всі методи, що сприятиме формуванню комплексного бачення сутності, розвитку взаємозв'язків між основними категоріями менеджменту.

## Тема 2. Історія розвитку менеджменту

1. Передумови виникнення науки управління
2. Класичні теорії менеджменту
3. Неокласичні теорії менеджменту
4. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні

### 1. Передумови виникнення науки управління

Управління, будучи результатом суспільного поділу праці, налічує багато тисячоліть, оскільки організації як явище суспільного життя з'явилися ще на початку цивілізації. Протягом усього часу існувала й практика управління. Але як наукова дисципліна управління виникло лише наприкінці XIX – на початку XX ст.

Теорія управління (менеджменту) формувалась у вигляді різних концепцій та управлінських шкіл. Дослідження історичних коренів науки управління дає змогу виділити два періоди її формування: *емпіричний*, заснований на практичному досвіді та інтуїтивному розумінні, і *теоретичний*, що ґрунтується на глибокому вивченні та осмисленні її основ і логіки, використанні надбань інших наук, зокрема психології, соціології, антропології, математики.

Розвиток теорії менеджменту можна поділити приблизно на такі фази, які відповідають виникненню і розвитку певних наукових шкіл:

- передфаза (приблизно до 1900 р.);
- фаза «школи наукового управління підприємствами» (1900-1930 рр. в США);
- фаза «адміністративно-бюрократичного підходу», або «класичної школи» (1900-1930 рр., особливо в Німеччині, Франції, Англії);
- фаза школи «руху за гуманні стосунки» (1930-1950 рр. в США, Японії);
- сучасна фаза (приблизно з 1940 р.).

Прихильники кожної з цих шкіл вважали, що їм вдалося знайти ключ до найефективнішого управління. Проте пізніші дослідження та невдалі спроби застосувати теоретичні розробки на практиці показали, що багато відповідей з проблем управління були лише частково правильними в певних ситуаціях. Однак кожна з цих шкіл внесла значний і відчутний внесок у науковий менеджмент.

Систематизація інформації про передісторію управління, яка дійшла до наших днів, дала змогу виділити п'ять етапів у становленні управлінської науки:

*Перша управлінська революція - «релігійно-комерційна».* Пов'язана з виникненням писемності у Давньому Шумері (V тис. до н.е.), що сприяло появі особливого прошарку жерців, які вели діловий перепис і комерційні розрахунки. Письмова фіксація ділових угод підвищувала їх надійність і захищеність.

*Друга управлінська революція - «світсько-адміністративна»,* її пов'язують з діяльністю вавилонського царя Хаммурапі (1792-1750 до н.е.). Він опублікував збірку законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними верствами населення, завдяки яким посилювався контроль і відповідальність за виконання робіт.

*Третя управлінська революція - «виробничо-будівельна»* охоплює роки царювання асирійського правителя Навуходоносора (605-562 до н.е.). Саме тоді будівельні роботи набули величезного розмаху і вимагали посиленого контролю за діяльністю у сфері виробництва і будівництва. Такий контроль здійснювала

державна.

*Четверта управлінська революція.* Охоплює вона період зародження капіталізму і стрімкого індустріального розвитку європейської цивілізації (XVII-XVIII ст.). Її головним результатом стало виникнення *професійного управління*. Велика заслуга в цьому належить шотландському економісту Адаму Сміту, англійському соціалісту-утопісту Роберту Оуену, англійському математику Чарльзу Бебіджу та ін. Зокрема, Р. Оуен на своїх фабриках втілював ідею соціального партнерства; Ч. Бебідж розробив методику вивчення витрат робочого часу на виконання виробничих операцій і опублікував результати власних досліджень у книзі «Про економію матеріалів та обладнання», яка стала першою публікацією в сфері наукового управління. Погляди А. Сміта на природу вільного підприємництва, на роль ринку і функції держави лягли в основу теорії та практики менеджменту.

Однак ці дослідження були розрізненими. Наука управління як цілісна система зі своїм категорійним апаратом, принципами, методологією, рекомендаціями виникла лише у XX ст. Її появу пов'язують із п'ятою управлінською революцією.

*П'ята управлінська революція - «бюрократична».* У її основі – концепція «раціональної бюрократії», яка важливу роль у забезпеченні ефективності управління відводила формуванню ієрархічних структур, розподілу управлінської праці, чіткому визначенню посадових обов'язків і встановленню відповідальності менеджерів за їх виконання.

Стрімкий розвиток наукової думки в XX ст. прискорив усі соціально-економічні процеси, а також процеси їх управління, що дає підстави стверджувати ще про одну управлінську революцію.

*Шоста управлінська революція - «інформаційна».* Характеризується всебічним впровадженням у практику управління інформаційних технологій, що неймовірно прискорило процеси отримання і оброблення інформації, зробило практично безмежними можливості зростання організацій. Здатність управлінського апарату швидко опрацьовувати великі обсяги інформації змістила акценти у системі загального менеджменту з організації виробничих процесів на маркетинговий менеджмент, тобто переорієнтувала систему управління організацією на виявлення і задоволення потреб споживачів.

У процесі розвитку суспільства змінювалися орієнтири в системі управління, що відповідало змінам у всій системі соціально-економічних відносин. Теоретики і практики менеджменту не переставали шукати відповіді на запитання «Від чого залежить успіх організації, і що може зробити керівник для його забезпечення?».

У цілому управлінська думка розвивалася навколо трьох явищ – задача (досягти мети), людина (засіб досягнення мети) і менеджерська діяльність (механізм, спосіб єднання зусиль людей в досягненні мети).

Енциклопедія професійного менеджменту констатує, що початком наукового менеджменту треба вважати 1886 рік, коли президент компанії «Йедль енд Таун» Генрі Таун на щорічних зборах Американського товариства інженерів-механіків подав доповідь, в якій вперше було поставлено завдання кваліфікувати менеджмент, як самостійну сферу наукового знання і практичної спеціалізації, рівнозначну з інженерною працею і тут доводилось, що менеджмент має бути виділеним в окрему науку зі своїм предметом, літературою і «асоціаціями».

## 2. Класичні теорії менеджменту

На першому етапі наука менеджменту розвивалася одночасно у кількох відносно самостійних напрямках: класична теорія менеджменту (школа наукового управління та адміністративна школа); неокласична теорія (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки); кількісна теорія менеджменту. Необхідно підкреслити, що кожна із зазначених ранніх теорій менеджменту намагалися запропонувати свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління організацією, у чому і проявляється їх обмеженість.

*Школа наукового управління* (Ф.У. Тейлор, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Гантт, Г.Форд) забезпечила використання наукового аналізу для визначення найкращих способів досягнення необхідних результатів, ввела поняття хронометражу у виконання роботи, аналіз операцій, що виконуються, враховувала людський фактор, акцентувала увагу на важливості підбору кадрів. Наукове управління також визнавало необхідність відокремлення управлінських функцій від фактичної виробничої діяльності.

Засновником американської науки управління прийнято вважати *Фредеріка Тейлора*, його називають «батьком наукового менеджменту». Пройшовши шлях від робітника до головного інженера сталеливарної компанії, він особливу увагу приділяв питанням нормування праці, організації робочих місць і аналізу трудових рухів на основі вдосконаленої методики обліку витрат робочого часу. У його роботах містяться конкретні рекомендації щодо поліпшення праці робітників і використання засобів виробництва, введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, інструменти, робочі операції і рухи; чіткого обліку робочого часу, використання диференційованої оплати праці тощо.

Ф. Тейлор пропагував активне управління виробництвом, суть якого вбачав у тому, щоб робота кожного виконавця була спланована керівником хоча б на день наперед і щоб кожний працівник мав інструктивні картки з визначенням конкретного завдання, засобів, методів і прийомів його виконання. Найголовнішим в управлінській роботі Ф. Тейлор вважав уміння визначати і реалізовувати цілі.

Свої погляди щодо нормування і стимулювання праці та ролі менеджерів Ф. Тейлор узагальнив у книгах «Управління підприємством» (1903р.) та «Принципи наукового управління» (1911р.). Він рекомендував дотримуватись таких принципів управління: розподіл праці; вимірювання праці; завдання-розпорядження; програми стимулювання мають бути зрозумілі робітникам; праця як індивідуальна діяльність; мотивація; роль індивідуальних здібностей; роль менеджменту; роль професійних спілок; розвиток управлінського мислення.

Поряд з цим теорії Тейлора були притаманні суттєві недоліки: ігнорування блага осіб, які виконують роботу, і моментів особистого характеру.

*Г. Емерсон* (1853-1931 рр.) у книзі «Дванадцять принципів продуктивності» він сформулював принципи правильної організації як праці окремого виконавця, так і виробничого процесу підприємства, розглянув доцільність людської діяльності з точки зору продуктивності, запропонував методику досягнення максимальної ефективності управління.

Головна ідея Г. Емерсона полягає в наступному: істинна продуктивність праці завжди дає максимальні результати при мінімальних зусиллях.

Приведемо усі дванадцять принципів продуктивності, як вони сформульовані автором.

1. Чітко поставлені цілі виробництва і чітко визначені завдання персоналу.
2. Здоровий глузд.
3. Компетентна консультація.
4. Дисципліна.
5. Справедливе відношення до персоналу, що виражається в ідеї «краще працюєш, - краще живеш».
6. Зворотний зв'язок.
7. Порядок і планування роботи.
8. Норми і розклади.
9. Нормалізація умов.
10. Нормування операцій.
11. Письмові стандартні інструкції.
12. Винагорода за продуктивність.

Дванадцять принципів організації праці, запропоновані Г. Емерсоном, послужили основою раціональної організації праці на промисловому підприємстві і нині ефективно використовуються на практиці управління

*Генрі Лоуренс Гант* (1861-1919 рр.) американський інженер-механік і консультант з управління, широко відомий як розробник діаграми Ганта. Г. Гант започаткував виробниче календарне планування, яке ґрунтувалось на продуктивності технічних засобів. Пізніше він почав приділяти увагу соціальним аспектам управління.

Обидві концепції досліджень у галузі організації праці – концепція Тейлора і концепція Емерсона – стосуються питань управління приватним підприємством.

*Подружжя Ф. Гілбрет* (1878-1924 рр.) і *Л. Гілбрет* (1878-1972 рр.) займалися переважно питаннями вивчення фізичної роботи у виробничих процесах і досліджувало можливість збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, затрачених на виробництво. Ф. Гілбрет виступав за широке впровадження в менеджмент сучасних вимірювальних методів та інструментів. Щоб бути прибутковою, будь-яка виробнича діяльність повинна плануватися і управлятися, за нею повинні стояти здібності, досвід та знання управляючих.

*Генрі Форд* у 1903 р. заснував компанію «Ford Motors». Організував масове виробництво простих надійних автомобілів, які могла собі дозволити американська родина із середнім достатком. З 1903 до 1908 р. Г. Форд разом зі своїми інженерами розробив 19 моделей автомобілів, що надзвичайно складно навіть у сучасних умовах. У 1908 році було розроблено модель автомобіля Т, яка набула такої шаленої популярності, що заводи Форда не встигали виконувати замовлення.

У відповідь на це на заводі запроваджено конвеєрну технологію виробництва автомобілів, уперше застосовано стандартизацію взаємозамінних частин виробів. Форд уперше ввів восьмигодинний робочий день, науково обґрунтував рівень заробітної плати працівників (на його підприємстві заробітна плата була вдвічі вища, ніж середньогалузева), надав працівникам підприємства можливість купувати автомобілі у кредит.

*Ключові ідеї наукового управління:* наукові методи аналізу роботи для

визначення кращих (раціональних) шляхів виготовлення продукції; акцент на задачах відбору, навчання робітників; зародження кооперації між робітниками та менеджерами.

Попри всі позитиви раціоналістичної школи, вона мала й суттєві недоліки: основну увагу приділяла раціоналізації виробництва без урахування індивідуальних якостей працівників, нехтувала соціальні аспекти стосунків, ігнорувала професіоналізм і здатність кваліфікованих працівників подавати ідеї та пропозиції щодо вдосконалення роботи. Це перешкоджало ефективному використанню всього потенціалу виробничих підприємств.

*Адміністративна (класична) школа* (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард).

Засновником школи вважається французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль (1841-1925 рр.). Узагальнюючи свої багаторічні спостереження, А. Файоль створив «теорію адміністрації». У доробку «Загальне та промислове управління» (1916 р.) він сформулював універсальні, на його думку, принципи управління, реалізація яких безумовно приведе організацію до успіху.

А. Файоль розробив всі можливі операції, які зустрічаються на підприємствах, на шість груп:

- технічні операції (виробництво, обробка);
- комерційні операції (купівля, продаж);
- фінансові операції (залучення засобів та розпорядження ними);
- страхові операції (страхування та охорона майна і осіб);
- облікові операції (бухгалтерія, статистика тощо);
- адміністративні операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація, контроль).

А. Файоль підкреслював, що яким би не було підприємство, ці шість груп операцій, або суттєві функції, зустрічаються в ньому завжди. Саме Файоль був першим дослідником, який класифікував вивчення менеджменту, за його функціональними ознаками, і головним його внеском у теорію управління є розгляд останнього як універсального процесу, що складається з кількох взаємопов'язаних функцій.

Яскравим представником класичної школи управління вважається *Лінделл Уірвік* (1891-1983 рр.). У 40-50-ті рр. Уірвік (добув міжнародне визнання; у сфері вдосконалення методів управління, у 1956 р. став радником індійського уряду з питань підготовки керівних кадрів. У 60-ті рр. Уірвік переїхав в Австралію, де продовжував займатись консультативною, лекторською та науковою діяльністю. Найбільш відомою працею є «Значення раціоналізації». Під 26 раціоналізацією розумілась сукупність організаційних та технічних методів, які покликані знизити до мінімуму втрати різних видів ресурсів. До таких методів Уірвік відносив: наукову організацію праці, стандартизацію матеріалів та виробів, спрощення виробничих процесів, оптимізацію систем транспорту та маркетингу. Велику увагу приділяв рівню відповідальності керівників за ефективність використання суспільних ресурсів.

Одним із представників адміністративної школи є *Джеймс Муні* (1892-1960 рр.). Народився в Клівленді, штат Огайо, отримав науковий ступінь у галузі бізнесу в університеті Нью-Йорка, а потім захистив дисертацію, здобувши науковий ступінь

доктора технічних наук. Висококваліфікований інженер Дж. Муні водночас був досвідченим керівником. У різний час він займав важливі посади у різноманітних великих компаніях, зокрема був віце-президентом компанії «General Motors». Муні вважав, що оскільки організація починається там, де дві і більше осіб об'єднують зусилля для досягнення поставленої мети, керівники насамперед повинні

Всі перекося адміністративного підходу до управління саме і зумовлені низьким рівнем індивідуальної складової продуктивності. Створення ефективної системи управління персоналом, орієнтованої на забезпечення максимально високого рівня індивідуальної продуктивності праці на кожному робочому місці в ієрархічній структурі організації, переводить все управління на якісно новий рівень, на якому немає місця надмірній бюрократії.

*Здобутки адміністративної школи:*

- детальне дослідження основних функцій управління;
- опрацювання принципів побудови структури організації та управління працівниками.

*Недоліки адміністративної школи:*

- помилковість пошуків універсальних принципів управління;
- ігнорування соціальних аспектів управління.

*Метою класичної школи* було забезпечення ефективності роботи всієї організації, визначення універсальних принципів управління. Останні стосувалися двох основних аспектів: розробки раціональної системи управління на базі основних функцій бізнесу; побудови структури організації та управління працівниками. Її здобутком можна вважати запропоноване описання функцій управління та систематизований підхід до управління всією організацією. Необхідно наголосити, що система управління має забезпечити реалізацію основних функцій бізнесу, тобто отримання прибутку від діяльності.

### **3. Неокласичні теорії менеджменту**

Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактора в управлінні, проте приділяла йому незначну увагу (оплата та стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо).

Поведінкові теорії менеджменту (школа людських відносин та біхевіористська школа (школа поведінкових наук)) виникли як реакція на недоліки класичних теорій. Тому їх часто об'єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту»,

*Школа людських відносин* (М.П. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу) пропонувала використовувати прийоми регулювання відносин між працівниками не тільки економічного плану, а й різні мотивації та потреби, що можуть бути задоволені частково або опосередковано фінансовими засобами. Основний акцент було спрямовано на організацію як людську систему, на соціологічні та соціально-психологічні аспекти поведінки її співробітників.

Англійський вчений *Мері Паркер Фоллет* визначила управління як «забезпечення виконання робіт за допомогою інших осіб» і, крім удосконалення технологічних процесів, зробила акцент саме на ролі особистості в ефективному виробництві. Вона одна з перших висунула ідею участі працівників в управлінні, оскільки саме вони реалізують одержані накази і повинні відчувати себе

безпосередніми учасниками впровадження управлінського рішення, розвивати в собі почуття не тільки індивідуальної, а й колективної відповідальності. М.П. Фоллет довела важливість створення атмосфери істинної спільності інтересів працівників і керівників, що, на її думку, може забезпечити максимальний внесок всіх працівників у досягнення загальних, колективних цілей.

*Елтон Мейо* (1880-1949 рр.) вважав будь-яку організацію насамперед соціальною системою, над підвищенням ефективності якої необхідно перманентно працювати. Дієвим методом дослідження розвитку соціальної системи є інтерв'ювання працівників на засадах довіри, щирої уваги, готовності вислухати. Аналіз результатів таких 28 інтерв'ю дозволяв керівникам компанії розробляти заходи технічного чи організаційного вдосконалення роботи; заходи, спрямовані на вирішення персональних проблем, урахування фізичних можливостей працівників, соціальних факторів, що безпосередньо впливають на продуктивність праці. Результатом таких заходів, що базуються на довірливих людських стосунках, повинно стати поліпшення морального стану колективу, і, відповідно, підвищення продуктивності його праці.

*Абрахам Маслоу* (1908-1994 рр.) зосереджувався на визначенні потреб людей, на основі чого розробив ієрархію потреб працівників і мотивації, яка була побудована на таких припущеннях щодо людської натури: людські прагнення потребують задоволення; людські дії спрямовані на повне задоволення бажань, але часто індивіди не мають змоги це зробити. А. Маслоу наголошував, що не слід переоцінювати значення грошей у стимулюванні працівників на необхідності сприятливої атмосфери, за якої працівники можуть виявляти свої здібності.

Відомим представником американської науки з проблем «людинознавства», зокрема школи людських стосунків, є *Дейл Карнегі* (1888-1955 рр.). Відстоював думку, що кожна людина може досягнути поставленої мети, якщо зуміє у належний спосіб організувати роботу. У 1912 р. започаткував спеціальний лекційний курс для представників сфери управління і фахівців з метою розвитку їхніх здібностей, навчання психології управління та діловому спілкуванню.

З появою теорії людських відносин з'явилася зацікавленість у таких нових аспектах управління, як мотивація, лідерство, комунікація або динаміка групи. Особливий інтерес до мотивації як відправного поняття теорії людських відносин зумовлений тим, що вона задовольняє дві обставини: по-перше, забезпечення індивідуальних потреб, а по-друге, досягнення організаційних цілей. Поряд із цим прихильники теорії «людських відносин» стверджували, що економічні інтереси людей є далеко не єдиними спонукальними мотивами, що людину можна успішно спонукати до праці через задоволення її соціальних і психологічних потреб.

*Принципи школи людських стосунків:* працівники мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки своїм відносинам з іншими працівниками; робітники більш сприймають соціальний вплив групи рівних їм людей, ніж розпорядження та контроль з боку керівництва; робітник відгукується на розпорядження керівника, якщо він може задовольнити потреби своїх підлеглих та їх бажання бути зрозумілими.

*Ключові ідеї:* сприяння рівновазі між технічною та соціальними сторонами організації.

*Біхевіористична теорія (школа поведінкових наук; школа організаційної поведінки)* (К. Арджіріс, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг) зосередила свою увагу на різних аспектах соціальної взаємодії, мотивації, організаційної структури, комунікації в колективі, характеру влади та авторитету, гармонізації міжособистісних відносин не лише між керівниками та підлеглими, а й усередині колективу.

*К. Арджіріс* – дослідник поведінкових і організаційних аспектів менеджменту. Заснував теорію «незрілість – зрілість поведінки людини» чи «індивідуальність проти організації». Відповідно до цієї теорії для «здорової» особистості властиво: перетворювати власне існування із пасивного в активне, прямувати від залежності до незалежності, самовдосконалюватись. На цьому шляху організація може гальмувати розвиток особистості, що зумовлюватиме у працівників виникнення захисних механізмів (звільнення, агресія, байдужість, виникнення неформальних груп тощо). Удосконалення організації базується на досягненні гармонії між нею та працівниками, тобто зменшенні протиріч та конфліктів.

Значний внесок у дослідження мотивації зробив Дуглас Мак-Грегор. Він був найвпливовішим теоретиком, який висловив на основі теорії мотивації А. Маслоу комплекс припущень щодо людської поведінки і назвав його теорією У. Згідно з цією теорією особи не є пасивними від природи, не мають вони і природної опірності змінам, хоча можуть до цього вдатись у результаті життєвого досвіду. Обов'язком управління є організувати умови розвитку здатності кожної особистості брати відповідальність на себе, спрямовуючи зусилля на цілі управління. Модель Мак-Грегора не передбачає, проте, управління без лідерства або без контролю. Вона наближається до моделі контролю цілей.

*Ф. Герцберг* закінчив коледж у Нью-Йорку, у якому вивчав історію і психологію, надалі навчався у Пітсбурзькому університеті, здобувши магістерський та докторський ступені, служив в армії під час Другої світової війни. Основними ідеями науково-практичних досліджень Ф. Герцберга були мотиваційно-гігієнічна теорія, психологія управління, методи збагачення праці тощо.

Основою школи є дослідження моделей, тобто форм представлення реальності, і операцій. Після створення моделей змінним величинам надаються кількісні значення. Особливу роль тут відіграє технічне та програмне забезпечення. Представники цієї школи розглядають управління як логічний процес, що може бути виражений у математичній формі. Розробка концепцій управління базується на застосуванні математичного апарату, за допомогою якого досягається інтеграція математичного аналізу та суб'єктивних рішень менеджера. Формалізація управлінських функцій викликала необхідність перегляду структурних елементів організації (служб обліку, маркетингу, планування тощо). З'явилися такі елементи внутрішньофірмового планування, як імітаційні моделі рішень, методи аналізу в умовах невизначеності, математичне забезпечення оцінки багатоцільових управлінських рішень тощо.

*Кількісний підхід (школа науки управління)*. Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей. В центрі

уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків. Інтереси представників кількісної школи практично повністю пов'язані з застосуванням математики в управлінні.

#### **4. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні**

Початок формування української практики управління відносять до часів Київської Русі. Спершу уявлення про управління існувало на рівні практики, а з часом – мистецтва, тобто сформульованих правил господарювання та управління державою, зафіксованих у літописах та кодексах. Однією з перших визначних літописних пам'яток, у якій зафіксовані певні правила управління, є Повість минулих літ Києво-Печерського монаха Нестора (прибл. 1110). Однак дослідження власне української управлінської думки і практики належать до кінця XVIII – початку XIX ст. Вони пов'язані з працями українських економістів Михайла Балудянського (1769-1847 рр.), який став першим ректором Санкт-Петербурзького університету, Василя Каразіна (1773-1842 рр.) – засновника Харківського університету, випускників Києво-Могилянської академії – Андрія Самборського (1732-1815 рр.), Михайла Ліванова (1751-1800 рр.), які присвятили свої праці організації сільського господарства, та ін.

У другій половині XIX ст. розвиток теорії управління в Україні, як і у всьому світі, відбувався в руслі розвитку економічної теорії, оскільки від того, яка теорія формує систему економічних відносин в країні, залежить і практика прийняття управлінських рішень.

Наприкінці XIX – початку XX ст. в Україні було обґрунтовано питання державного регулювання економіки в умовах ринкових відносин, взаємодії державного централізму і місцевого самоуправління, поєднання планових і ринкових методів управління народним господарством. Тобто українська економічна та управлінська думка розвивалась у загальносвітовому контексті.

В Україні управлінська наука протягом тривалого часу розвивалась в межах концепцій, які домінували в СРСР. Попри те, що науково-пошукові дослідження були спрямовані на вдосконалення адміністративно-командної системи, все ж вдалось нагромадити значний досвід у галузі управління.

Розвиток управлінської науки в Україні протягом радянського і пострадянського періоду охоплює вісім чітко окреслених періодів, кожен з яких характеризується певними особливостями.

1. Жовтень 1917 р. – березень 1921 р. Основне завдання – розроблення форм і методів державного централізованого управління виробництвом, обґрунтування принципів централізму, організаційних методів управління, адміністрування і державного регулювання.

2. Квітень 1921 р. – 1928 р. Особливостями цього періоду було вдосконалення адміністративного управління виробництвом, спроба застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, формальне вивчення можливостей участі працівників в управлінні.

3. 1929-1945 рр. Пов'язаний з організуванням індустріальної бази суспільного виробництва, удосконаленням структур управління, методів добору й підготовки

кадрів, планування та організуванням виробництва.

4. 1946-1965 рр. Цей період характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної та територіально-галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.

5. 1965-1975 рр. У цей час було здійснено спробу проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Однак вони виявилися безуспішними, підтвердивши неефективність реформ у межах адміністративно-командної системи.

6. 1975-1985 рр. Період характеризувався усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, що склалася в економіці СРСР. Підтверджено необхідність радикальної зміни економічних відносин, корінних економічних реформ.

7. 1985-1991 рр. Особливістю його є проведення економічних реформ, трансформація економічної системи.

8. 1992 р. – сьогодні. Цей період характеризується поглибленням та розвитком ринкових реформ на засадах ефективного використання приватної власності, сучасної грошової системи, конкурентоспроможних технологій та методів виробництва, маркетингових і логістичних механізмів, прогресивних систем менеджменту.

Сучасна модель управління в Україні має наступні характерні особливості:

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

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

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

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

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

- повне копіювання західних методів управління, ігноруючи вітчизняний досвід;

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

- недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих та нормативних актів;

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

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

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

- залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів праці;
- неувага до працюючих та ігнорування етики управління, свавілля, обман і грубість, стали нормою поведінки окремих керівників;
- недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності, хоча в цьому простежується певний прогрес.

Отже, розвиток менеджменту як науки відбувався у контексті загального історичного й соціально-економічного розвитку людства. Сучасна модель менеджменту в Україні формується на засадах дослідження еволюції управлінської науки, узагальнення досвіду розвинутих країн світу, глибинних традицій управлінської діяльності в українських організаціях, починаючи з княжих часів.

### **Тема. Закони, закономірності, принципи менеджменту**

1. Характеристика інтегрованих підходів до управління
2. Існуючі парадигми менеджменту
3. Закони й закономірності менеджменту
4. Сутність, природа та роль принципів у досягненні мети організації

#### **1. Характеристика інтегрованих підходів до управління**

У підручниках з управління прийнято виокремлювати три інтегрованих підходи до управління: процесний, системний та ситуаційний

*Процесний підхід* уперше запропонували представники школи, які намагалися визначати функції менеджера. Зокрема Анрі Файоль виділяв 5 функцій: планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати, контролювати.

*Процесний підхід* розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій, які реалізуються у такій послідовності: планування, організування, мотивування, контролювання; тобто як не одночасова дія, а низка безперервних взаємопов'язаних дій, які є важливими для успіху організації, їх ще називають управлінськими функціями. Кожна функція у свою чергу складається із взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

*Функції менеджменту* – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію.

Автори сучасних підручників в рамках даної теорії акцентують увагу на наступному:

- управління складається з функцій: планування + організація + мотивація + контроль;
- ці функції об'єднані процесами, які зв'язують їх (комунікація, прийняття рішень);
- керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність.

В основі *системного підходу* лежить використання теорії систем. Системний підхід розглядає організацію як систему в єдності частин з яких вона складається, а також її взаємозв'язків із зовнішнім середовищем.

*Система* – певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна

з яких робить внесок до характеристики цілого. Для будьякої системи характерними є такі *властивості*: цілісність, елементність, ієрархічність, ізолюваність, множинність, цілеспрямованість існування, емергентність.

Найвагоміший внесок у розвиток системного підходу належить *Ч. Барнарду*, який розглядав організацію як соціальну систему; *П. Друкеру*, який зосереджував виняткову увагу на ролі професіоналізму менеджера, самоуправлінні, організаційній спрямованості тощо; авторам моделі Мак-Кінзі «7-S» – *Т. Пітерсу* та *Р. Уотерману*. Її назва походить від семи взаємопов'язаних перемінних, назва яких в англійській мові, починається з букви «S»: стратегія (strategy), структура (structure), система управління (systems), персонал (stuff), кваліфікація працівників (skill), організаційні цінності (shared values), стиль (style).

*Ситуаційний підхід* виходить з поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного періоду часу. Він спрямований на підбір важелів менеджменту для конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації. Згідно цього підходу форми, методи, стилі управління повинні істотно змінюватись залежно від умов діяльності організації.

*Ситуаційний підхід* визнає, що хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник повинні змінюватись залежно від ситуації. У практичній діяльності всі ці підходи використовуються комплексно.

## **2. Існуючі парадигми менеджменту**

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

1. *Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту*, що виражається в переконанні, що успіх організації визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням втрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва.

2. Використання *в управлінні теорії систем*, полегшило задачу розгляду організації в єдності її складових частин, що нерозривно зв'язані з зовнішнім світом.

3. *Використання ситуаційного підходу до управління*, відповідно до якого вся організація всередині є не то інше як відповідь на різні за своєю природою впливи ззовні.

4. *Визнання соціальної відповідальності менеджменту* як перед суспільством у цілому, так і перед окремими людьми, що працюють в організації.

Сучасні тренди розвитку менеджменту:

– постійне коректування цілей організацій як відповідної реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ їх функціонування;

– прагнення до оптимальності розподілу водночас усіх видів ресурсів за всіма напрямками діяльності організацій;

– суттєве підвищення рівня кваліфікації як менеджерів, так і працівників в організації;

– прагнення до постійного підвищення кваліфікації працівників організацій;

- поступове залучення найманих працівників до управління організацією;
- широке використання глобальних інформаційних мереж та різних видів інновацій.

Сучасні концепції менеджменту.

1. *Концепція позиціонування*: щоб домогтися успіху, потрібно завоювати свою нішу на ринку.

2. *Теорія стейкхолдерів*: передбачає врахування інтересів певних зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

3. *Реінжиніринг*: суть полягає в тому, щоб почати все спочатку, якщо організація не переосмислить свої бізнес-процеси, накладення на них нової технології ні до чого не приведе.

4. *Ощадливе виробництво*: система організації і управління підприємницькою діяльністю, взаємовідносинами з постачальниками і споживачами, що забезпечує реалізацію товарів, які максимально задовольняють попит споживачів, із мінімальними втратами.

5. *Стратегія блакитного океану*: навіть на самих досліджених ринках можна йти від конкуренції, знаходити нові ніші і впроваджувати нові стратегії швидко і з оптимальними витратами, «насолоджуючись чистими і безпечними водами вільного блакитного океану».

6. *Емоційний інтелект*: здатність виявляти і розуміти власні і чужі емоції, а також здатність використовувати ці знання, щоб управляти своєю поведінкою і відносинами з людьми.

7. *Збалансована система показників*: керівництво підприємства повинно відслідковувати не тільки виручку і прибуток, а й інші критерії, пов'язані із взаємовідносинами з клієнтами, удосконаленням внутрішніх бізнес-процесів тощо.

8. *Концепція життєвих циклів компаній*: для процвітання будь-якої організації, її результативної роботи важлива комбінація чотирьох основних функцій: виробництво результатів, заради яких організація й існує; адміністрування, необхідне для забезпечення ефективності; підприємництво, що служить для управління змінами; інтеграція, необхідна для забезпечення життєздатності організації в довгостроковій перспективі за рахунок об'єднання її елементів.

### **3. Закони й закономірності менеджменту**

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

*Закони менеджменту.*

*Закон спільності цілей*: ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності загальної мети.

*Закон поділу праці*: відображає сутність менеджменту як виду діяльності людини. У зміст цього закону входить така категорія, як спеціалізація управління (відокремлення окремих часткових процесів, здійснюване з метою скорочення виробничого циклу за рахунок одночасного виконання різних робіт, а також підвищення продуктивності праці внаслідок швидшого набуття виробничих навичок при спеціалізації).

*Закон зовнішнього доповнення*: будь-яка організація повинна мати потенціал,

який здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми збурюваннями, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбаченим.

*Закон інерції:* для ефективної діяльності будь-якої організації, підданої впливу різноманітного зовнішнього середовища, необхідно, щоб склад її елементів та способів їхнього взаємозв'язку дозволяв їй функціонувати зберігаючи свої властивості.

*Закон економії часу:* менеджмент організації повинен бути сформований таким чином, щоб одержання результатів кожним елементом вимагало мінімальної кількості часу. Якщо закон виражає внутрішні суттєві зв'язки явищ, то закономірності – це частковий вияв його дії.

*Загальні закономірності управління.*

*Закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва* призводить до створення систем управління адекватних формам власності на засоби виробництва.

*Закономірність переважної ефективності свідомого планомірного управління:* система управління з плановою регуляцією цих процесів, що протікають у ній, і потенційно, і фактично ефективніша за системи управління зі стихійною регуляцією цих процесів.

*Закономірність співвідношення керуючої і керованої систем, суб'єкта й об'єкта управління* означає співвідношення сфери управління вимогам об'єкта управління.

*Закономірність посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні:* відображає, з одного боку, майбутній горизонтальний і вертикальний поділ праці в управлінні, що пов'язані зі збільшенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій і видів діяльності; з другого – поділ праці обумовлює його координацію, тобто погодженість дій суб'єктів управління, що виражається в кооперації управлінської праці. Якщо загальні закономірності властиві управлінню в цілому, то часткові закономірності характерні для окремих сторін і систем управління.

*Часткові закономірності.*

*Закономірність зміни функцій управління* означає зростання деяких функцій і знищення інших на різних ієрархічних рівнях управління.

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

*Закономірність концентрації функцій управління* полягає в тому, що кожна ступінь управління прагне до більшої концентрації функцій, тобто до розширення і росту чисельності управлінського персоналу.

*Закономірність поширеності контролю* відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю і контролю їхніх дій з боку керівника. Закономірності управління мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей.

### **3. Сутність, природа та роль принципів у досягненні мети організації**

Результативність і ефективність управління сучасною організацією значною мірою залежить від того, яких принципів дотримуються її керівники, приймаючи

управлінські рішення, і які методи вони застосовують для їх реалізації.

*Принципи управління* – керовані правила, що визначають основні вимоги до систем, структур й організації управління. Вони формулюються суб'єктивно, але з урахуванням дії закономірностей.

Розробляючи принципи менеджменту, потрібно враховувати такі положення:

- застосування певних принципів менеджменту гарантує ефективний менеджмент у певному місці, за певних умов і протягом певного часу;
- принципи менеджменту забезпечують ефективні результати за їх системного використання;
- принципи менеджменту не слід догматизувати;
- науковому узагальненню підлягають ті принципи менеджменту, які стабільно гарантують очікуваний результат.

Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам: визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів; відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу; об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією; бути визнаними суспільством.

*Основоположний принцип менеджменту* – забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу організації.

*Загальні принципи управління* характеризуються тим, що мають універсальний характер, впливають на всі сектори економіки.

*Загальні принципи управління.*

*Принцип цілеспрямованості* визначений сутністю програмно-цільового управління і припускає чітку постановку цілей перед кожною організацією та кожним її підрозділом. Він передбачає не тільки установку цілей, але і співвідношення цих цілей з необхідними ресурсами.

*Принцип плановості* управління передбачає складання програми дій та її реалізацію.

*Принцип компетентності* означає знання менеджером об'єкта управління або принаймні його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців при прийнятті рішень.

Невід'ємним принципом управління є *дисципліна*, яка передбачає безумовне виконання вказівок керівника, посадових обов'язків, інструкцій, наказів та інших директивних документів.

*Принцип стимулювання* передбачає насамперед мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів.

*Принцип ієрархічності* передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим.

*Організаційні принципи менеджменту* охоплюють сукупність правил, норм, які регулюють внутрішні взаємини між керуючою та керованою системами, а також всередині керуючої.

*Організаційні принципи управління.*

*Принцип функціональної дефініції* передбачає необхідність формулювання очікуваних від керуючого чи виробничого підрозділу результатів, напрямів їх діяльності, делегованих організаційних повноважень, усвідомлення посадових та

інформаційних взаємозв'язків з іншими підрозділами.

*Скалярний (безумовної відповідальності) принцип.* Його дотримання пов'язане із запровадженням ланцюжка прямих посадових відносин керівників і підлеглих у масштабах організації.

*Принцип рівня повноважень* – полягає в тому, що для збереження ефективності та делегування повноважень необхідно, щоб співробітники приймали всі рішення у межах своїх повноважень, не переадресовувані їх на вищі організаційні рівні, а на розгляд керівництва передавали вирішення лише тих питань, які не належать до їх компетенції.

*Принцип єдиноначальності:* чим повніший взаємозв'язок підлеглого з керівником, тим менша ймовірність отримання ним суперечливих вказівок і вища персональна відповідальність за наслідки роботи.

*Принцип безумовної відповідальності.* Відповідальність є обов'язком і не може бути делегованою, тобто жодний керівник не може шляхом делегування звільнитися від відповідальності за діяльність підлеглих.

*Принцип паритету повноважень і відповідальності.* Повноваження – це право на виконання дорученої роботи, а відповідальність – це обов'язок її виконати. Тому відповідальність за конкретні дії не може перевищувати передбачений обсяг делегованих повноважень, але і не повинна бути меншою за нього.

*Принцип делегування повноважень.* Повноваження, делеговані окремим керівникам, повинні бути достатніми для того, щоб забезпечити можливість отримання очікуваних результатів.

*Принцип діапазону управління.* Для кожної управлінської посади існує гранична кількість співробітників, якими може ефективно керувати одна людина, але ця цифра може змінюватися залежно від ситуацій та їх впливу на кількість часу, необхідного для ефективного менеджменту.

*Принцип прямого керівництва:* чим менш опосередковані особисті контакти керівника з підлеглими, тим ефективнішим є керівництво.

*Принцип відповідності завдань:* завдання окремих осіб і структурних підрозділів організації повинні взаємно доповнювати одне одного, формуючи систему цілей організації.

У практиці менеджменту конкретної організації можуть виявляти себе й інші принципи. У такий спосіб формується індивідуальна система принципів організації, яка забезпечує високі результати їх діяльності.

#### **Тема 4. Методи менеджменту**

1. Сутність та класифікація методів менеджменту
2. Економічні методи менеджменту
3. Адміністративні методи менеджменту
4. Соціально-психологічні методи менеджменту

##### **1. Сутність та класифікація методів менеджменту**

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати

виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту.

*Методи менеджменту* – це способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети. Усі методи управління використовуються в практичній діяльності керівником не як окремі, розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісна система взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів.

Методи управління ґрунтуються на дії законів і закономірностей управління, які одночасно враховують науково-технічний рівень розвитку виробництва і рівень розвитку відносин управління.

Методи менеджменту орієнтовані насамперед на високу продуктивність і ефективність діяльності персоналу підприємства, на злагоджену роботу підрозділів, на чітку організацію різноманітної діяльності підприємства й управління ним на рівні світових стандартів.

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками.

*1. За напрямком впливу на керований об'єкт:*

- *методи прямого впливу* – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);

- *методи непрямого впливу* – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

*2. За способом врахування інтересів працівників:*

- *методи матеріального впливу* – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;

- *методи владного впливу* – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);

- *методи морального впливу* – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

*3. За формою впливу:*

- *кількісні методи* (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);

- *якісні методи* (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

*4. За характером впливу:* технологічні (вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів), економічні, адміністративні, соціально-психологічні.

## **2. Економічні методи менеджменту**

Економічним методам в управлінні відводиться центральне місце. Це обумовлено тим, що відносини управління визначаються в першу чергу

економічними відносинами і об'єктивними потребами та інтересами людей, які лежать в їх основі.

*Економічні методи управління* – система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, організації та окремих працівників.

Економічні методи управління є методами непрямої дії, тобто не змушують об'єкт управління діяти обов'язково і однозначно. Тому часто їх використання не сприяє досягненню бажаного результату. Зумовлено це неадекватністю системи економічних стимулів тому результату (винагороді), який буде отриманий об'єктом управління, якщо він діятиме всупереч керуючому впливу.

У результаті використання економічних важелів та стимулів формуються такі умови, при яких трудовий колектив і його члени мотивуються до ефективної роботи не стільки адміністративним впливом (накази, директиви тощо), скільки економічним стимулюванням. На підставі використання економічних методів управління повинні розвиватися та зміцнюватися організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи, підвищуватися професіоналізм і культура їх застосування. Конкретний набір і утримання важелів економічного впливу визначаються специфікою керованої системи.

В умовах ринкових відносин серед основних економічних засобів впливу на організацію виділяють: господарський (комерційний) розрахунок, фінансування, кредитування, оподаткування, регулювання цін, матеріальне стимулювання праці персоналу. До *загальнодержавних регуляторів господарської (комерційної) діяльності* відносяться податки, кредити, регульовані ціни і тарифи, економічні пільги.

Серед економічних регуляторів господарської (комерційної) діяльності, що їх застосовує держава, перше місце посідають податки, збори та інші обов'язкові платежі.

Держава також використовує такий важіль економічного впливу на господарську (комерційну) діяльність, як регульовані ціни. Регулювання цін може здійснюватися встановленням верхніх меж цін на окремі товари, фіксованих (твердих) цін, граничних норм рентабельності виробництва та розмірів торгової націнки для різних ланок товаропросування.

Досить ефективним регулятором господарської (комерційної) діяльності є також економічні пільги, які встановлюються державою щодо сплати податків, порядку розрахунків між бюджетом і підприємствами, між підприємствами різних галузей народного господарства та ін.

На господарську (комерційну) діяльність впливають також місце знаходження виробничих, торгових та інших підприємств та ступінь розвитку інфраструктури в місцях їх діяльності. Місцеві органи влади використовують ряд економічних регуляторів для того, щоб підприємства, які перебувають у вигідніших умовах порівняно з іншими, частину надприбутків перераховували в місцеві бюджети.

Господарський (комерційний) розрахунок ґрунтується на загальних принципах ринкової економіки: максимальній свободі економічних суб'єктів; повній їх відповідальності за підсумки господарської (комерційної) діяльності; конкуренції

виробників товарів та послуг; вільному ціноутворенню; відмови держави від прямої участі у господарській (комерційній) діяльності ринкових суб'єктів; соціальній ефективності бізнесу для всіх громадян.

В Україні застосовуються дві форми господарського (комерційного) розрахунку: повний і внутрішній.

На повному господарському (комерційному) розрахунку перебувають організації з правами юридичних осіб, які мають самостійний баланс, бухгалтерську і статистичну звітність, створюють і витрачають фонди стимулювання працівників, відкривають рахунки в банках, володіють правом незалежності щодо господарської (комерційної) діяльності (укладання угод, контрактів, договорів, з будь-якою юридичною особою як суб'єктом ринкового господарювання).

На засадах внутрішнього господарського (комерційного) розрахунку працюють підприємства, що є відносно самостійні у вирішенні питань виробничо-господарської, торговельної діяльності: середні та дрібні одиниці підприємств.

Важливим економічним методом управління організаціями в ринкових умовах є матеріальне стимулювання праці їхнього персоналу. Матеріальне стимулювання праці реалізується підприємствами всіх форм власності в основному через заробітну плату і преміювання.

Комплексне застосування економічних методів в управлінні підприємствами забезпечує їх ефективну діяльність.

### **3. Адміністративні методи менеджменту**

Економічним методам в управлінні відводиться центральне місце. Це обумовлено тим, що відносини управління визначаються насамперед економічними відносинами і об'єктивними потребами та інтересами людей, які лежать в їх основі.

*Економічні методи управління* – система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти для досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, організації та окремих працівників.

Економічні методи управління є методами непрямой дії, тобто не змушують об'єкт управління діяти обов'язково і однозначно. Тому часто їх використання не сприяє досягненню бажаного результату. Зумовлено це неадекватністю системи економічних стимулів тому результату (винагороді), який буде отриманий об'єктом управління, якщо він діятиме всупереч керуючому впливу.

*Основні економічні засоби впливу на організацію:* господарський (комерційний) розрахунок, фінансування, кредитування, оподаткування, регулювання цін, матеріальне стимулювання праці персоналу.

До загальнодержавних регуляторів господарської (комерційної) діяльності відносяться податки, кредити, регульовані ціни і тарифи, економічні пільги.

Серед економічних регуляторів господарської (комерційної) діяльності, що їх застосовує держава, перше місце посідають податки, збори та інші обов'язкові платежі. Держава також використовує такий важіль економічного впливу на господарську (комерційну) діяльність, як регульовані ціни.

Регулювання цін може здійснюватися встановленням верхніх меж цін на окремі товари, фіксованих (твердих) цін, граничних норм рентабельності

виробництва та розмірів торгової націнки для різних ланок товаропросування. Досить ефективним регулятором господарської (комерційної) діяльності є також економічні пільги, які встановлюються державою щодо сплати податків, порядку розрахунків між бюджетом і з підприємствами, між підприємствами різних галузей економіки. На господарську (комерційну) діяльність впливають також місце знаходження виробничих, торгових та інших підприємств, ступінь розвитку інфраструктури в місцях їх діяльності.

Місцеві органи влади використовують ряд економічних регуляторів для того, щоб підприємства, які перебувають у вигідніших умовах порівняно з іншими, частину надприбутків перераховували в місцеві бюджети. Господарський (комерційний) розрахунок ґрунтується на загальних принципах ринкової економіки: максимальній свободі економічних суб'єктів; повній їх відповідальності за підсумки господарської (комерційної) діяльності; конкуренції виробників товарів та послуг; вільному ціноутворенню; відмови держави від прямої участі у господарській (комерційній) діяльності ринкових суб'єктів; соціальній ефективності бізнесу для всіх громадян.

Важливим економічним методом управління організаціями в ринкових умовах є матеріальне стимулювання праці їхнього персоналу. Комплексне застосування економічних методів в управлінні підприємствами забезпечує їх ефективну діяльність.

### **3. Адміністративні методи менеджменту**

Жодні економічні методи не зможуть забезпечити чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу. Тому арсенал економічних методів повинен бути доповнений адміністративними.

*Адміністративні методи управління* – система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації й координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань. Вони забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності.

Адміністративні методи за роллю в процесі управління *поділяються на:*

- організаційні (впливають на структуру управління);
- оперативно-розпорядчі (впливають на процес управління);
- дисциплінарні (використовуються у конкретних ситуаціях).

Організаційні методи управління застосовуються в період створення нових організацій (підприємств), а також під час їхньої реорганізації. До них відносять: організаційне регламентування, нормування і організаційно-методичне інструктування.

Організаційне регламентування – встановлює правила, на основі яких діє підприємство, його підрозділи, окремі працівники. Ці правила визначаються статутом підприємства, положенням про відділи, правилами внутрішнього розпорядку тощо.

Організаційне нормування – визначає межі дії технічних, технологічних, економічних і організаційних норм (норм витрат, виробітку, чисельності робітників,

нормативи відрахувань у різні фонди тощо).

Організаційно-методичне інструктування – доведення до працівників найраціональнішого способу виконання робіт, а також перевірка знань та вмінь виконавців.

Оперативно-розпорядчі методи управління застосовуються за умови, коли вже визначені права і обов'язки структурних підрозділів і працівників. Націлені на деталізацію плану, оперативну ліквідацію відхилень від нього, регулювання виробничого процесу й господарської діяльності, забезпечення чітких дій апарату управління і злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства.

Розпорядчі дії завжди зумовлені конкретними причинами і мають чітку адресність, односторонню спрямованість – від керівника до підлеглого. Вони існують у формі: обов'язкових приписів (наказ, розпорядження); узгоджувальних дій (наради, консультації); рекомендацій (роз'яснення, вказівка).

*Наказ* – це розпорядчий документ, який видається керівником установи (структурного підрозділу) на правах єдиноначальності та в межах своєї компетенції, обов'язків для виконання підлеглими.

*Розпорядження* – це документ, який видається посадовими особами, державними органами, установами, підприємствами в межах їх компетенції й має обов'язкову юридичну силу щодо громадян (працівників) та підлеглих установ, яким адресовано розпорядження.

*Нарада* – форма реалізації управлінських рішень, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінської діяльності.

*Консультації* проводять за необхідності одержати додаткову інформацію щодо вирішення проблем. Для цього залучають експертів, що володіють необхідними знаннями або мають досвід розв'язання подібних проблем.

*Вказівки* носять характер рекомендацій; можуть містити докладне пояснення порядку виконання робіт або розподілу робіт між учасниками і призначення відповідального за виконання. При застосуванні методів прямого адміністрування відбувається підпорядкування однієї волі іншій. Однак форми такого підпорядкування повинні мати доброзичливий характер, не викликати небажаних емоцій, сприяти формуванню нормальних ділових відносин у колективі.

*Оперативно-розпорядча* дія має включати: вид дії, адресата, завдання і критерії його виконання, відповідальність, інструктування, контролювання, стимулювання. Лише за наявності цих елементів розпорядчі методи будуть ефективними.

*Дисципліна* – це обов'язкове для кожного працівника, підприємства, установи дотримання встановлених законів, правил, регламентів, режимів, порядку, договірних відносин і зобов'язань.

Визначальною є державна дисципліна. Вона включає дотримання усіх вимог і обов'язкове виконання всіма організаціями своїх обов'язків, обумовлених законодавством, а також тими цілями і функціями, для виконання яких вони створені. Її видами є:

- трудова дисципліна визначається сукупністю правил, положень і регламентів, що регулюють трудовий розпорядок на підприємствах;
- виробнича дисципліна – регламентована правилами й порядком плинущого виробничого процесу, вимогами щодо дотримання усіх виробничих розпоряджень;

- технологічна дисципліна – визначає необхідність дотримання усіх вимог технології виробничого чи управлінського процесів, спрямована на безупинне підвищення ефективності виробництва і якості продукції, що випускається;

- планова дисципліна покликана забезпечувати своєчасну й обґрунтовану розробку, а також виконання державних планів, об'єднання зусиль на досягнення загальних цілей національного розвитку, у тому числі на кожному підприємстві в установі;

- договірна дисципліна дозволяє організувати нормальну роботу організації, вимагає дотримання усіх видів договорів;

- платіжна й фінансова дисципліна – дотримання термінів платежів у бюджет, банки, ефективне використання грошових ресурсів, дотримання правил використання фінансових засобів відповідно до призначення; - виконавська – це дисципліна своєчасної і точної реалізації виробничих завдань і керуючих впливів

#### **4. Соціально-психологічні методи менеджменту**

Використання менеджером лише адміністративно-розпорядчих методів може завдати великої шкоди організації, оскільки її працівники звикнуть бути пасивними виконавцями чужої волі або почуватимуться дискомфортно і стануть їй опиратися. З огляду на це слід застосовувати і соціально-психологічні методи.

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

Соціально-психологічні методи за способом дії поділяють на соціальні і психологічні.

*Соціальні методи управління* ґрунтуються на врахуванні особливостей взаємодії людей, форм спілкування, культурних норм і цінностей. З їх допомогою здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами. Ці методи забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, нахили тощо.

*До соціальних методів управління належить:*

- соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі;

- соціальне нормування як метод управління полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі;

- соціальне регулювання – це заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками.

- соціальне планування як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку організації (підприємства) на основі прогнозів соціальних змін.

*Соціальний план* – це система заходів, спрямована на удосконалення соціально-демографічної структури трудового колективу та задоволення його матеріальних і

духовних потреб.

*Психологічні методи управління* застосовують з метою гармонізації стосунків працівників фірми і формування такого психологічного клімату, який сприяв би активізації діяльності всього колективу.

Психологічні методи управління поділяють на такі групи:

- методи формування і розвитку трудового колективу дають змогу підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу;

- методи гуманізації стосунків у трудовому колективі зорієнтовані на вироблення прийняттого для групи стилю керівництва, культури управління та організації праці, етики управлінської діяльності, створення оптимальних відносин між підлеглими і керівником, утвердження принципів соціальної справедливості щодо робочих умов тощо;

- методи психологічного спонукання (мотивації) спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці через розвиток ініціативи та підприємливості;

- методи професійного відбору і навчання передбачають відповідність психологічних характеристик людини роботі, яку вона виконує.

Стосовно психологічних методів управління можливі різні способи впливу. Розрізняють прямі і непрямі методи впливу.

При непрямах методах впливу менеджер створює певну заплановану ситуацію, яка дозволяє одному працівникові або групі виконувати завдання в режимі повсякденної організації праці.

Непрямі методи мотивації розрізняють за:

- *умовами праці* – це зовнішня привабливість, змінність, наявність елементів творчості, ритмічність у роботі;

- *елементами системи управління*. Вона включає форми стимулювання, контролю, організаційні структури, положення, посадові інструкції та ін.

- *особистісними, соціальними і соціально-психологічними факторами* (психологічний клімат, корпоративний дух, характер традицій).

При прямі види впливу:

- *переконання* – аргументований активний вплив за допомогою логічних засобів із зняттям упереджень та інших психологічних бар'єрів;

- *навіювання* – цілеспрямований вплив керівника на підлеглого шляхом зосередження впливу на його психіку за допомогою звернення до формальних актів, інструкцій тощо;

- *наслідування* – вплив на працівника або групу особистим прикладом;

- *залучення* – психологічний прийом, за допомогою якого всі працівники стають безпосередніми учасниками управлінського рішення та заходів щодо його реалізації;

- *спонукання* - висловлення, яке підкреслює позитивні якості працівників, їх кваліфікацію і досвід, що виражають впевненість у надійному вирішенні поставлених завдань;

- *примушування* – вплив, який зобов'язує виконувати надані доручення, які

зумовлені виробничою необхідністю проти волі або бажання працівника. Важливим способом вітливості при застосуванні психологічних методів управління є гуманізація праці, тобто зменшення негативного впливу виробничих факторів на людину. Це знижує втому, поліпшує настрій, що в кінцевому рахунку сприяє підвищенню продуктивності праці.

Враховання всіх соціально-психологічних та індивідуальних особливостей працівників сприяє розвитку соціальних ресурсів організації, її можливостей, необхідних для ефективного виконання поточних завдань і досягнення її цілей.

## **Тема 5. Процес управління**

1. Зміст, основні характеристики системи та процесу управління
2. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень
3. Моделі прийняття управлінських рішень
4. Технологія прийняття управлінського рішення
5. Класифікація методів прийняття та обґрунтування управлінських рішень

### **1. Зміст, основні характеристики системи та процесу управління**

*Система управління* – це сукупність усіх служб організації, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують її функціонування.

Кожна система управління складається з двох взаємопов'язаних підсистем: управляючої підсистеми або суб'єкта управління (тобто того, хто управляє) та керованої підсистеми або об'єкта управління (того, ким управляють).

Від всебічного вивчення специфіки суб'єктів управління значною мірою залежить ефективність управління, яка досягається розмежуванням або об'єднанням функцій, визначенням мети на тому чи іншому етапі розвитку, запобіганням дублювання функцій тощо.

Метою системи управління є не особиста діяльність, а організація та забезпечення належного стану її об'єкта. Останній може розглядатись як організована підсистема управління; як об'єктивні явища, процеси матеріального світу, що підлягають впливу, перетворенню та використанню.

Зміни в об'єктах зумовлюють етапи розвитку системи управління та оцінку ефективності її функціонування. Загалом об'єкт управління визначає стан функціонування суб'єкта, впливаючи на його побудову, організацію діяльності, вибір цілей, використання комплексу засобів їх досягнення.

Система управління складається із декількох однорідних груп елементів (технічних, технологічних, організаційних та соціальних).

*Технічні елементи* – збалансований комплекс окремих видів технічного обладнання спеціальних засобів.

*Технологічні елементи* – це елементи, що визначають розподіл матеріального виробництва на етапи, стадії, процеси. Як правило, такі елементи – це набір правил і норм, що визначають послідовність операції у процесі певного виду діяльності та управління ними.

*Організаційні елементи* – це елементи, які безпосередньо через розробку

структури управління, відповідних інструкцій, положень та інших нормативних документів визначають раціональне використання технічних засобів, предметів праці, інформації, трудових та матеріальних ресурсів.

*Економічні елементи* – це сукупність господарських та фінансових процесів, операцій та зв'язків.

*Соціальні елементи* – сукупність соціальних відносин, що створюються в результаті спільної діяльності соціальних груп.

Кожний орган управління має свій апарат управління як комплекс служб, які входять до його складу. У системі апаратів управління, як правило, виділяють три основних рівні: стратегічний, тактичний, оперативний.

*Процес управління* – це сукупність і послідовність цілеспрямованих дій керівника та всього апарату управління щодо узгодження спільної діяльності працівників.

Головна вимога до організації управління полягає в тому, що система управління організацією повинна мати таку ж саму або більшу різноманітність та швидкодію програм дій, що відповідає можливій різноманітності впливу середовища на систему, що управляється.

Процес управління володіє специфічними властивостями:

- динамічність (гнучкість) – проявляється в постійній зміні процесу управління за його спрямованістю, проблематикою, характером здійснення на різних етапах, а також переходом його з однієї ланки організаційної структури на іншу;

- стійкість – полягає у збереженні сталих зв'язків процесу управління між його етапами;

- безперервність – полягає в одночасному здійсненні процесу виробництва і управління при цьому чим вищий рівень управління тим більша тривалість протікання процесу управління. Характер неперервності визначається видом управлінської технології, яка застосовується для її здійснення;

- дискретність – відображає специфіку управлінської діяльності, вона проявляється у тому, що процес управління протікає нерівномірно. Спочатку акумулюючи потенціал впливу при постановці цілі, оцінці ситуації, визначенні проблеми і далі перетворюючись в імпульс активної організаційної роботи на етапі вирішення. Отже, ця властивість характеризує ритмічність діяльності апарату управління.

- послідовність – полягає у тому, що процес управління здійснюється згідно етапів: ціль, ситуація, проблема, рішення;

- циклічність – кожен акт впливу закінчується переходом керованої системи у новий стан – це викликає необхідність або постановки нової цілі управління або коректування і доповнення попередньої цілі для досягнення якої необхідний новий акт впливу.

Розглядаючи процеси управління, виділяють сукупність підходів. Узагальнюючи ці підходи та аналізуючи комплексний характер управлінського процесу, виділяють такі основні підходи: змістовний, організаційний, технологічний.

*Змістовний аналіз процесу управління* полягає у вивченні його з позицій зв'язку із соціальними процесами в суспільстві (виробництво, накопичення, споживання

тощо), з видами виробничо-господарської діяльності організації (фінанси, конструкторсько-технологічна діяльність, збут тощо), а також з погляду співвідношення цілей управління, методів, засобів і принципів, які застосовуються для їх досягнення.

*Організаційний аналіз процесу* управління полягає у виділенні етапів і функцій процесів управління з метою систематизації цих функцій або вивчення процесу прийняття рішень як основи управлінського циклу. За допомогою організаційного аналізу визначаються також суб'єкти (органи, посади тощо), які беруть участь у процесі управління, і встановлюється порядок їх взаємодії.

*Технологічний аналіз процесів управління* насамперед стосується їх інформаційних аспектів - характеризує раціоналізацію типових процедур і операцій процесу управлінської діяльності. Пов'язаний з моделюванням перетворень управлінської інформації. Особливо важливий при управлінні з великим ризиком прийняття неправильного управлінського рішення.

*Управлінська процедура* – це система послідовно реалізованих приписів (правил) про виконання в певному порядку організаційних, інформаційних та інших операцій, що призводять до вирішення завдань, що стоять перед системою управління.

Процедури відрізняються за рядом ознак і класифікуються наступним чином:

- за посадовою ознаками на творчі, логічні, а також на технічні;
- за змістом – на інформаційні, логіко-розумові й організаційні;
- за ступенем повторюваності на повторювані і немає;
- за рівнем механічної комплектації: ручні, механізовані, автоматизовані, машинно-ручні;
- за характером поєднання в часі на послідовні, паралельні, послідовно-паралельні.

Управління можна представити у вигляді змінюючих один одного управлінських циклів, кожен із яких включає певні робочі операції.

*Управлінський цикл* – це повторювана сукупність послідовно здійснюваних операцій, що складають технологію процесу управління.

Виходячи із суті управлінської діяльності, виділяють наступні елементи управління: ціль, ситуація, проблема, рішення.

В різних умовах процес управління може бути побудований по-різному, при збереженні певних, притаманних тільки йому властивостей.

*Типи процесу управління.*

1. *Лінійний тип процесу управління* (Рис. 5.1.) характеризується строгою послідовністю здійснення його етапів і використовується тоді, коли є повна і достатня визначеність щодо мети впливу, ситуації і т.д., коли є повна можливість здійснення кожного з етапів в рамках робіт, які властиві кожному з етапів.

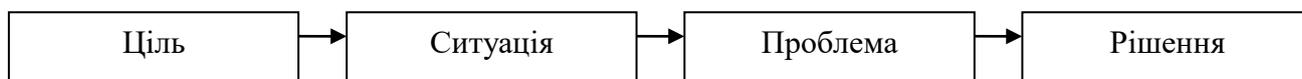


Рис. 5.1. Лінійний тип процесу управління

2. *Коректований тип процесу управління* (Рис. 5.2) характеризується необхідністю коригування кожного з етапів процесу управління після проходження наступного етапу. Він використовується в тому випадку, коли існує недостатня визначеність, яку можна усунути лише після проходження наступного етапу процесу управління за допомогою коригування вже пройденого етапу.

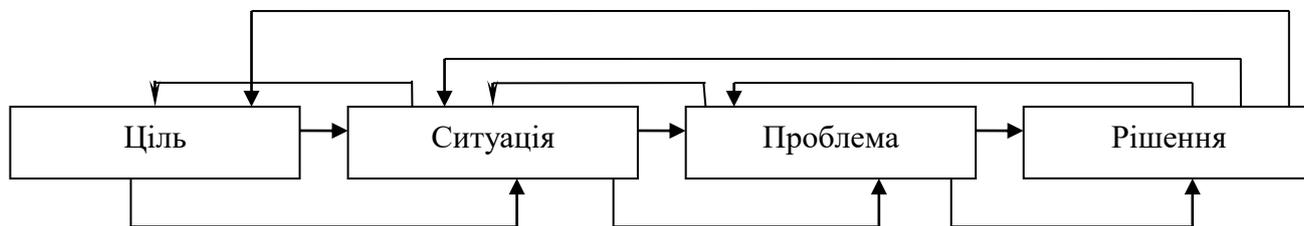


Рис. 5.2. Коректований тип процесу управління

3. *Розгалужений тип процесу управління* (Рис.5.3) полягає в можливості методологічного поділу робіт по частинах на певних етапах. Він може бути використаний тільки тоді, коли відсутня можливість узагальненої оцінки ситуації та виділення головної і ключової проблеми або прийняття єдиного можливого рішення в рамках даної ситуації. При цьому по кожному аспекту допускається виділення окремої проблеми, після чого можливе або знаходження у відповідність із цим, цілої серії рішень, або прийняття одного комплексного рішення, але включає в себе цілий спектр рішень по кожному з аспектів стану системи.

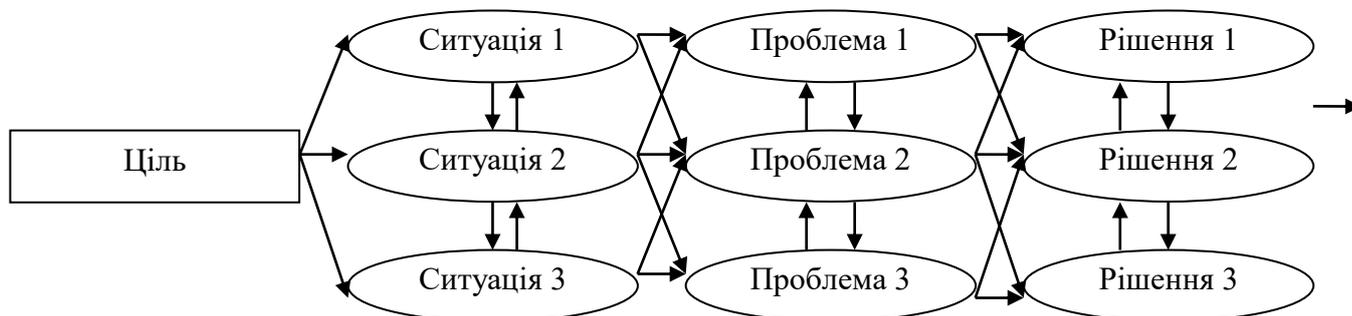


Рис.5.3. Розгалужений тип процесу управління

4. *Ситуаційний тип процесу управління* (Рис. 5.4) характеризується тим, що він виникає як би з ситуації, при якій з неї ж головним чином виходять і пошук проблеми, і розробка рішення. Він в основному використовується в умовах невизначеності щодо мети впливу, яка усуває їх після певного проходження етапів.

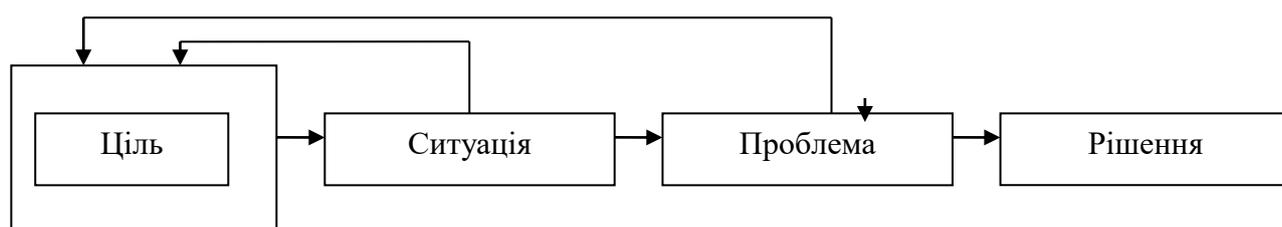


Рис. 5.4. Ситуаційний тип процесу управління

5. *Пошуковий тип процесу управління* (Рис. 5.5) виходить з повної ясності мети впливу, неможливості досить добре оцінити існуючу ситуацію щодо досягнення даної мети і, отже, сформулювати основну проблему.

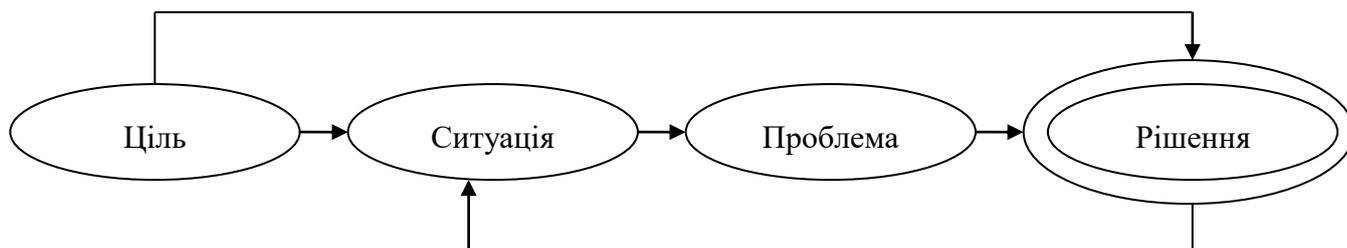


Рис.5.5. Пошуковий тип процесу управління

Таким чином, можна зробити наступні висновки. Наведена типологія процесів управління дозволяє нам раціонально побудувати процес управління в організації і тим самим гарантувати ухвалення обґрунтованого, досить якісного управлінського рішення.

## **2. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень**

*Прийняття управлінських рішень* – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрями діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні.

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це можна запропонувати таке визначення категорії «прийняття управлінського рішення»: прийняття рішення – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з поміж них належать такі:

- ступінь ризику;

- час, який відводиться менеджерів для прийняття рішення;
- ступінь підтримки менеджера колективом;
- особисті якості менеджера;
- політика організації.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке постає, як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту

*Управлінське рішення* – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів їх вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

*Право прийняття рішень* окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень.

*Повноваження* характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор підприємства.

*Обов'язковість* є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

*Компетентність* характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані та обґрунтовані рішення.

*Відповідальність* постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

Управлінське рішення має такі властивості:

- управлінське рішення передбачає наявність можливих варіантів дій і вибору одного з них згідно з об'єктивно існуючою обстановкою, інтересами та потребами;
- вибір та прийняття варіанта дій є результатом свідомої розумово-психологічної діяльності;
- необхідність та основний зміст управлінського рішення визначається метою і орієнтується на її досягнення;
- управлінське рішення володіє активізуючою та організуючою силою;
- в основі управлінського рішення лежить організована свідомо діяльність людей.

Управлінські рішення класифікують за різними ознаками.

1. За сферою охоплення:

- загальні рішення – це рішення, що стосуються вони всієї організації (наприклад, директор підприємства затверджує план упровадження прогресивних технологій виготовлення виробів, підписавши відповідний наказ);
- часткові рішення – це рішення, що пов'язані з конкретними підрозділами,

службами, проблемами тощо.

## 2. За тривалістю дії:

- перспективні рішення, їх розроблення і реалізація відбуваються протягом тривалого періоду (директор підприємства затверджує план капітального будівництва нового адміністративного корпусу, підписавши відповідний наказ);

- поточні рішення – це рішення, що приймаються та реалізуються вони протягом короткотермінового періоду (майстер цеху дає вказівку щодо здійснення планового ремонту фрезерних верстатів відповідно до затвердженого плану ремонтних робіт);

- оперативні рішення – це рішення, що поширюються на конкретні епізоди виробничо-господарської діяльності (заступник директора з технічних питань видає розпорядження про тимчасове розміщення нового комплектування відповідно до планово-попереджувального ремонту обладнання на складах підприємства).

## 3. За рівнем прийняття:

- рішення на вищому рівні управління – це рішення, що приймаються вони директором і його заступниками, президентом і віце-президентами, ректором і проректорами тощо;

- рішення на середньому рівні управління – це рішення, що приймаються завідувачами відділів, начальниками відділів, цехів, деканами тощо;

- рішення на нижчому рівні управління – це рішення, що приймаються майстрами, начальниками дільниць, завідувачами бюро, завідувачами кафедр, старшими продавцями тощо.

## 4. За характером вирішуваних організацією завдань:

- організаційні запрограмовані рішення приймають їх періодично як певний перелік кроків із малою кількістю альтернатив у стандартних ситуаціях;

- організаційні непрограмовані рішення, спричинені новими або невідомими факторами і ситуаціями;

- компромісні рішення покликані врівноважувати суперечності в діяльності організації.

## 5. За способом обґрунтування:

- інтуїтивні рішення базуються вони на відчуттях менеджера у правильності вибору. їх обґрунтованість обумовлюється особистими якостями менеджера;

- рішення, які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках), приймаються вони безпосередньо менеджером, залежать від його знань, досвіду, особистісних якостей;

- раціональні рішення обґрунтовуються об'єктивними аналітичними процесами.

## 6. За способом прийняття:

- одноосібні рішення – це рішення, що приймаються однією особою;

- колегіальні рішення – це рішення, що розробляються групою фахівців, а приймаються відповідною групою менеджерів;

- колективні рішення – це рішення приймаються загальними зборами.

## 7. За змістом:

- економічні рішення (стосуються фінансів, інвестицій, заробітної плати, використання кредитів, виконання боргових зобов'язань тощо);

- технологічні рішення (предметом їх можуть бути розроблення нових

технологій, конструювання продукції, вдосконалення технологічного оснащення, заміна технологічного обладнання тощо);

- соціально-психологічні рішення (їх метою є поліпшення соціального забезпечення працівників, психологічного клімату в колективі, морального стимулювання, умов праці тощо);

- адміністративні рішення (їх особливістю є налагодження вдосконалення організації діяльності, системи управління, вирішення конкретних організаційно-управлінських питань (наказ директора про режим роботи в організації)).

## **5. Моделі прийняття управлінських рішень**

В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень:

1. *Класична модель* передбачає, що особа, яка приймає рішення:

- має чітку мету прийняття рішення;
- має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;

- має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;

- має за мету 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.

2. *Поведінкова модель* передбачає, що особа, яка приймає рішення:

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

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

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

- для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;

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

## **4. Технологія прийняття управлінського рішення**

Метою управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які б сприяли досягненню оптимального результату в конкретних умовах.

Технологія розроблення, прийняття і реалізації рішень та процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій передбачають їх чітку послідовність.

Раціональна *технологія прийняття управлінського рішення* передбачає ряд

етапів.

1. Діагностика проблеми включає наступні підетапи:

- виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення та відбиття у будь-якій формі протиріччя поміж змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);

- встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації);

- ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на закладі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2. Накопичення інформації про проблему означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. Якість інформаційних матеріалів у свою чергу оцінюється за допомогою таких критеріїв:

1) *об'єктивність* – це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні часткові критерії:

- *повнота інформації* (визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);

- *точність інформації* (ступінь відповідності інформації оригіналу);

- *несуперечливість інформації* (окремі частини однієї і тієї самої інформації не повинні суперечити одна одній);

- *переконливість інформації* (доведеність інформації, яка примушує вірити у її достовірність);

2) *лаконічність* – це стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

3) *актуальність* – це відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

4) *своєчасність* – це здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк;

5) *комуникативність* – це властивість інформації бути зрозумілою.

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

У процесі опрацювання варіантів розв'язання проблем необхідно враховувати вимоги до альтернатив, що обмежують їх чисельність:

- *взаємовиключеність 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* (щоб забезпечити можливості порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо). Дотримання цієї вимоги гарантує однакові «стартові» умови для кожної альтернативи та враховує увесь комплекс результатів їх реалізації.

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

відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація; прийнятність наслідків реалізації альтернатив.

5. *Прийняття рішення.* На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

При цьому слід зауважити, що на етапі прийняття рішення менеджер має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об'єкт управління. Ці знання випливають з досвіду та інтуїції менеджера.

В практиці прийняття рішень часто виникає питання про доцільність застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень.

Модель, спрямована на вирішення цього питання, розроблена Ріком Роскіним, має форму дерева рішень (Рис. 5.6) і містить 4 змінних фактори:

- часовий фактор;
- ступінь довіри менеджера до підлеглих;
- важливість прийняття правильного рішення;
- важливість отримати згоду підлеглих виконати рішення.

Модель вимагає від менеджера зважити кожен з цих змінних і визначити в залежності від цього стиль прийняття рішення: індивідуальний чи груповий.

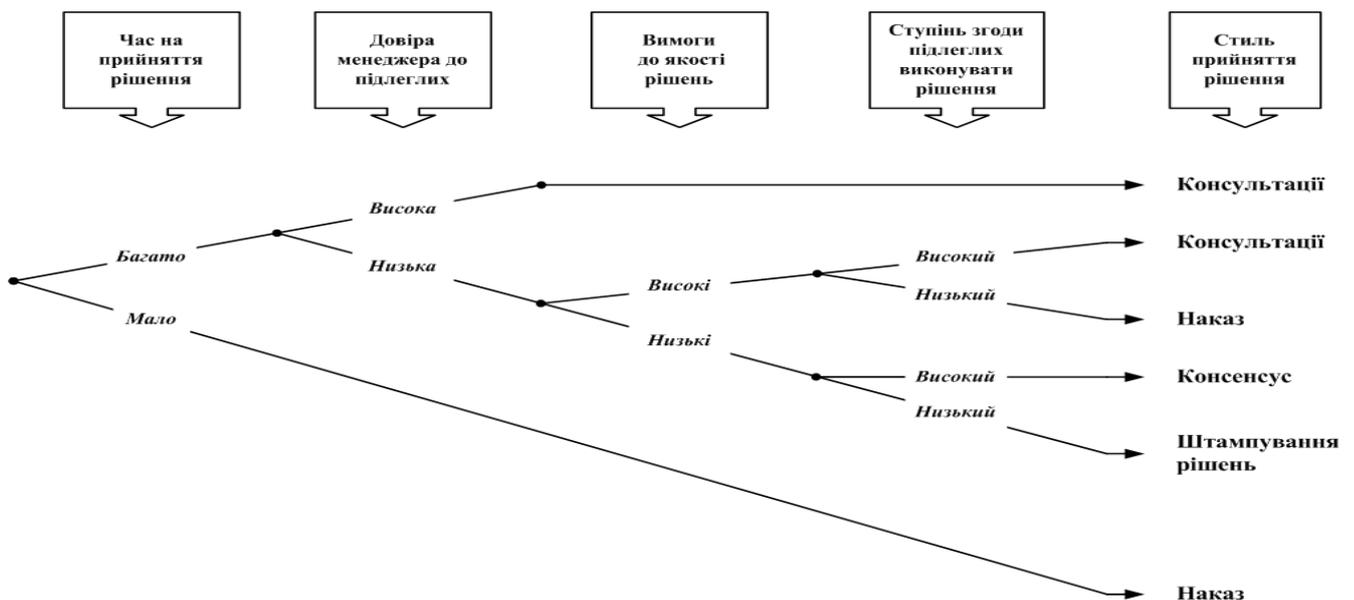


Рис. 5.6. Дерево стилів рішень

Коли критичним фактором є час, рішення повинно бути прийнято індивідуально у формі наказу. Менеджер самостійно приймає рішення та повідомляє підлеглим про його зміст.

Коли час не є критичним фактором, необхідно прийняти до уваги наступний фактор – ступінь довіри менеджера до підлеглих:

- якщо він є достатньо високим, менеджер може використати стиль «консультації», тобто демонструвати зацікавленість у думках підлеглих щодо

вирішення проблеми;

- якщо ступінь довіри є низьким, тоді необхідно брати до уваги відразу два наступні фактори: потрібної якості рішення і ступеня згоди підлеглих виконувати рішення. Механізм вибору стилю прийняття рішення у цьому випадку описаний в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення

Тип проблеми	Стиль вирішення проблеми
Коли:	
Якість вирішення проблеми більш важлива, ніж наявність згоди виконувати рішення	Наказ <i>Рішення приймається начальником незалежно від інших з використанням інформації, яка у нього є</i>
Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість	Консенсус <i>Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи</i>
Якість та згода однаково важливі	Консультації <i>Рішення приймається начальником, який використовує думки підлеглих</i>
Ні якість, ні згода не є критично важливими	«Штапування рішень» <i>Рішення приймається найбільш легким та швидким способом – за суттю «штапується»</i>

6. Зворотний зв'язок. На цьому етапі визначаються й оцінюються наслідки рішення або зіставлення фактичних результатів з тими, які керівник мав отримати.

## 5. Класифікація методів прийняття та обґрунтування управлінських рішень

Усі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в три групи: неформальні (евристичні), колективні і кількісні.

*Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень.* Управлінська практика свідчить про те, що при прийнятті і реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, що засновані на аналітичних здібностях осіб, що приймають це рішення. Це сукупність логічних прийомів і методики вибору оптимальних рішень керівником, теоретичне порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду. Неформальні методи базуються в основному на інтуїції менеджера. Їхня перевага в тому, що вони приймаються оперативно; недоліком же є те, що неформальні методи не гарантують від вибору помилкових (неефективних) рішень, оскільки інтуїція може іноді підвести менеджера.

*Колективні методи обговорення і прийняття рішень.* Основним моментом у процесі колективної роботи над реалізацією управлінських рішень є визначене коло осіб – учасників даної процедури. Частіше усього це тимчасовий колектив, до складу якого включаються, як правило, і керівники, і виконавці. Головними критеріями формування такої групи є компетентність, здатність вирішувати творчі задачі, конструктивність мислення і комунікабельність. Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, наради, робота в комісії і т.п. Найбільш поширений такий метод колективного підготування управлінських рішень, як «мозковий штурм», або «мозкова атака» (спільне генерування нових ідей і наступне

прийняття рішень).

Якщо треба буде розв'язати складну проблему, збирається група людей, що пропонують будь-яке рішення певної проблеми. Основна умова «мозкового штурму» – створення обстановки, максимально сприятливої для вільного генерування ідей. Щоб цього домогтися, забороняється спростовувати або критикувати ідею, якою би на перший погляд фантастичної вона не була. Всі ідеї записуються, а потім аналізуються фахівцями.

Прикладом колективного прийняття рішень може служити метод Дельфі, що одержав назву від грецького міста Дельф, що прославилася мудрецьми, що там жили – провісниками майбутнього. Метод Дельфі – багатоетапна процедура анкетування. Після кожного етапу дані анкетування допрацьовуються й отримані результати повідомляються експертам із указівкою розташування оцінок. Перший тур анкетування проводиться без аргументації, у другому – відповідь, яка відрізняється від інших підлягає аргументації, або ж експерт може змінити оцінку. Після стабілізації оцінок опитування припиняється і приймається запропоноване експертами або скоригованим рішенням.

Є ще японська (кільцева) система прийняття рішень - «кінгисх», суть якої складається в тому, що на розгляд готується проект нововведення. Він передається для обговорення особам за списком, складеному керівником. Кожний повинен роздивитися запропоноване рішення і дати свої зауваження в письмовому вигляді. Після цього проводиться нарада. Як правило, запрошуються ті фахівці, чия думка керівнику не зовсім ясна. Експерти вибирають своє рішення відповідно до індивідуальних переваг.

*Кількісні методи прийняття рішень.* У основі їх лежить науково-практичний підхід, що припускає вибір оптимальних рішень шляхом опрацювання великих масивів інформації.

У залежності від типу математичних функцій, покладених в основу моделей, розрізняють:

- лінійне моделювання, при якому використовуються лінійні залежності;
- динамічне програмування, що дозволяє вводити додаткові перемінні в процес рішення задач;
- ймовірні і статистичні моделі, реалізовані в методах теорії масового обслуговування;
- теорія ігор – моделювання таких ситуацій, ухвалення рішення в котрих повинно враховувати розбіжність інтересів різноманітних підрозділів;
- імітаційні моделі дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них.

## **Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту**

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту
2. Види планування
3. Основні елементи системи планування
4. Етапи процесу планування
5. Види загальнокорпоративних стратегій

## 6. Планування реалізації стратегії

### 1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту

Першою і основоположною стадією управління будь-яким видом доцільної діяльності завжди є процес поставлення мети і віднаходження способів її досягнення. А це, зрештою, і є функції планування.

В сучасній управлінській науці функція планування розглядається як визначення цілей та необхідних для їх досягнення задач і ресурсів.

Планування як функція управління організацією – об'єктивно необхідний процес визначення цілей діяльності на визначений період, а також засобів, способів і умов їхнього досягнення. Саме планування поєднує структурні підрозділи організації загальною метою діяльності, надає всім процесам однієї спрямованості і координації, завдяки чому найбільш повно й ефективно використовуються наявні ресурси, професійно вирішуються різноманітні управлінські завдання.

Функція планування передбачає ухвалення рішення про те, якими повинні бути цілі організації і що мають робити члени організації для їх досягнення.

До *підфункцій* планування відносяться: становлення цілей, прогнозування, моделювання, програмування.

*Мета планування* полягає в створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність певних етапів:

- встановлення цілей діяльності організації, які визначають очікуваний або бажаний стан організації;
- розробка стратегії діяльності організації – безпосереднє опрацювання шляхів, якими організація досягатиме очікуваних результатів;
- надання стратегії конкретної форми – це впровадження стратегії перетворення стратегії у конкретні дії організації. Цей етап здійснюється шляхом розробки забезпечуючих планів та бюджетів.

*Основні переваги планування:*

- дає можливість підготуватися до використання майбутніх сприятливих умов;
- пояснює проблеми, що виникли;
- стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень у подальшій роботі;
- поліпшує координацію дій в організації;
- створює передумови для підвищення кваліфікації менеджерів;
- збільшує можливості в забезпеченні фірми необхідною інформацією;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
- поліпшує контроль в організації.

*Недоліки планування:* необхідність додаткових витрат на дослідження, організацію відділу планування і залучення додаткового персоналу; необхідність значних витрат часу.

*Загальні принципи планування:*

- принцип єдності (системності) передбачає, що планування в організації повинне мати системний характер, тобто мати сукупність елементів, взаємозв'язок між ними, наявність єдиного напрямку розвитку елементів системи, орієнтованого на

загальні цілі бізнесу;

- принцип гнучкості пов'язаний з безперервністю планування за можливості зміни цілей діяльності організації або навіть її місії у зв'язку з виникненням непередбачених обставин;

- принцип точності передбачає, що будь-який план може бути складений з такою мірою точності, яка є найбільше відповідає рівню визначеності зовнішнього середовища;

- принцип участі передбачає, що кожний член організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади і функції, яку він виконує; процес планування повинен залучати всіх тих, кого він безпосередньо стосується;

- принцип безперервності планування.

Розрізняють три основні форми організації планування:

- «зверху вниз»;

- «знизу нагору»;

- «мета вниз – плани нагору».

Планування «зверху вниз» ґрунтується на тому, що керівництво створює плани, які слід виконувати їхнім підлеглим. Така форма планування може лати позитивний результат тільки при наявності твердої, авторитарної системи примусу.

Планування «знизу нагору» засноване на тому, що плани створюються підлеглими й затверджуються керівництвом. Це більш прогресивна форма планування, але в умовах спеціалізації, що заглиблюється, і поділу праці складно створити єдину систему взаємозалежних цілей.

Планування «мета вниз – плани нагору» з'єднує переваги й усуває недоліки двох попередніх варіантів. Керівні органи розробляють і формулюють мету для своїх підлеглих і стимулюють розробку планів у підрозділах. Така форма дає можливість створити єдину систему взаємозалежних планів, тому що загальні цільові настанови є обов'язковими для всієї організації.

## **2. Види планування**

Особливості здійснення планової діяльності й зміст планів багато в чому визначаються характером організаційної структури, стилем керівництва, професіоналізмом та суб'єктивними чинниками, на які орієнтується особа, що приймає управлінські рішення. Усе це визначає різноманітність видів планування, що можуть бути класифіковані за різними ознаками.

*Види планування.*

*1. За часовою орієнтацією:*

- реактивне планування – орієнтація суб'єктів прийняття рішень на традиції та досвід планування в попередніх періодах – організація розглядається як стабільний механізм, процеси якої є майже незмінними під впливом зовнішнього середовища;

- інактивне планування – орієнтація на поточний стан організації, намагання зберегти існуючі традиції та підходи, тенденції розвитку;

- преактивне планування – орієнтація на майбутнє, на різноманітні зміни у всіх напрямках діяльності;

- інтерактивне планування – намагання побудувати таке майбутнє для організації (бачення її розвитку), параметри якого будуть ідеальними для

організації.

*2. Залежно від методу організації й здійснення планової діяльності:*

- прогресивне планування – процес планування, за якого планові показники формуються на рівні нижчих підрозділів, а далі узагальнюються в загальному плані організації;

- ретроградне планування передбачає вироблення планових показників функціонування і розвитку економічної системи на вищих рівнях системи управління з їхньою подальшою деталізацією та перенесенням у плани підрозділів нижчого рівня ієрархії;

- кругове планування передбачає розробку планів у два етапи: на першому етапі («згори-донизу») виробляється поточний план за основними цілями; на другому етапі («знизу-вгору») розробляється кінцевий план на основі деталізованих планів; при цьому, у плани включаються найбільш позитивні рішення.

*3. З точки зору обов'язковості планових завдань:*

- директивне планування – рішення, зафіксовані в плані (директиві) є обов'язковими для виконання, мають адресний характер та характеризуються надмірною деталізацією (цілей, завдань, термінів та засобів їхнього досягнення);

- індикативне планування – план має рекомендаційний характер, хоча в ньому можуть бути й обов'язкові завдання; основне завдання полягає не лише в тому, щоб дати кількісну оцінку показників, що характеризують динаміку, структуру та ефективність економіки, а насамперед у тому, щоб забезпечити ув'язку та збалансованість усіх показників розвитку економіки.

*4. За тривалістю планового періоду:*

- довгострокове планування охоплює період більше п'яти років і, зазвичай, визначає довгострокову стратегію організації, її соціальний, економічний і науково-технічний розвиток на перспективу;

- середньострокове планування здійснюється на період від двох до п'яти років;

- поточне планування полягає в розробці річних планів на всіх рівнях управління організацією та з усіх напрямів її діяльності, а також планів на більш короткі періоди (квартал, місяць).

*5. За змістом планових рішень:*

- стратегічне планування – це процес створення і підтримки відповідності між цілями організації, її потенційними можливостями і навколишнім середовищем; воно охоплює період 10-15 років, має віддалені наслідки, впливає на функціонування всієї системи управління і базується на величезних ресурсах;

- тактичне планування – це планування дій, які повинні представляти найбільш ефективні способи досягнення стратегічних цілей;

- поточне (оперативне) планування полягає в детальній розробці оперативних планів як для організації в цілому, так і для окремих підрозділів; це поточне виробничо-фінансове і виконавче планування на короткий період часу, орієнтоване на доповнення, деталізацію, внесення коректив до сформованих раніше планів і графіків робіт; забезпечує організацію повсякденної планомірної і ритмічної роботи організації та її структурних підрозділів

*6. За об'єктами планування:*

- виробниче,

- фінансове,
- інвестиційне,
- ресурсне тощо.

### 3. Основні елементи системи планування

Основними елементами системи планування є: місія, ціль, стратегія, методи планування, тактика, політика, процедури.

Розглянемо їх детальніше.

*Місія організації* – це її головне призначення, чітко сформульована причина її існування, які і формують основні напрямки та орієнтири її діяльності. Місія організації нібито окреслює межі бізнесу організації, дозволяє уявити можливості фірми та визначитися з тим, на що не треба марно витратити зусилля. На практиці місія організації формулюється у процесі пошуку відповіді на запитання: «Яким бізнесом передбачає займатися організація?»

Місію організації розроблюють на основі стратегічного бачення її власників і вищого керівництва. Концепція стратегічного бачення дає змогу пов'язати загальні, якісні цілі фірми з її специфічними виробничо-комерційними орієнтирами.

*Стратегічне бачення* – це картина того, про що можна мріяти; стан бізнесу, який досяжний у віддаленому майбутньому за сприятливих умов і відповідає надіям вищих керівників і власників; уявлення менеджера про місце своєї компанії на ринку; погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

*Мета* – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому (ідеальне уявлення про майбутні рубежі організації).

*Ціль* – це чітко сформульований напрям руху, дій, які покликані забезпечити реалізацію поставленої мети.

*Функції цілей:*

- відображають філософію організації, концепцію її розвитку і діяльності;
- знижують невизначеність діяльності як організації в цілому так і кожної людини в середині організації, дозволяють сконцентруватись на одержанні бажаного результату;
- є підґрунтям для прийняття рішень, контролю та оцінки результатів діяльності;
- спонукають працівників брати на себе відповідальність за їх досягнення;
- визначають законність існування організації в очах суспільства.

*Вимоги до цілей:*

- повинні бути сформульовані у відповідності з місією організації;
- повинні бути конкретними, вираженими в кількісних та якісних показниках, сформульовані з врахуванням обсягу робіт, терміну виконання, виконавців та ресурсів для їх реалізації;
- цілі та способи їх виконання повинні бути зрозумілими для виконавців;
- повинні бути реальними та досяжними;
- повинні бути гнучкими;
- повинні бути взаємоузгоджені в часі;
- не повинні суперечити об'єктивним законам розвитку;

- не повинні носити руйнівний та насильницький характер.

*Стратегія* – це генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Вирізняють три основні рівні стратегій: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія.

На рівні всієї організації її вищим керівництвом опрацьовується загальнокорпоративна стратегія. Вона має знайти відповіді на запитання: «Яким бізнесом передбачає займатись організація?».

На підставі загальнокорпоративної стратегії опрацьовується стратегія бізнесу. Вона є подальшою деталізацією загальнокорпоративної стратегії, але орієнтованою на конкретний структурний підрозділ організації. Стратегія бізнесу спрямована на забезпечення конкурентних переваг даної структурної одиниці на певному ринку або у певній галузі.

Функціональна стратегія. Управління організацією здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси, облік тощо). Функціональні служби організації опрацьовують стратегії оптимального використання ресурсів організації в цілому за певними функціями, а не за окремими структурними підрозділами.

Усі три рівні стратегій тісно пов'язані між собою і утворюють в сукупності так звану піраміду стратегій.

Ключовими елементами системи планування є плани.

*План* (від лат. *planum* – рівне місце, площина) – система взаємозв'язаних, об'єднаних загальною метою завдань, що визначають строки, порядок, послідовність виконання господарських програм, окремих робіт, операцій тощо.

Існують такі типи планів:

- *плани-цілі*, що є набором якісних і кількісних характеристик бажаного стану об'єкта управління і його окремих елементів. Ці плани використовуються при великих термінах або при принциповій непередбачуваності конкретних подій;

- *плани для дій*, що *повторюються*, приписуючи їх терміни і порядок здійснення, наприклад, навчальний розклад;

- *плани для дій*, що *не повторюються*, а створюються для вирішення специфічних проблем. Такі плани можуть мати вигляд програм, бюджетів надходження і розподілу ресурсів та ін. Такі плани дозволяють забезпечити свободу маневру у разі виникнення непередбачених обставин.

На практиці існує багато критеріїв класифікації планів організації. Найчастіше з них використовують такі:

- за критерієм широти охопленої сфери розрізняють стратегічні й оперативні плани;

- за критерієм часового горизонту плани поділяють на довгострокові й короткострокові;

- за ступенем конкретизації вирізняють завдання й орієнтири.

Стратегічні – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Оперативні – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того:

- що конкретно треба зробити,

- хто повинен це зробити,
- як це має бути зроблено.

Короткострокові – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не повинні змінюватися.

Середньострокові – це плани, які складаються на період 1-5 років.

Довгострокові – це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Мета цих планів – врахування змін у зовнішньому середовищі організації та вчасне реагування на них.

Завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі. Їх не можна тлумачити двозначно (збільшити виробництво на 3% за рік).

Орієнтири – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру (збільшити обсяги виробництва на 3-4% за рік).

Нині є декілька способів складання планів, або методів планування: балансовий, нормативний і математично-статистичний.

*Балансовий метод* реалізується через складання системи балансів – матеріально-речових, вартісних і трудових. Баланс – це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій – їх розподіл.

Другий метод планування – це *нормативний метод*. Суть його в тому, що в основу планових завдань на певний період закладаються норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції.

Третю групу методів планування складають *математичні*, які зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. До найпростіших моделей належать статистичні, наприклад, кореляційні, які відображають взаємозв'язок двох змінних величин.

*Методи лінійного програмування* дозволяють на основі вирішення системи рівнянь і нерівностей визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати найбільш оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток, зменшити витрати тощо.

*Політика організації* – це сукупність положень, основних принципів, методів, критеріїв, якими керується підприємство при здійсненні виробничо-господарської діяльності.

*Види політики:*

- активна політика ведеться організаціями, які здійснюють освоєння нових ринків збуту або випуск нових товарів, здатні захистити свої НДДКР та положення на ринку за допомогою патентів, авторських прав, стійкого фінансового стану при цьому значно випереджаючи конкурентів;

- пасивна політика організації передбачає зосередження зусиль для того, щоб утриматись на ринку.

На основі тактичних планів керівники низового рівня формують оперативні плани в процесі реалізації яких використовуються процедури та правила.

*Процедура* – стандартизована вказівка для виконання однотипного виду діяльності.

*Стандартні операційні процедури* показують, які конкретні дії має здійснити виконавець за певних обставин. Вони докладно розписують, як слід виконувати певний вид діяльності.

*Правило* – набір дій, що обов’язкові для виконання в одиничних ситуаціях.

#### 4. Етапи процесу планування

Планування діяльності організації слід здійснювати за певною схемою, відпрацьованою світовою практикою управління, яка передбачає певну послідовність етапів.

1. Формулювання місії організації. Вище керівництво підприємства й інші зацікавлені в її діяльності особи мають відкрито обговорювати місію з використанням методів дискусії, «мозкового штурму», сценаріїв, методу Дельфі. Місію слід формулювати чітко, зрозуміло для всіх учасників бізнес-оточення організації. Офіційно визначену місію потрібно довести до відома всього персоналу організації.

2. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Визначаються головні компоненти організаційного середовища, проводиться накопичення і відстеження інформації про ці компоненти, складаються прогнози майбутнього стану середовища, оцінюється реальне становище організації,

Існує багато різноманітних аспектів діяльності, які визначають силу та могутність організації. Аби упорядкувати процес їх оцінки, на практиці часто застосовується форма балансу Як правило проводиться з використання SWOT-аналізу, PEST-аналізу. Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT-аналізу.

*SWOT-аналіз* дає змогу комплексно оцінити загрози та можливості із зовнішнього середовища із сильними та слабкими сторонами підприємства й на цій основі прийняти більш обґрунтовані рішення щодо формулювання місії та стратегічних цілей, вибору стратегії розвитку.

	Можливості: 1. 2.	Загрози: 1. 2.
Сильні сторони: 1. 2.	Поле «СІМ» (сила і можливості)	Поле «СІЗ» (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2.	Поле «СЛМ» (слабкість і можливості)	Поле «СЛЗ» (слабкість і загрози)

Рис.6.1. Матриця SWOT - аналізу

Порядок проведення PEST-аналізу передбачає дослідження політико-правових, економічних, соціальних та технологічних факторів макросередовища організації.

3. Встановлення бажаних напрямів і орієнтирів діяльності, які відповідають місії організації, визначення комплексу цілей (інколи встановлення цілей передує

аналізу середовища).

В процесі розробки стратегії цілі організації звичайно формулюються у таких термінах: прибутковість; продуктивність; продукція; ринок; виробничі потужності; персонал.

4. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії (порівняння цілей і результатів досліджень факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначення розриву між ними). За допомогою методів стратегічного аналізу формують різні варіанти стратегії.

На практиці існує декілька методів вибору загальнокорпоративної стратегії. В основу багатьох з них покладено метод «пакетного менеджменту». Сутність методу полягає в тому, що групи (або пакети) продукції організації розподіляються відповідно до їх рейтингу за двома критеріями. На сучасному етапі розвитку для вибору стратегій використовуються різноманітні інструменти, найвідоміші з них матриця І. Ансоффа, матриця БКГ, матриця Дженерал Електрик-МакКінзі.

Матриця Ансоффа передбачає чотири альтернативні стратегії організації, що стосуються продукції або ринку, на якому вона продається.

		Товар	
		Існуючий	Новий
Ринок	Існуючий	Стратегія поглиблення на ринок	Стратегія розвитку товару
	Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рис. 6.2. Матриця Ансофа

Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає зміцнення позицій на ринку, орієнтує організацію на концентрацію зусиль з метою стабілізації або збільшення частки ринку; її досягненню можуть сприяти: активізація рекламних заходів, стимулювання посередників, паблік релейшнз тощо.

Стратегія розвитку товару полягає у створенні принципово нових товарів або модифікації існуючих для ринку на якому працює організація.

Стратегія розвитку ринку передбачає, що організація розширює свою збутову діяльність у результаті створення нових ринкових сегментів, освоєння нових ринків шляхом виходу на нові географічні ринки, нові сфери застосування відомого товару, модифікації продукції з метою її пристосування до вимог певних сегментів споживачів.

Стратегія диверсифікації передбачає включення у виробничу програму продукції (товарів), яка не має прямого і безпосереднього зв'язку з основним видом і сферою діяльності організації.

Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи) (Рис. 6.3) забезпечує позиціонування кожного виду продукції організації за її питомою вагою на ринку щодо основних конкурентів або в загальному обсязі виробництва.

У ній виділяють чотири основні види продукції, яким властиві відповідні стратегії розвитку:

- «зірка» – товар, який займає провідне становище на ринку (високу частку і швидкий ріст), забезпечує значний прибуток, однак вимагає значних ресурсів для фінансування його розвитку;

		Відносна ринкова частка підприємства	
		Висока	Низька
Темп росту ринків збуту підприємства	Високий	«Зірки»	«Знаки запитання» («Важкі діти»), дика кішка, темні шкапинки
	Низький	«Дійні корови»	«Собаки», кульгаві качки

Рис. 6.3. Матриця БКГ

- «дійна корова» – товар, який зберігає провідне становище на ринку за окреслення спаду виробництва; є джерелом фінансових ресурсів, для підтримання їх випуску необхідне вибіркове інвестування;

- «важка дитина» – товар, який не має сприятливих конкурентних позицій на ринках за високих обсягів виробництва, для завоювання ринку в умовах сильної конкуренції потрібні значні фінансові ресурси;

- «собака» – товар, який займає на ринку малу частку і характеризується повільними темпами росту виробництва, стагнацією.

Матриця «Дженерал Електрик – Мак-Кінсі» передбачає вибір стратегії організації за такими двома основними інтегральними параметрами, як привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства.

		Конкурентоспроможність бізнесу підприємства		
		висока	середня	низька
Привабливість ринків	Висока	Стратегія захисту позицій	Стратегія розвитку	Стратегія вибіркового розвитку
	Середня	Стратегія розвитку	Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія «збору урожаю»
	Низька	Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія «збору урожаю»	Стратегія елімінації

Рис.6.4. Матриця «Дженерал Електрик – Мак-Кінсі»

При виборі стратегії критерієм оптимальності стратегії є: ступінь відповідності місії та цілям організації; рівень врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; забезпечення стійких конкурентних переваг; забезпечення ефективної роботи.

5. Підготовку остаточного стратегічного плану діяльності організації.

6. Надання стратегії конкретної форми, розробка тактичних та річних планів.

*Тактичні плани* – короткострокові плани, які у сукупності забезпечують реалізацію стратегічних планів.

У той час як стратегія майже завжди розробляється на вищому рівні керівництва, тактика часто виробляється на рівні керівництва середньої ланки.

Тактика розрахована на більш короткий відрізок часу, ніж стратегія.

## Плани впровадження стратегії

<i>Типи планів</i>	<i>Основні цілі планів</i>	<i>Форми планів</i>
Тактичні плани	Систематичне впровадження організаційних стратегічних планів	Різноманітні
Одноразові плани	Визначення курсу дій, які, звичайно, не повторюються у майбутньому	Програми Проекти Бюджети
Плани, що повторюються	Визначення курсу дій, які, звичайно, повторюються через певні проміжки часу	Політика Стандартні операційні процедури Правила

Якщо результати стратегії не можуть бути цілком виявлені протягом декількох років, тактичні результати, як правило, виявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними діями.

Після складання довгострокових і тактичних планів керівництво повинне приступити до розроблення додаткових орієнтирів, щоб уникнути дезорієнтації і неправильного тлумачення цих планів. Таким етапом у процесі реалізації є вироблення політики.

### 5. Види загальнокорпоративних стратегій

При обґрунтуванні цієї стратегії найчастіше спираються на класифікацію стратегій за цілями. Відповідно до цього критерію розрізняють: стратегію зростання; стратегію стабільності; реструктивну стратегію; комбіновану стратегію.

*Стратегія зростання* – може здійснюватися кількома способами, тобто існують різні стратегічні варіанти росту. *Види стратегій:*

#### 1. За напрямком:

- *стратегія експансії*: захоплення ринку, розвитку ринку, розвиток виробництва;

- *стратегія інтеграції*: *вертикальна інтеграція* – об'єднання підприємств однієї галузі, які перебувають на різних технологічних етапах виробничого процесу («вперед» або «назад»); *горизонтальна інтеграція* – об'єднання, налагодження тісної співпраці між підприємствами, які випускають однорідну продукцію та застосовують схожі технології;

- *стратегія диверсифікації*: *горизонтальної* (розширення власного асортименту продукції виробами, які не пов'язані з тим, що випускається, але створюють зацікавленість існуючих клієнтів); *вертикальної* (полягає в тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами), *конгломерантної* (розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках).

#### 2. За методами зростання:

- *стратегія внутрішнього зростання*;

- *стратегія зовнішнього зростання*, орієнтація на розширення експортної діяльності.

3. *За темпами зростання*: стратегія наступу; стратегія захисту.

*Стратегія стабільності* – цю стратегію застосовують організації, які задоволені своїм попереднім курсом дій та бажають залишити існуючий стан.

*Реструктивна стратегія* – використовується у випадках, коли організація залишає певні ринки, або перепрофілює виробництво. В межах реструктивної стратегії існує декілька варіантів:

- *стратегія ліквідації*;
- *стратегія відмови від зайвого* (припинення деяких видів діяльності);
- *стратегія переорієнтації* (зменшення частки своєї діяльності в одному напрямку та переорієнтація на інший).

В діяльності великих корпорацій стратегії зростання, стабільності та реструктуризації змінюють одна одну або використовуються у комплексі. Виникає четвертий вид стратегій – *комбінована стратегія*.

## 6. Планування реалізації стратегії

Для досягнення мети організації важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто існує необхідність планування реалізації стратегії. *Етап реалізації стратегії* є найбільш складним і важливим у здійсненні процесу стратегічного управління. Вдало розроблена стратегія не гарантує успіху. 97 % випадків провалених стратегічних планів організацій пов'язані з малоефективною їх реалізацією.

Основні причини провалу:

- тільки 5 % персоналу розуміють стратегію своєї компанії;
- 60 % організацій не пов'язують бюджет зі стратегією;
- контроль діяльності охоплює тільки 15 % показників, які пов'язані з досягненням стратегічних цілей;
- тільки 25 % менеджерів отримують винагороду за впровадження стратегії;
- тільки 18 % внутрішньо корпоративної програми розвитку направлені на виконання стратегії.

Основні завдання реалізації стратегії:

- ✓ створення організаційної структури, що сприяє реалізації стратегії;
- ✓ керування бюджетом і проектами;
- ✓ розробка політики організації, механізмів реалізації стратегії;
- ✓ мотивація співробітників;
- ✓ створення сприятливого клімату й організаційної культури;
- ✓ використання передового досвіду;
- ✓ контроль за виконанням стратегії.

Реалізація стратегії здійснюється у двох напрямках:

- з використанням адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедур та правил;
- за допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Бюджет – це кількісний план розподілу ресурсів за окремими визначеними напрямками діяльності організації.

При плануванні діяльності окремих підрозділів чи організації загалом в бюджеті зазначаються необхідні доходи або витрати ресурсів у грошовому або матеріальному вираженні.

В сучасному менеджменті *виділяють* бюджети доходів, витрат, прибутків, а також постійні та змінні бюджети.

*Бюджетування* – це метод розподілу ресурсів, вираз в кількісній формі, для досягнення цілей (які також мають кількісне виражі).

Механізм складання бюджету передбачає чотири етапи:

- керівництво організації оголошує загальні цілі;
- підготовка відділами і підрозділами оперативних кошторисів (бюджетів);
- аналіз вищим керівництвом оперативних кошторисів і їх коригування відділами і підрозділами на основі вказівок керівництва;
- підготовка підсумкового бюджету.

Управління за цілями є ефективним методом поєднання планування, контролю і мотивації, який успішно застосовується для зменшення числа конфліктів і зниження негативної реакції людей на контроль шляхом їх участі в цьому процесі.

Метод допомагає реалізувати стратегію шляхом покращення зв'язку між цілями підлеглих, цілями їх керівників і цілями всієї організації.

Процес управління за цілями охоплює чотири етапи:

- розробка чітких і коротких формулювання цілей;
- планування діяльності;
- систематичний контроль, виміри та оцінка роботи й результатів;
- коригування заходів щодо досягнення запланованих результатів.

## **Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту**

1. Сутність функції організування та її місце в системі управління
2. Поняття та складові організаційної діяльності
3. Елементи проектування організації
4. Характеристика структур управління

### **1. Сутність функції організування та її місце в системі управління**

Для ефективного управління організацією необхідно сформувати її структуру, визначити кількість і обов'язки персоналу, з'ясувати, як працівники виконуватимуть індивідуальні завдання й роботи, впровадити методи досягнення єдності дій усіх співробітників організації як соціальної цілісності.

Все це забезпечується у процесі реалізації функції менеджменту «організування».

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

Підходи до визначення змісту функції «організування»:

- це діяльність щодо формування ефективної структури управління та

оптимального співвідношення керуючої та керованої систем.

- процес упорядкування технічної, економічної, соціальної та організаційної підсистем керуючої системи на всіх ієрархічних рівнях.

- побудова структур, забезпечення взаємодії і оперативне управління.

Сутність цієї функції менеджменту утворюють такі структурно-функціональні аспекти:

- поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії;

- встановлення відносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління та забезпечення можливості розподілу та координації завдань.

Практичним результатом виконання організаційної функції є:

- затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків мініпідрозділами;

- регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав та обов'язків органів управління й посадових осіб;

- затвердження положень, інструкцій;

- підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах.

## **2. Поняття та складові організаційної діяльності**

Організування ґрунтується на трьох категоріях: повноваження, обов'язки і відповідальність.

*Повноваження* – це обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Повноваження делегуються відповідній посаді, а не особі.

*Владні повноваження* – це офіційне законне право менеджера приймати рішення, віддавати накази і розподіляти ресурси для досягнення бажаних організаційних результатів.

*Характеристики владних повноважень.*

1. Владні повноваження детермінуються виключно посадою, а не особистими чи діловими якостями співробітника організації. Менеджери наділяються владними повноваженнями з огляду на їх позиції в організаційній ієрархії, і кожен, хто займає аналогічну посаду, повинен отримати ті самі права.

2. Владні повноваження менеджера приймаються підлеглими. Владні повноваження поширюються з вершини ієрархічної піраміди організації до її основи, але підпорядкованість або підлеглість працівників ґрунтується насамперед на їх впевненості в легітимності наказів менеджерів.

3. Обсяг владних повноважень у вертикальній ієрархії розподіляється зверху донизу. Посади на вершині ієрархії наділяються більшими обсягами формальних прав, ніж посади на інших її рівнях.

*Лінійні повноваження* – це повноваження, що передаються безпосередньо від керівника до підлеглому і далі вниз по ієрархічній драбині.

Лінійні повноваження визначають існуючу в організації систему владних стосунків між керівництвом і підлеглими. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації, що називається ланкою команд.

До кола лінійних повноважень, як правило, належать: питання оперативного управління діяльністю основних підрозділів; організація роботи персоналу; створення умов, необхідних для виконання персоналом своїх обов'язків; прийом і звільнення працівників; оцінка діяльності працівників; мотивація підлеглих; підтримка здорового морально-психологічного клімату в колективі.

*Функціональні повноваження* здійснюються в умовах непрямих зв'язків. Вони полягають в прийнятті відповідними керівниками обов'язкових до виконання рішень, що регулюють діяльність працівників, які безпосередньо є підлеглими лінійних керівників.

*Паралельні (блокуючі) повноваження* є продовженням функціональних повноважень і включають право відхиляти деякі рішення лінійного керівництва. Метою блокуючих повноважень є встановлення системи контролю для попередження можливих помилок при ухваленні рішень та забезпечення балансу влади в організації.

*Рекомендаційні повноваження* передбачають, що лінійні керівники будуть звертатися за консультаціями до апарату, коли настане потреба в його знаннях. Але в дійсності лінійні керівники не зобов'язані так робити, вони можуть на свій розсуд вирішити проблему, навіть не сповіщаючи про це апарат. Тому, коли повноваження апарату є рекомендаційними, він часто повинен витратити час на переконання лінійних керівників в цінності своїх послуг і пропозицій.

*Повноваження обов'язкового узгодження.* Оскільки апарат, особливо консультаційний, може мати труднощі в спілкуванні з лінійним керівництвом за умови рекомендаційних повноважень, тому керівництво організації інколи може розширювати повноваження апарату до обов'язкових узгоджень з приводу деяких рішень. За такої ситуації, лінійне керівництво повинне обговорити відповідні ситуації з апаратом, перш ніж прийняти остаточне рішення або подати пропозиції вищому керівництву. Однак лінійні керівники не зобов'язані в дійсності діяти згідно рекомендацій апарату.

*Обов'язки* – це перелік робіт, які повинен виконати індивід займаючи певну посаду в організації. Фактично індивід укладає контракт з організацією на виконання завдань певної посади в обмін на отримання винагороди.

*Відповідальність* – обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання.

*Підзвітність* – це механізм, за допомогою якого досягається баланс владних повноважень менеджера і покладеної на нього відповідальності. Підзвітність означає, що наділені владними повноваженнями і відповідальністю менеджери зобов'язані доповідати і обговорювати результати виконання робочих завдань з керівниками, які займають більш високі позиції в командному ланцюжку. Підлеглі повинні усвідомлювати підзвітність за вирішення поставлених завдань, свою відповідальність і мати необхідні для виконання завдань владні повноваження.

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підприємствами і працівниками апарату управління.

*Структура управління* – це упорядкована сукупність органів управління діяльністю організації, що виконують окремі функції управління, взаємозв'язки і підпорядкованість цих органів.

Структуру управління за горизонталлю поділяють на окремі ланки, а по вертикалі – на ступені (рівні) управління.

*Ланка управління* – це орган управління або окремих працівників наділений функціями в управлінні, правами для їх реалізації та визначеною мірою відповідальності за виконання цих функцій та прав.

*Ступінь (рівень) управління* – це сукупність ланок управління, які перебувають на відповідному ієрархічному рівні управління.

В організаційній структурі управління кожний її елемент має своє певне місце та відповідні зв'язки, які забезпечують їх взаємодію.

*Зв'язки* елементів системи управління поділяються на лінійні, функціональні та міжфункціональні.

Лінійні зв'язки виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління. Ці зв'язки з'являються там, де один керівник адміністративно підпорядкований іншому.

Функціональні зв'язки характеризують взаємодію керівників, що виконують певні функції на різних рівнях управління, але між ними не існує адміністративного підпорядкування.

Міжфункціональні зв'язки мають місце між підрозділами одного і того ж рівня управління.

*Принципи побудови організаційних структур:*

- цільовий принцип, означає, що організаційна структура в цілому і кожний підрозділ зокрема чітко орієнтовані на досягнення взаємозв'язку цілей згідно виконуваних ними функцій управління;

- оптимальність – номінально необхідна кількість взаємозв'язків між органами управління;

- оперативність і гнучкість здатність організаційної структури швидко реагувати у відповідь на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- надійність – це гарантія достовірності передачі інформації та безперебійність функціонування організаційної структури;

- простота та економічність, мінімально необхідні витрати на управління та відсутність дублювання робіт;

- прогресивність, вимагає від організаційної структури внутрішнього потенціалу для самовдосконалення, сприйняття і використання новітніх досягнень науки і техніки, практики управління, своєчасна підготовка і реалізація нововведень;

- спеціалізація зосередження працівників на виконанні певних функцій управління;

- принцип єдинопочатку передбачає, що підлеглі виконують розпорядження тільки одного керівника і несуть відповідальність тільки перед ним;

- незалежність від конкретних осіб – це вимога раціонального підбору кадрів для ефективного здійснення виробничо-господарської діяльності і досягнення цілей.

### 3. Елементи проєктування організації

Проєктування організації пов'язано з прийняттям її керівництвом рішень, що мають відношення до багатьох областей життєдіяльності організації. Це стосується таких елементів, як:

1. *Поділ праці та спеціалізація.* Ефективного та продуктивного функціонування організації неможливо досягти, якщо один із її членів або одна з її частин роблять усе, чим займається організація, або ж тоді, коли всі її члени або її частини роблять те саме. Тому в будь-якій організації існує поділ праці між її членами або частинами.

*Розподіл праці* – це процес розподілення загальної роботи в організації на окремі завдання, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей. Фактично це є *спеціалізацією*. Наприклад, робота співробітника бухгалтерії може бути охарактеризована як проведення певних намірів з обліку коштів підприємства, що надходять і витрачаються. У той же час усередині бухгалтерії співробітник може спеціалізуватися на розрахунках заробітної плати для робітників підприємства. Це означає, що роботи можуть спеціалізуватися як за функціями, так і по конкретному застосуванню цих функцій до вирішення окремих задач.

2. *Департаменталізація та кооперація.* Ріст спеціалізації окремих робіт в організації обмежується можливостями з їх координації. Розв'язати цю проблему можна, якщо почати групувати схожі роботи та їх виконавців, тобто почати здійснювати визначене організаційне відокремлення виконавців схожих робіт.

Існує багато підходів до групування спеціалізованих робіт в організаціях.

Відповідно до принципу, який покладено в основу групування видів діяльності, розрізняють декілька базових схем департаменталізації:

- функціональну департаменталізацію – за основними функціями управління в організації;
- продуктову департаменталізацію – за окремими видами продуктів, що виробляються фірмою;
- територіальну департаменталізацію – за географією фізичного розташування окремих підрозділів організації;
- департаменталізацію, орієнтована на споживача – за принципом задоволення потреб найвагоміших та значущих для організації споживачів.

3. *Зв'язки в організації та координація.* В організації, що складається з багатьох частин, повинна здійснюватися певним чином координація їх діяльності. Ця координація виступає основою структури організації, яку звичайно визначають як сукупність стійких зв'язків в організації. Без зв'язків і фактичної взаємодії частин не може бути організованого цілого.

За теорією Грейкунаса існує 3 види посадових зв'язків «підлеглий-керівник»:

- прямий одиничний зв'язок (керівник-підлеглий);
- прямий груповий зв'язок (керівник-можливі групи підлеглих);
- перехресний зв'язок (зв'язки між підлеглими).

Чинниками, які суттєво впливають на частоту та кількість посадових зв'язків, є:

- *рівень професійної підготовки підлеглих:* чим вище професійна підготовка підлеглих, тим ширше може бути діапазон контролю;

- ступінь складності завдань, що виконуються підлеглими: чим складніші завдання – тим вузчим має бути діапазон контролю;
- ступінь одноманітності завдань підлеглих: чим більш схожими є такі завдання, тим ширше може бути діапазон контролю;
- ступінь, у якому діяльність підлеглих піддається плануванню: чим більше можливостей чітко формулювати завдання для підлеглих, тим ширшим може бути діапазон контролю;
- ступінь мінливості завдань підлеглих: чим частіше змінюються завдання підлеглих, тим вузчим має бути діапазон контролю;
- потреби у вказівках (директивах) для підлеглих: чим більше потреби у регулярному спрямуванні діяльності підлеглих, тим вузчим має бути діапазон контролю.

#### 4. Централізація та децентралізація.

*Централізація* – це концентрація прав прийняття, вирішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією.

*Децентралізація* – це передача або делегування відповідальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідно до цієї відповідальності прав на нижчі рівні управління організацією.

Поняття «централізація» і «децентралізація» зовсім не виключають одне одного. Вони виступають лише різними способами вирішення проблеми перекидання інформації під час переміщення її з рівня на рівень, способами вирішення цієї проблеми через різний ступінь розподілу прав і відповідальності по «вертикалі» управління. Централізація та децентралізація мають свої переваги та недоліки.

Таблиця 7.1

Переваги та недоліки централізації

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- рішення приймає особа, яка добре знає роботу всієї організації;</li> <li>- особи, які приймають рішення на вищих рівнях управління, мають, зазвичай великий досвід;</li> <li>- усуваються дублювання робіт, отже зменшуються витрати;</li> <li>- централізація управління забезпечує можливість зростання кваліфікації менеджерів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рішення приймає особа, яка погано обізнана з конкретними обставинами;</li> <li>- особи, які приймають рішення на вищих рівнях, рідко спілкуються з виконавцями;</li> <li>- довгі лінії комунікації викликають втрати часу;</li> <li>- менеджери нижчого рівня управління практично усуваються від процедури прийняття рішень</li> </ul>

Таблиця 7.2

Переваги та недоліки децентралізації

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- рішення приймаються швидко;</li> <li>- менеджери схильні до ініціативної поведінки;</li> <li>- активність менеджерів середньої ланки під час прийняття рішень підвищується;</li> <li>- відсутність необхідності в розробці детальних планів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рішення можуть прийматися на основі неповної інформації;</li> <li>- іноді ініціатива затьмарює розум менеджера;</li> <li>- звуження кола інтересів та масштабності мислення менеджерів середньої ланки;</li> <li>- перешкода уніфікації правил та процедур</li> </ul>

*Делегування повноважень* – це процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання. За допомогою делегування повноважень встановлюються формальні відносини та посадові зв'язки працівників в організації. Саме вони слугують основою для упорядкування спільної діяльності підрозділів і забезпечують можливості координувати роботу організації.

Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості можливостей та здібностей керівника (одна людина не спроможна виконувати весь комплекс робіт по управлінню всією організацією) та необхідності спеціалізації в управлінні.

Делегування повноважень охоплює:

- *передавання повноважень* (надання підлеглому обмеженого права приймати рішення, використовувати ресурси і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання поставлених завдань);

- *прийняття відповідальності* (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне вирішення);

- *підзвітність* (це вимога до підлеглого, який, використовуючи свої повноваження, має усвідомлювати наслідки своїх дій і повідомляти про них своєму безпосередньому начальнику).

5. *Диференціація та інтеграція*. Важливе місце в проектуванні організації займає проблема встановлення необхідних відносин між частинами або підрозділами організації. *Диференціація* – це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, запропонований зовнішнім середовищем і, зокрема, його інститутами, що знаходяться в безпосередньому зіткненні з організацією. *Інтеграція* означає рівень співробітництва, який існує між частинами організації і забезпечує досягнення їхніх цілей у межах вимог, запропонованих зовнішнім оточенням. Потреба в інтеграції споконвічно створюється поділом і взаємозалежністю робіт в організації.

#### **4. Характеристика структур управління**

Завдання менеджера в процесі реалізації функції «організація» полягає в тому, аби надати усім компонентам організації такої форми та об'єднати їх таким чином, аби вона являла собою одне ціле і функціонувала цілеспрямовано. Саме тому, в будь-якій організації існує певна підпорядкованість поміж її складовими частинами та рівнями менеджменту, чіткий розподіл влади, прав та відповідальності.

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків підрозділів та посадових осіб.

Класифікація видів організаційних структур:

- згідно підпорядкованості між елементами структури: лінійна, функціональна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна, матрична, дивізійна;

- згідно ринкової орієнтації: орієнтована на продукт, орієнтована на споживача, територіальна, змішана;

- згідно ступеня гнучкості: бюрократична та адаптивна.

- згідно степеня централізації: централізована та децентралізована.

*Лінійна організаційна структура* являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. рис. 7.1.

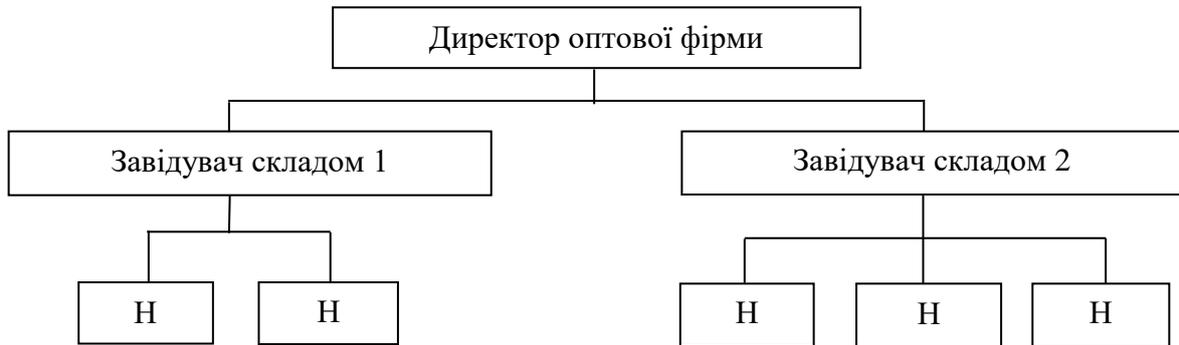


Рис. 7.1. Принципова схема лінійної організаційної структури

*Переваги* лінійної оргструктури: чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок); відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна); оперативність підготовки і здійснення управлінських рішень; економічність (за умови невеликих розмірів організації).

*Недоліки* лінійної оргструктури: необхідність високої кваліфікації керівників; зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації; обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

*Лінійно-штабна організаційна структура* є різновидом лінійної оргструктури. За такої структури для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців з різних видів діяльності. Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам. Повноваження штабних спеціалістів стосуються підготовки порад та рекомендацій лінійним керівникам або видачі вказівок виконавцям за дорученням лінійного керівника. Завдяки цьому підвищується ступінь оперативного та організаційного реагування. рис.7.2.

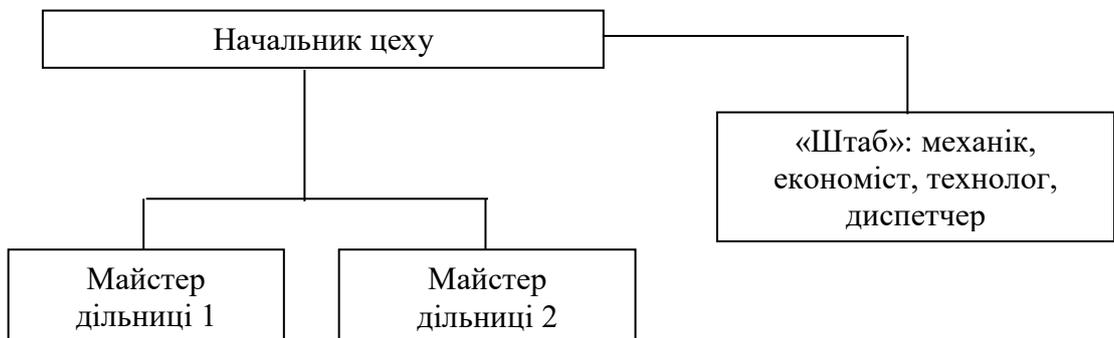


Рис. 7.2. Принципова схема лінійно-штабної організаційної структури

*Функціональна організаційна структура*. Особливість цього типу оргструктури полягає в тому, що для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення,

тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (див. рис. 7.3.).

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість



управління великою кількістю виконавців, а отже і зменшується кількість рівнів

Рис. 7.3. Принципова схема функціональної організаційної структури

управління. До обов'язків вищого керівника входить: регулювання відносин поміж функціональними керівниками.

*Переваги* функціональної оргструктури: спеціалізація діяльності функціональних керівників; скорочення часу проходження інформації; розвантаження вищого керівництва.

*Недоліки* функціональної оргструктури: можливість отримання суперечливих вказівок; порушення принципу єдиноначальності (розмивання єдності розпорядництва і відповідальності); складність контролю; недостатня гнучкість.

*Лінійно-функціональна організаційна структура* є комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій (див. рис. 7.4.).



Рис. 7.4. Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури

Із схеми випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок: або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника; або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень; або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій.

*Переваги* лінійно-функціональної структури: поєднує переваги лінійних та функціональних структур; забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; спеціалізація функціональних керівників.

*Недоліки* лінійно-функціональної структури: складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників; в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників; така структура чинить опір здійсненню змін в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва.

*Дивізійна організаційна структура* передбачає групування видів діяльності тут здійснюється за принципом розподілу праці за цілями. Це означає, що навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності (див. рис. 7.5).

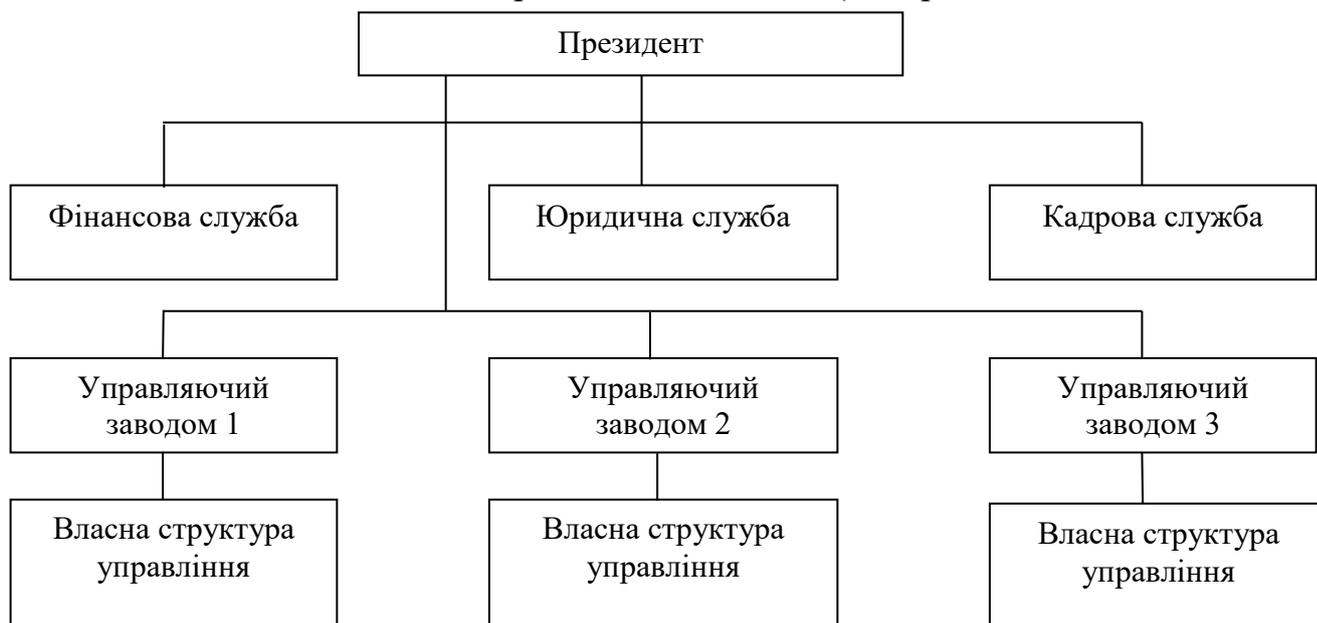


Рис. 7.5. Принципова схема дивізійної організаційної структури

Перехід до дивізійної організаційної структури означає подальший розподіл управлінської праці, який відбивається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам та централізації загальнокорпоративних функцій управління, що сконцентровані на вищому рівні управління у штаб-квартирі компанії.

*Переваги* дивізійної оргструктури: невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів; можливість для вищого керівництва зосередитись на

вирішенні стратегічних проблем; підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми); внутрішньофірмова конкуренція.

*Недоліки* дивізіональної оргструктури: дублювання функцій управління на рівні підрозділів; збільшення витрат на утримання апарату управління.

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям з великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

*Матрична організаційна структура* з'явилась як відповідь на підвищення ступеня динамічності (мінливості) середовища функціонування фірм. Особливістю оргструктур у такому середовищі має бути високий ступінь адаптованості. Це можна забезпечити за рахунок тимчасового характеру функціонування структурних одиниць.

У матричній організаційній структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи. Проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів. Робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи (див. рис. 7.6).

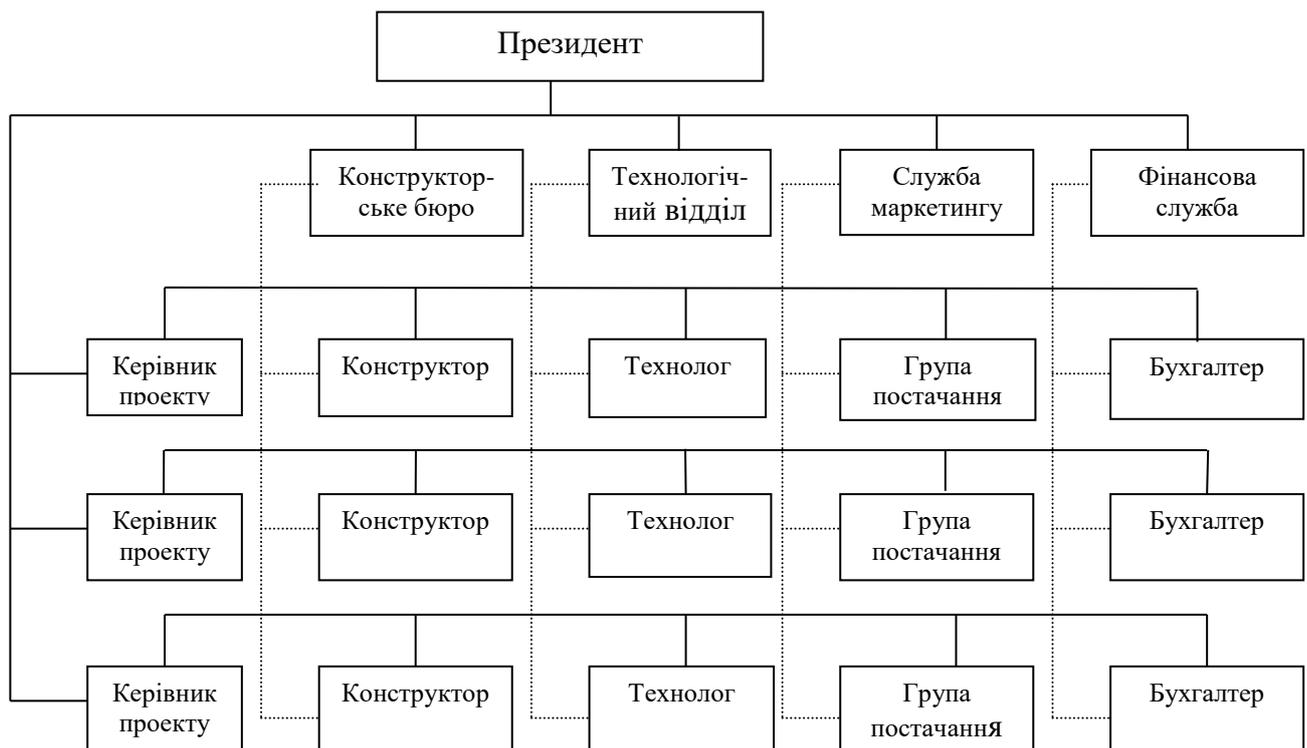


Рис. 7.6. Принципова схема матричної організаційної структури

*Переваги* матричної структури: високий ступінь адаптації до змін у середовищі; наявність ефективних механізмів координації між багатьма складними і взаємопов'язаними проектами.

*Недоліки* матричної структури: обмежена сфера застосування; виникнення конфліктів на підставі «боротьби за владу» між функціональними керівниками і керівниками проектів.

Для вибору типу організаційної структури управління використовують такі основні методи:

- *метод аналогій* – полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях зі схожими організаційними характеристиками відносно до організації, що проектується;

- *експертно-аналітичний метод* – полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями-експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління;

- *метод структуризації цілей* – передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей;

- *метод організаційного моделювання* – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями.

## **Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту**

1. Сутність мотивування та його роль у менеджменті
2. Характеристика змістовних теорій мотивації
3. Процесуальні теорії мотивації

### **1. Сутність мотивації та її роль у менеджменті**

Привести в дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним з таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

Вперше термін мотивація використав німецький філософ А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини».

*Мотивування* – це управлінський процес спонукання себе та інших працівників до діяльності шляхом створення сприятливих умов для досягнення особистих цілей через забезпечення досягнення цілей організації.

З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує: усвідомлення того, що спонукає працівника до праці; розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Американський вчений Д. Аткинсон одним із перших запропонував загальну теорію мотивації. Він зазначив, що силу прагнення людини досягти поставленої мети, тобто силу вмотивованості, можна відобразити такою формулою:

$$M = Pду \times Vдц \times Zдц \quad (8.1)$$

де  $M$  – сила мотивації (прагнення);

$Pду$  – прагнення досягнення успіхів як особистісної диспозиції;

*Вду* – суб'єктивна оцінка ймовірності досягнення поставленої мети;  
*Зду* – значення досягнення даної мети для людини.

Сутність мотивації розкривають за допомогою категорій «потреба», «спонукання», «інтерес», «мотив», «стимул», «винагорода».

*Потреба* – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

*Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.*

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (дії), спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, *спонукання* – це сила, що штовхає нас щось робити, але залишає нам можливість вільного вибору (потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій; сила, що штовхає нас щось робити, але залишає нам можливість вільного вибору).

*Інтерес* – активне ставлення суб'єкта до вибору оптимальних можливостей реалізації мети

В основі спонукання лежить мотив та стимул.

*Мотив* – це активна рушійна сила, що визначає поведінку людини і обумовлена її добровільним бажанням діяти так, а не інакше (внутрішній фактор).

Розробка мотиваційної теорії неможлива без обліку *функцій*, що виконують мотиви. До них відносять наступні:

- *спонукаюча* - мотиви викликають і обумовлюють активність суб'єкта діяльності.

- *регулююча* – пов'язана з домінуванням у регуляції поведінки тих чи інших мотивів, із блокуванням одних дій і прийняттям рішень про початок інших.

- *направляюча* – під впливом мотивів відбувається вибір суб'єктом виду діяльності для досягнення їм конкретних цілей.

- *комунікативна* – визначає різні можливості для спілкування і зв'язків членів колективу.

- *коригувальна* – за допомогою систем мотивів коректуються старі і формуються нові ідеали, норми, ціннісні орієнтації.

*Стимул* змушує людину діяти згідно певних обставин (зовнішній фактор).

Сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам задовольнити свої потреби поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагорода (це все те, що людина вважає цінним для себе). При цьому розрізняють два типи винагороди:

- внутрішня – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;

- зовнішня – його працівник отримує від організації (зарплата, просування за службою, пільги, привілеї тощо) (матеріальна та моральна).

Спрощена схема мотиваційного процесу через потреби.

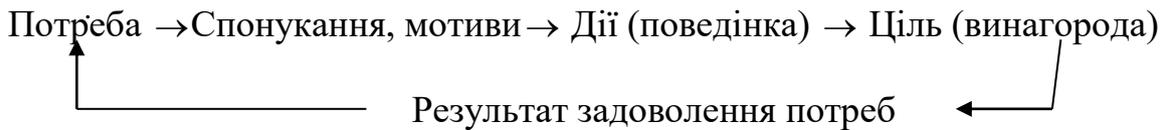


Рис. 8.1. Процес мотивування

В історії розвитку теорії мотивації можна виокремити наступні етапи:

1) етап простої мотивації (традиційний підхід). Сутність цього підходу зводилась до використання політики «батога і пряника»: дії, які вважаються корисними - винагороджуються, а шкідливі (небажані) - караються. Прикладом мотивації такого типу є мотивація за Тейлором. Він запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції, пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Проте, простий "пряник" не завжди примушує людину працювати завзято. Працівники в сучасних організаціях значно більш освідченні і забезпечені, ніж в минулі часи. Тому, мотиви їхньої трудової діяльності значно складніші і важчі для впливу;

2) етап соціально-психологічної мотивації. Його сутність зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу покладено дві концепції. Перша - психологічної мотивації: використання теорії підсвідомого З.Фрейда. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводить себе раціонально. Друга - концепція соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо (Хотторнські експерименти).

## 2. Змістовні теорії мотивації

*Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше.* Іншими словами, змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

У теорії потреб М. Туган-Барановського виділено 5 їх груп:

- фізіологічні (їжа, вода, повітря, сон тощо);
- статеві (секс, намагання сподобатися представнику протилежної статі);
- симптоматичні інстинкти і потреби (інстинкти самозбереження, продовження роду);
- альтруїстичні (безкорислива турбота про інших);
- практичні (житло, авто, гроші тощо).

В основу теорії ієрархії потреб А. Маслоу покладено тези:

- потреби людини мають ієрархічну структуру (пріоритетність);
- поведінка людини визначається найсильнішою на даний момент потребою;
- найсильніша потреба визначає поведінку людини до моменту її задоволення;
- за одночасного існування кількох сильних потреб домінують потреби нижчого

рівня.



Рис.8.2. Ієрархія потреб А.Маслоу

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їх численні потреби. Отже для того, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити його потреби, але так, щоб забезпечити досягнення цілей всієї організації.

Теорією ERG (ЖВЗ) Клейтона Альдерфера так само як і теорією А. Маслоу стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте:

1) виокремлено лише три групи потреб:

- потреби в існуванні (життєві) – потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо
- потреби в спілкуванні (взаємозв'язку) – потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;
- потреби в зростанні - потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

2) на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуюче-регресійний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (належності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямовувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня. Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

Процес просування вгору за рівнями потреб – процес задоволення потреб, вниз – процес фрустрація.

Теорія Д. Мак-Клелланда заснована на можливості задоволення кожної потреби окремо. Науковець запропонував три види потреб:

- потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності, в усвідомленні особистих досягнень (не у винагородженні таких досягнень);
- потреби у владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»;
- потреби в належності, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження Д. Мак-Клелланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка: передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця; має чіткий і швидкий зворотній зв'язок (для виявлення прогресу у виконанні роботи); характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

Працівники з потребами в успіху не азартні гравці, які покладаються на випадок у досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.

Люди з високими потребами у владі віддають перевагу роботі, яка передбачає: відповідальність за дії та поведінку інших людей; конкуренцію або орієнтацію на статус.

Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди із високими потребами в належності потребують дружніх стосунків і віддають перевагу роботі, для якої характерні: кооперація, а не конкуренція; високий ступінь взаємного порозуміння.

Маніпулюючи цією потребою, менеджери створюють атмосферу сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д. Мак-Клелланд зробив такі висновки:

- люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній;

- висока потреба успіху не є обов'язковою рисою хорошого менеджера;

- потреби в належності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в належності;

- у підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

*Теорія мотиваційної гігієни була розроблена Фредеріком Герцбергом на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах. Мета такого опитування полягала в описуванні ситуацій, за яких працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила вирізнити:*

- фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву «дійсних (істинних) мотиваторів»;

- фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи («гігієнічні»).

На думку Ф. Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею, не слід протиставляти. Кожна з цих груп факторів знаходиться нібито у власній шкалі вимірювання, де одні діють в діапазоні від (–) до (0), а інші – від (0) до (+).

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, то у працівника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі собою не можуть мотивувати людину. Тобто у кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформувати нейтральне відношення до роботи (діапазон від (–) до (0)).

Почуття задоволеності роботою спричиняють тільки мотиваційні фактори, використання яких підвищує задоволеність від нейтрального стану (0) до (+).

Отже, згідно теорії «мотиваційної гігієни», для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів.

Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом таким вимогам:

1) робота має бути значущою, тобто працівник на підставі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота повинна:

- пред'являти до працівника вимоги, що мобілізують його здібності;
- мати певну завершеність, тобто конкретний результат.

2) передбачати певну частку відповідальності виконавців. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи. Зокрема, працівнику необхідно надати:

- свободу дій в плануванні його роботи;
- можливість вибору способу виконання;
- певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.

3) наявність зворотного зв'язку. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання працівником інформації про результати і якість його праці.

*Формулюванню теорії «Х» та «У» Д. Мак-Грегора передувало вивчення потреб різноманітної спрямованості. Відповідно до теорії «Х» люди за найменшої можливості уникають роботи, відповідальності, їм не вистачає почуття честолюбства. Визначальними при цьому в них є потреби захищеності. За таких умов стимулювати людей до праці здатні тільки контролювання і погрози. Згідно з теорією «У» за певних умов люди прагнуть до відповідальності й виконання роботи. У цій ситуації відбувається орієнтація на потреби вищого порядку: причетності, високих цілей, автономії та самовираження. На думку Д. Мак-Грегора, працівники більш схильні до поведінки, яку описує теорія «У», але організаційні умови, вплив менеджерів підштовхують їх до вибору поведінки, описаної теорією «Х».*

*Відповідно до теорії «Z» В. Оучі основою успіху працівників є віра в загальні цілі, сумлінність, довірливі взаємини, взаємопідтримка, узгодженість дій тощо.*

### **3. Процесуальні теорії мотивації**

Процесуальні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Вони розглядають як людина розподіляє свої сили на досягнення цілей діючи в певних умовах, вибираючи конкретний вид поведінки в залежності від поглядів, світосприйняття та пізнання.

Людина має сподіватись також, що обраний тип поведінки призведе до бажаного результату.

Згідно з процесним підходом поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:

- сприйняття працівником конкретної ситуації;

- очікування працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
- оцінка працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

*Теорія сподівань В. Врума* ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів.

По-перше, від наявності зв'язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ( $Z - P$ ). Якщо такий зв'язок відсутній, то мотивація слабшає.

По-друге, від можливості (реальності) отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ( $P - V$ ).

По-третє, сила прагнення до отримання винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного працівника. Мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ( $V - C$ ). Негативні очікування щодо цінності винагороди призводять до низької мотивації працівників.

*Теорією справедливості Джона Стейсі Адамса* передбачається, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші працівники. За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості.

В «теорії справедливості» вирізняють такі основні складові:

- працівник – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;
- об'єкт порівняння – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;
- «входи» – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконуваним ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);
- «виходи» – все те що працівник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

Справедливість робітник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, то у робітника виникає відчуття несправедливості. Справедливість – це баланс між внеском працівника в роботу й тим результатом, який він отримує від роботи.

Елементи справедливості можуть бути виділені на трьох рівнях: внутрішньому, зовнішньому та індивідуальному.

«Внутрішня справедливість» стосується відносин працівників різних категорій та посад на одному підприємстві.

«Зовнішня справедливість» – це порівняння заробітку за однакові роботи в різних організаціях.

«Індивідуальна справедливість» полягає у порівнянні оплати однакових посад на одному підприємстві.

Коли робітник відчуває несправедливість, виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, котрі і примушують його діяти у бік коригування ситуації, досягнення відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами

досягання справедливості при цьому можуть бути (див.табл. 8.1): зміна входів даного робітника (витрат часу, старанності тощо); зміна виходів (прохання про підвищення винагороди); зміна ставлення до роботи; зміна об'єкту для порівняння; зміна коефіцієнту вихід/вхід об'єкту для порівняння; зміна ситуації (покинути роботу).

Висновки «теорії справедливості» для практики мотивування:

Таблиця 8.1

Можливі типи реакцій робітника на несправедливість

I	II	III	IV	V	VI
Людина вирішує, що необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: зниження інтенсивності праці	Людина робить спробу збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращення умов праці, просування за службою	Людина проводить переоцінку своїх можливостей. Можливе зниження рівня впевненості в собі, зниження показників в роботі	Людина може зробити спробу вплинути на організацію і на осіб з якими себе порівнює з метою домогтися збільшити їх зусилля або зменшити винагороду	Людина може змінити об'єкт порівняння, вирішуючи, що вона знаходиться в особливих умовах, і знаходить більш вдалий об'єкт для порівняння	Людина може перейти працювати в інший підрозділ, або зовсім покинути організацію

- у своїх оцінках працівник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на відносному винагородженні, тобто винагородженні, яке отримують інші працівники за свій внесок;

- сприйняття носить суб'єктивний характер; важливо, щоб працівники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагородження;

- люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій платня відіграє важливе, але не вирішальне значення;

- керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється винагородження працівниками, наскільки воно справедливе з їх точки зору.

Модель Портера-Лоулера є комплексною теорією мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості.

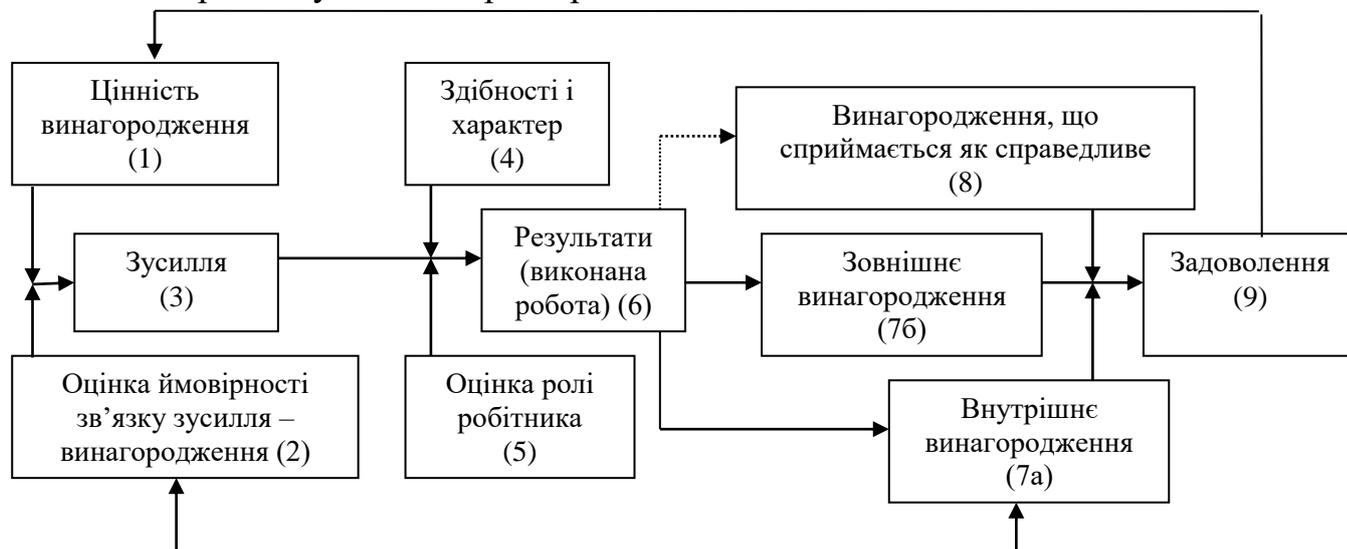


Рис. 8.3. Модель Портера-Лоулера

На думку її авторів мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі фігурує 5 основних ситуаційних факторів: витрачені працівником зусилля; сприйняття; отримані результати; винагородження; ступінь задоволення. Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою ;

- на результати, досягнуті працівником, впливають три фактори: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці;

- досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;

- люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;

- задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;

- задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді. Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити такі висновки:

- результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці;

- мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

У теорії *результативної валентності* Дж. Аткинсона стверджується, що успіх, реалізація здібностей, мотивування діяльності залежать від прагнення індивіда досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки.

*Теорія постановки цілей* Е. Лока виходить з того, що люди в тій або іншій мірі сприймають ціль організації як свою власну й прагнуть до її досягнення, одержуючи задоволення від виконання роботи, яка цього потребує. Її результативність багато в чому визначається прихильністю людини до цілей, їхньою ясністю, прийнятністю, справедливістю оцінок;

Відповідно до *теорії партисипативного (спільного) управління* активна участь працівників у житті організації (залучення працівників до прийняття рішень, колективне виконання поставлених завдань, участь у колективних формальних і неформальних заходах, що культивують корпоративний дух тощо), спілкування з колегами підвищують задоволення роботою, внаслідок чого вони працюють якісніше та продуктивніше.

Метою теорії є підвищення рівня задоволення працівників своєю роботою, внаслідок чого досягається інша ціль – зростання ефективності функціонування організації.

Ця теорія орієнтується на досягнення вторинних потреб працівників. Для її застосування не потрібно значних ресурсів, а необхідне лише відповідне

організування роботи підлеглих.

## **Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту**

1. Поняття контролювання та його місце в системі управління
2. Етапи процесу контролювання
3. Види управлінського контролювання
4. Інструменти управлінського контролювання

### **1. Поняття контролювання та його місце в системі управління**

Неодмінною складовою ефективного управління є функція контролювання. Контролювання дає змогу суб'єкту управління регулярно отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, на основі чого він приймає управлінські рішення, спрямовані або на закріплення досягнутого успіху, або на усунення причин, що перешкоджають його досягненню.

*Контролювання* – управлінський процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Контролювання передбачає:

- оцінювання результатів діяльності організації загалом і її структурних підрозділів зокрема;
- оцінювання гнучкості управління, його здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватися до них;
- виявлення і аналіз факторів, які перешкоджають досягненню запланованих результатів; запобігання виникненню і накопиченню помилок;
- врахування конкретних внесків кожного у забезпечення кінцевого результату;
- формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;
- мінімізацію витрат, пов'язаних з виправленням помилок;
- подолання проблем, пов'язаних зі зростанням організації тощо.

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 умов належного контролю за роботою її підрозділів менеджерами вищої ланки. Нарешті, функція мотивації буде виконуватися лише за умов відповідності розміру винагороди досягнутим результатам, для чого необхідно їх оцінити.

Функція контролювання належить до тих обов'язків керівника, які не підлягають делегуванню. Вона полягає у нагляді за роботою підлеглих, визначенні її якості, коригуванні способів чи умов її виконання у разі невідповідності завданням, стандартам, нормам, правилам, очікуваним результатам. Таким чином менеджер забезпечує процес виконання роботи працівниками, які безпосередньо йому підпорядковані.

Параметри ефективної системи контролю:

1. *Точність*. Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрат зусиль на вирішення проблем, яких взагалі не існує. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що

продукує реальні дані.

2. *Своєчасність*. Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

3. *Економічність*. Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням.

4. *Гнучкість*. Система контролю повинна бути «спроможною» враховувати зміни та «вміти» пристосовуватися до них.

5. *Зрозумілість*. Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити), може бути причиною помилок підлеглих і навіть ігнорування ними самого контролю.

6. *Обґрунтованість критеріїв*. Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими).

7. *Стратегічна спрямованість*. Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю об'єкти (сфери), які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися: на відхиленнях, що трапляються найчастіше; на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди; на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

8. *Особлива увага виняткам!*

9. *Численність критеріїв*. Як менеджери, так і підлеглі намагаються виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

- кількома критеріями важче маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним із них.

10. *Підтримка коригуючих дій*. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу «якщо...- тоді...».

*Основна мета контролю* – не виправлення помилок, а запобігання їх, що для організації буде значно дешевше. Без надійної системи контролю ні одна організація не може успішно функціонувати.

*Основними функціями контролю є:*

- *діагностична* – ведуча функція, яка передбачає обов'язкову необхідність вивчення стану справ в організації, тобто поставити діагноз;
- *зворотнього зв'язку* – інформація, яка надходить керівнику про хід вирішення задач, дає можливість впливати на процес;
- *орієнтуюча* – проявляється в тому, що всі питання, які постійно контролює начальник, набуває особливого значення в свідомості виконавців, направляє їх зусилля в першу чергу на об'єкт підвищеної уваги керівника;
- *стимулююча* – близька до орієнтуючої, але вона направлена не на конкретні

роботи, а на виконання і залучення до процесу праці невикористаних резервів, і в першу чергу людських;

- *корегуюча* – зв'язана з уточненнями, які вносять в рішення на основі матеріалів проведеного контролю;

- *педагогічна* – контроль, при умілій його побудові, сприяє продуктивній і сумлінній праці.

Покладання в організації на ту чи іншу особу функцій контролю вимагає не тільки його формального контролю в службовій ієрархії, але й особистих якостей, схильності, відношення до нього колег і підлеглих.

Основними об'єктами контролю в організації є важливі характеристики виробничого стану; проміжні й кінцеві результати виконання планових завдань; показники витрат ресурсів; економічної ефективності.

## **2. Етапи процесу контролювання**

В межах процесу контролю можна вирізнити три основних етапи:

- встановлення стандартів та вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;

- порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;

- реакція на порівняння (корегуючі дії або зміна стандартів).

*Стандарти* – це певні показники результативності виражені кількісно і обмежені у часі.

Менеджери зазвичай використовують чотири основних методи вимірювання: особисті спостереження; статистичні звіти; усні звіти підлеглих; письмові звіти підлеглих.

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне (комбіноване) використання збільшує ймовірність одержання достовірної інформації.

Особисті спостереження виявляються у отриманні інформації про реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером.

Переваги:

- відсутність фільтрації інформації;

- отримання ширшого кола інформації, яка непосильна для інших методів (ступінь задоволення роботою, ентузіазм тощо).

Недоліки:

- значний вплив особистих якостей менеджера;

- значні витрати часу;

- негативна реакція підлеглих (сприйняття особистого контролю менеджера як прояву недовіри).

Статистичні звіти набувають ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій.

Переваги:

- згрупованість і упорядкованість інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо;

- легка каталогізація, можливість посилення.

Недоліки:

- інформаційна обмеженість (зосередженість лише на окремих, хоча і ключових сферах діяльності організації);
- низька оперативність отримання інформації.

Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади усних звітів підлеглих. За перевагами та недоліками цей метод подібний до особистих спостережень.

Переваги:

- висока оперативність отримання інформації;
- хороший зворотній зв'язок.

Недоліки:

- фільтрація інформації;
- труднощі з документуванням інформації для наступної звітності.

Характеристики письмової звітності подібні до звітності статистичної.

Переваги:

- легка каталогізація,
- можливість посилання.

Недоліки:

- низька оперативність отримання інформації;
- формальний характер інформації.

Зазначені переваги та недоліки усіх методів вимірювання вимагають їх комплексного використання у практичній діяльності менеджера.

Етап 2. Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами.

Етап 3. Реакція на порівняння: нічого не робити, коригувати стандарти; коригувати діяльність підлеглих.

Є сім так званих помилок контролю, що викликають роздратування.

1. Контроль не повинен обмежуватися інцидентами.
2. Тотальний контроль породжує недбалість.
3. Прихований контроль викликає тільки досаду.
4. Контролювати слід не тільки улюблені питання.
5. Контроль – не проформа.
6. Не контролювати через недовіру.
7. Не варто тримати висновки при собі.

### **3. Види управлінського контролювання**

Для забезпечення ефективного функціонування організації контроль мусить охоплювати всю її діяльність. Переважно сфери контролю визначають за основними видами ресурсів, які використовує організація, - матеріальними, людськими, фінансовими, інформаційними.

Залежно від ознак, взятих за основу класифікації, розрізняють декілька *видів контролю*.

1. За змістом робіт, які контролюються:

- фінансовий: зорієнтований на фінансову сферу підприємства; передбачає нагляд за надходженням і використанням його фінансових ресурсів;

- виробничий: спрямований на підтримання перебігу виробничих процесів у запланованому режимі. Дає змогу ефективно керувати запасами матеріалів, забезпечувати високу якість продукції та її виробництво відповідно до планових завдань;

- маркетинговий: спрямований на оцінювання рівня реалізації та ефективності маркетингової концепції підприємства і передбачає зіставлення витрат на стимулювання збуту товарів і надходжень від збільшення їх продажу.

2. За характером відносин між суб'єктами та об'єктами управління:

- внутрішній: об'єкт управління (виконавець) сам контролює якість своєї роботи;

- зовнішній: дії виконавця контролює безпосередній керівник або (якщо йдеться про діяльність усієї організації) незалежний суб'єкт управління (наприклад, аудиторська фірма).

3. За сутністю завдання:

- лінійний: контролюється об'єкт загалом за рівнями управління (наприклад, контроль з боку власника організації);

- 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).

4. За якісними характеристиками:

- одиничний: контроль одного параметра;

- множинний: контроль багатьох параметрів;

- багатофункціональний: контроль даних, які використовують для оцінювання різних управлінських функцій.

5. За рівнем централізації управління виділяють централізований та децентралізований контроль.

Централізований контроль має такі характеристики:

- наявність спеціалізованих контрольних служб;

- використання суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів;

- вплив «зверху донизу»;

- закритість інформації про контроль тощо.

Децентралізований контроль характеризується таким:

- базування на соціальних нормах, цінностях, традиціях та корпоративній культурі;

- акцентування уваги на самоконтролі та внутрішньогруповому контролі, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії;

- прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю;

- забезпечення двостороннього впливу тощо.

6. За рівнем охоплення контролем об'єктів:

Суцільний контроль передбачає послідовну перевірку усієї сукупності підконтрольних об'єктів (ресурси, продукція, операції, роботи тощо).

Вибірковий контроль здійснюють лише відносно окремих об'єктів з усієї однорідної сукупності (наприклад, перевірка роботи лише гальванічного цеху).

Разовий контроль проводять під впливом чинників, що випадково або несподівано виникають у процесі виробничо-господарської діяльності (наприклад, проведення інвентаризації у коморах після виявлення крадіжок).

7. За етапами проведення:

*а) попередній контроль* – реалізується ще до фактичного початку роботи і дає змогу оцінити якість ресурсів, які використовуватиме організація. Увага акцентується на тому, щоб не допустити на підприємство такі ресурси (сировину, обладнання, людей), які можуть завадити досягненню його цілей.

*Попередній контроль може бути діагностичним або терапевтичним:*

- діагностичний контроль визначає ступінь відповідності характеристик об'єкта контролю стандартам (перевірка тканин, змотаних у рулони, перед їх подачею в цех дає змогу уникнути деяких видів дефектів готових виробів);

- терапевтичний контроль не лише виявляє відхилення від нормативів, а й спрямовує на пошук способів зменшення негативних наслідків відхилення (наприклад, зміна розташування розкрійних лекал при виявленні дефектів на тканині);

*б) поточний контроль* – здійснюється в процесі роботи на певних її етапах. Увагу зосереджено на якості видів діяльності, що забезпечують процес перетворення вхідних ресурсів на готову продукцію. У процесі поточного контролю використовують систему зворотного зв'язку, яка передбачає надання керівництву інформації про виконану роботу. Зворотний зв'язок працює у вигляді періодичної звітності. Поточний контроль дає змогу швидко визначити причини виникнення проблем.

*Існує два види поточного контролю – спрямовуючий і фільтруючий:*

- спрямовуючий контроль триває від початку операції і до досягнення результату. Він охоплює систематичне вимірювання, зіставлення та оцінювання стану і поведінки контрольованого об'єкта, а також розроблення і застосування коригуючих дій. Дає змогу встановити, наскільки раціонально організована робота виконавців і наскільки дієвою є система її мотивації;

- фільтруючий контроль має на меті виявлення бракованої продукції і її відокремлення від якісної; має періодичний (або епізодичний) характер;

*в) 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.

Отже, контролювання сприяє гнучкості організації, своєчасному виявленню змін у середовищі її функціонування і коригуванню відповідним чином її планів чи завдань, таким чином запобігаючи кризовим ситуаціям.

#### **4. Інструменти управлінського контролювання**

В спеціальній літературі з менеджменту існують різні підходи до класифікації засобів управлінського контролю. На практиці усю сукупність інструментів контролю поділяють на три групи:

- інструменти фінансового контролю;

- інструменти операційного контролю;
- інструменти контролю поведінки працівників в організації.

Складовими елементами фінансового контролю є: фінансовий аналіз; бюджетування; аудит.

Фінансовий аналіз також можна розглядати як складну підсистему, де основними інструментами є: аналіз фінансової звітності організації; аналіз фінансових коефіцієнтів; аналіз беззбитковості.

Аналіз фінансової звітності організації Для оцінки та контролю діяльності організації широко застосовують такі документи фінансової звітності: баланс; звіт про прибутки та збитки; звіт про рух готівки.

Аналіз фінансових коефіцієнтів переслідує наступні цілі:

- порівняння поточних фінансових результатів організації із попередніми, визначення змін, встановлення тенденцій;
- порівняння результатів фінансової діяльності однієї фірми із відповідними результатами інших фірм галузі.

Для інтерпретації результатів діяльності організації використовують декілька груп фінансових коефіцієнтів, до найважливіших серед яких відносять: коефіцієнти ліквідності; коефіцієнти платоспроможності; коефіцієнти прибутковості (рентабельності).

Бюджетування – один із основних засобів планування і контролю за діяльністю підрозділів в організації. Бюджетами визначаються як планові, так і фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

Бюджет являє собою узгоджений план, який: розрахований на певний період (звичайно рік); встановлює певні види діяльності та необхідні для їх виконання ресурси (як правило, у грошових одиницях але може бути й у фізичних, трудових тощо); визначає за допомогою таких кількісно визначених величин відповідальність менеджерів за виконання робіт.

Отже, в процесі бюджетування:

- менеджери вищого рівня формують політику, вивчають ініціативи, делегують повноваження, дають оцінку;
- менеджери нижчого рівня наповнюють плани конкретним змістом, виконують завдання, звітують про досягнуте.

Завдяки зворотному зв'язку (перехід до іншого циклу бюджетування) система пристосовується до нових умов шляхом коригування цілей, настанов, основних напрямків діяльності.

Функціональні служби (фінансовий відділ, бухгалтерія тощо) у формуванні бюджетів виконують допоміжні функції – надають необхідну інформацію, допомагають менеджерам скласти плани, опрацьовують рекомендації. Проте вони не повинні визначати зміст бюджету та бюджетних пропозицій.

Переваги бюджетного контролю: простота здійснення; можливість формалізації; широке залучення менеджерів до процесу контролю.

Недоліки бюджетного контролю: орієнтація переважно не на результати, а на витрати; можливість перевитрачання коштів запланованого бюджету.

Аудит – незалежна формальна верифікація (засвідчення) фінансових звітів і

операційних видів діяльності організації. Розрізняють зовнішній і внутрішній аудит.

Зовнішній аудит проводиться зовнішньою незалежною аудиторською організацією і спрямований на перевірку фінансової звітності.

Внутрішній аудит окрім фінансової перевірки додатково оцінює операційну діяльність організації і опрацьовує рекомендації щодо її удосконалення.

Обов'язкові напрямки аудиторської перевірки:

- грошові кошти (залишки на рахунках, аналіз процедур управління грошовими потоками);

- надходження (перевірка гарантій сплати боргів споживачами, перевірка балансу);

- запаси (перевірка матеріальних запасів на складах, порівняння оцінок з показниками балансу, оцінка фізичного зносу);

- основні фонди (огляд, оцінка зносу, визначення адекватності страхування);

- кредити (аналіз кредитних угод, узагальнення зобов'язань);

- доходи і витрати (оцінка їх розподілу за термінами, доречності, сум).

Операційний контроль здійснюється за всіма операціями, що відбуваються на підприємстві, зокрема за постачанням сировини, виробництвом, якістю продукції, наявністю запасів, системою збуту тощо.

Контроль за людськими ресурсами здійснюється відділом кадрів.

Складові елементи процесу контролю поведінки працівників в організації:

1. Стандарти діяльності працівників. Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки працівників, полягає в тому, щоб пояснити, що саме очікується від його діяльності.

2. Вимірювання реального виконання. В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.

Вирізняють 3 основних підходи до оцінки діяльності виконавців в організації: оцінка за абсолютними стандартами; оцінка за відносними стандартами; оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.

Оцінка за абсолютними стандартами здійснюється шляхом порівняння отриманих працівником реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). За використання абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки даного працівника визначеному критерію.

Оцінка за відносними стандартами полягає у порівнянні діяльності одного працівника із результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати працівників. При цьому дехто має бути кращим, а дехто – гіршим.

Якщо організація використовує процес управління за цілями, оцінку діяльності працівників краще здійснювати за критерієм ступеня досягнення цілей.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінки виконання, щоб зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі визначити найкращих, середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам,

оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, поблажливими.

## **Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту**

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління
2. Види регулювання
3. Етапи процесу регулювання

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

Виробничо-господарські процеси всередині організації надзвичайно динамічні, тому що на них впливають різноманітні фактори. За цих умов досягти мети організації можна, лише постійно регулюючи функціонування об'єкта управління. Необхідність в оперативному регулюванні діяльності організації виникає за відхилення її від стратегічної лінії розвитку, тобто за порушення стійкості організації сьогодні і в перспективі.

У практиці менеджменту функція регулювання трактується далеко не однозначно. Термін «регулювання» традиційно знаходить застосування в оперативному управлінні виробництвом, де його роль полягає в усуненні перешкод і відхилень від заданих планових показників.

Необхідність у регулюванні системи полягає не тільки у зв'язку з негативними явищами. Найчастіше це пов'язано з потребою природного динамічного розвитку організації, з появою нових завдань управління, з переходом системи в новий стан під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

*Оперативне регулювання* – це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Оперативне регулювання передбачає розробку оперативних планів і завдань, організацію виконання оперативних планів та завдань, організацію поточного контролю та регулювання ходу робіт.

Оперативне регулювання здійснює керуюча система організації, спрямовуючи його на діяльність керованої. Регулюючий вплив керуючої системи повинен бути плановим і містити конкретні способи регулювання і контролю робіт.

Оперативне регулювання дає змогу динамічно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприяє стабільності функціонування організації.

*Регулювання* – це діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів. Його завдання – зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Зміни в самому виробництві фіксуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

Особливість регулювання полягає в тому, що, на відміну від функцій планування, організування та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах.

Залежно від характеру перешкод чи недоліків, виявлених у процесі контролю в керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування).

Якщо проблеми виникли у блоці «Планування», розроблені заходи відносяться до удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; виникнення їх в організаційній структурі зумовить необхідність реалізації заходів у блоці «Організація» щодо структури управління організацією, комунікаційних систем тощо; недоліки щодо матеріального стимулювання працівників керованої системи потрібно буде усувати в блоці «Мотивація», вдосконалюючи систему преміювання, дивідендної політики тощо.

Регулюючий вплив на об'єкт управління робить будь-яке прийняте і реалізоване управлінське рішення. Процес регулювання являє собою заключну стадію ухвалення управлінського рішення – акт спонукально-практичної діяльності керівника, який здійснюється за задалегідь розробленому і свідомо обраному варіанті.

Змістовна сторона функції регулювання виражається в адміністративно-розпорядницькому впливі керівника на людей, що здійснюють процеси виробництва та управління.

Метою регулювання є збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління.

*Принципи регулювання:*

- *принцип директивності* визначає прийоми і способи здійснення регулюючих впливів на керований об'єкт; це найбільш тверда форма регулювання, що вимагає обов'язкового і своєчасного виконання прийнятого рішення, основною вимогою цього принципу є *своєчасність* регулюючого впливу;

- *принцип дотримання регламентів* визначає дотримання встановленого задалегідь порядку виконання управлінської і виробничо-господарської діяльності в організації; це спосіб непрямого регулюючого впливу на діяльність людини (в тому числі керівника), що має розпорядницьку силу;

- *принцип нормативності* обумовлює правила регулювання умов здійснення процесів за допомогою організаційно-методичних, технічних, техніко-економічних, економічних, соціальних норм і нормативів (стандартів); вони забезпечують дотримання визначених меж управлінських дій і меж їхніх можливих відхилень.

Функція регулювання відіграє активну роль сполучної ланки між суб'єктом і об'єктом управління. Тільки за допомогою функції регулювання керівник має можливість впливати на поведінку підлеглого.

## **2. Види регулювання**

В економічній літературі, присвяченій питанням менеджменту виокремлюють три види регулювання: стабілізуюче, розпорядницьке та дисциплінарне.

*Стабілізуюче регулювання* спрямоване на забезпечення організаційної стійкості організації як суб'єкта ринкової економіки. Воно має регламентно-розпорядчу силу, спрямоване на упорядкування відносин організації із суб'єктами зовнішнього середовища, також внутрішніх відносин між різними його частинами.

*Метою стабілізуючого регулювання* є встановлення визначених організаційно-соціальних правил, точних розпоряджень до дії, а також меж діяльності й поведінки працівників організації.

Ця мета досягається шляхом розробки, введення в практику і контролю дотримання відповідних регулюючих положень (статут, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції тощо), обов'язкових для виконання.

Стабілізуюче регулювання спрямоване на регламентацію загально-організаційного характеру. Його зміст полягає у встановленні визначених соціальних правил, точних розпоряджень до дії, певних видів діяльності й поведінки людей в організації.

Стабілізуюче регулювання можна поділити на: *безпосереднє регулювання, регулювання на основі норм і за допомогою інструктування.*

*Безпосереднє регулювання* здійснюється до підприємства в цілому організаційної структури управління і структури апарату управління. До регламентуючих документів відносяться відповідно статут підприємства, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції.

*Регулювання на основі норм* встановлює певні норми поведінки людей, що зайняті у виробництві та управлінні. Регулювання виявляється як у розробці та проектуванні процесів (дотримання норм і нормативів), так і управлінні ними.

*Регулювання за допомогою інструктування* ґрунтується на методичній допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи.

*Розпорядницьке регулювання* – це процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця.

Його використання обумовлене наступними причинами:

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

Зміст розпорядницького регулювання визначається конкретними причинами і виникаючими ситуаціями. Вони, як правило, не мають чітко встановлених закономірностей прояву і часу виникнення. Вони є наслідком виникаючих ситуацій і незапрограмованим управлінських рішень.

За формою прояву розпорядницьке регулювання може бути представлене документально й усно. За своїм змістом розпорядницькі впливи мають різну форму.

*Розпорядницький вплив* - це сукупність способів і прийомів, які спрямовані на регулювання поточної роботи. Це процес безпосередньої впливу на виконавців рішень, прийнятих керівником. Вони реалізуються шляхом прояву повноважень керівником стосовно підлеглих.

*Активний розпорядчий вплив* проявляється у наказах, вказівках, постановах, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях.

*Пасивний розпорядчий вплив* – це інформування, рекомендації, пропозиції,

побажання.

*Пасивні форми* зустрічаються рідше в адміністративному впливі. Вони не мають сили обов'язкового, негайного, своєчасного і точного реагування. Їхнє основне призначення полягає в підвищенні ефективності комунікацій у процесі виконання активного регулюючого впливу. Вони часто доповнюють активну форму регулювання, чим підвищується їхня результативність.

Для ефективного регулювання менеджера дуже важливо прийняти рішення, наскільки допустимі чи відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів. Функція контролю видає інформацію про відхилення, що є основою для рішення про початок регулюючих дій. Цей етап є найбільш важливим і помітним у процесі регулювання. Регулюючі дії можуть паралізувати діяльність підприємства. Зміст розпорядницького регулювання у всіх випадках полягає в тому, щоб, використовуючи інформацію функції контролю, зрозуміти причини відхилення і домогтися повернення параметрів процесу до дій, які потрібні.

*Розпорядницьке регулювання* призначене для підтримки необхідних заходів упорядкованості діяльності підприємства. Необхідність упорядкування стану визначається двома факторами, що діють відповідно до принципу динамічної рівноваги:

- своєчасною нейтралізацією зовнішніх і внутрішніх впливів чи їхньої адаптації до існуючих умов діяльності організації; цими регулюючими впливами досягається зменшення ентропії, і підприємство повертається в стан динамічної рівноваги;

- природного розвитку організації та переходу її з одного стану в інший: зміна зовнішнього середовища, створення нового потенціалу, коректування системи цілей, постановка нових завдань.

Підтримка динамічної рівноваги забезпечується в значній мірі розпорядницьким регулюванням.

*Мета розпорядницького регулювання* полягає у впливі керівника на цілеспрямовану поведінку об'єкта управління, яке здійснюється відповідно до заданої програми чи умов діяльності підприємства.

*Дисциплінарне регулювання* торкається поведінкових аспектів функції регулювання і являє собою спосіб, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи менеджменту і «добиватися виконання роботи за допомогою інших людей». Ніяке управління не дає необхідних результатів, якщо працівники підприємства не будуть дотримуватися встановлених норм і правил поведінки.

Дисциплінарне регулювання виявляється в праві керівника вимагати від підлеглих:

- а) конкретних результатів з визначених ключових моментів, що їм делеговані;
- б) періодичних звітів про хід виконання завдань;
- в) докладного виконання своїх інструкцій і дозвіл свободи дій лише у випадках крайньої необхідності;
- г) буквального виконання інструкцій і наказів, негайного повідомлення за появи яких-небудь утруднень.

За дисциплінарного регулювання менеджер повинен виходити з того, що члени його колективу зобов'язані дотримуватися трудової і виробничої дисципліни,

трудового законодавства, положенням і вимогам з організації праці й виробництва, технології, експлуатації машин і устаткування, правил користування інструментом, техніці безпеки й інших спеціальних інструкцій.

Дисциплінарне регулювання ґрунтується на тому, що, виконуючи конкретну роботу і приймаючи винагороду за неї, працівники непрямо погоджуються виконувати її на рівні, що задовольняє підприємство.

За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати:

а) розпорядницький вплив (наказ про заохочення чи покарання за результатами діяльності конкретного співробітника);

б) регламентуючий вплив (посадова інструкція, що відбиває результати розподілу і делегування повноважень конкретного співробітника);

в) нормуючий вплив (норма часу (трудомісткість рішення задачі) на розробку бізнес-плану).

### **3. Етапи процесу регулювання**

Загальні функції менеджменту мають певну послідовність, що починається з визначення цілей або планування, а закінчується контролем. Без оперативної діяльності управління цей ланцюжок розривається.

У процедурі регулювання виділяють 5 етапів:

На *першому етапі* процесу регулювання можна побачити, наскільки організоване стабілізуюче регулювання, а також його зв'язок із функцією планування (розробка стандартів для контролю і регулювання), організації (регламентація розподілу і делегування повноважень, організація виконання рішень) і контролю (оцінка ступеня відхилення результату від устанавленого стандарту). На цьому етапі ще не чітко прослідковується процес прямого впливу, і найбільш важливі його елементи об'єднані з іншими функціями управління. Наприклад, розподіл повноважень і розробка посадових інструкцій не відносяться до функції регулювання, однак вони в якості типових забезпечують стабілізуюче регулювання. Цей вид регулювання має вплив на поведінку людини, тому що здійснюється до фактичного початку робіт.

Стабілізуючі регламенти (стандарти, норми, інструкції) є не тільки способом регулювання, але й своєрідною основою для здійснення процесу контролю. Саме в процесі контролю відбувається порівняння результатів діяльності зі стандартами і виявлення величини відхилення фактичного результату від бажаного.

На *другому етапі* процесу регулювання порівнюється величина відхилення з припустимими нормами.

Потім визначають необхідність розробки регулюючого впливу на об'єкт управління. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки виникла ситуація чи величина відхилення від бажаного результату загрожує життєдіяльності підприємства. Якщо відхилення допустимі чи відносно безпечні, то менеджер може не починати регулюючої дії. Якщо дані контролю вказують на порушення масштабу допустимих відхилень чи ситуація стає загрозовою, менеджер повинен розробити адекватний регулюючий вплив. Регулювання повинно здійснюватися за принципом виключення, суть якого полягає в тому, що система регулювання повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від регламентів, норм,

стандартів.

*Третій етап* – розробка адекватного регулюючого впливу.

Основна мета цього етапу регулювання полягає в тому, щоб домогтися такого положення, за якого процес управління організацією дійсно змушував людей працювати відповідно до плану. Регулювання, що не може усунути серйозні відхилення перш ніж вони переростуть у серйозні проблеми, не потрібне. Регулюючий вплив повинний усувати не саме відхилення, а причину, що викликала це відхилення. Оскільки більша частина робіт вимагає зусилля групи людей, менеджер повинний прийняти рішення щодо вибору методу впливу на них.

Вибрати адекватний регулюючий вплив на об'єкт управління – це значить застосовувати такі методи, які будуть спонукати людей добровільно й ефективно діяти в напрямку запобігання відхилень від плану чи у випадку їхнього виникнення - своєчасного усунення.

*Четвертий етап* – усунення відхилень.

Цей етап, насамперед, включає доведення завдань до виконавців. Особливістю даного етапу є зміст робіт, виконуваних різними посадовими особами. По-перше, керівник повинен самостійно прийняти рішення про доведення завдання, спрямованого на усунення виниклих проблем. По-друге, виконавці, сприйнявши регулюючий вплив, своїми діями повинні усунути причини відхилення і привести процес до бажаного стану. При цьому виконавці, виходячи з однозначності рішень, не мають права вибору своїх дій.

І останній, *п'ятий етап* – перегляд стандартів.

Стандарти розробляються на стадіях планування, проектування оргструктури управління і створення структури апарату управління. Вони існують тривалий час. Однак діяльність організації динамічна і залежить від багатьох факторів. Це призводить до застаріння стандартів і регламентів. Отже, вони повинні переглядатися. Буває, що встановлені стандарти занижені чи завищені, тобто нереальні. Тому їх теж потрібно переглядати.

## **Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті**

1. Інформація, її види та роль в менеджменті
2. Комунікаційний процес: елементи та етапи
3. Міжособистісні та організаційні комунікації
4. Управління комунікаційними процесами

### **1. Інформація, її види та роль в менеджменті.**

Інформація виступає як основа процесу управління. За допомогою інформації реалізується зв'язок між суб'єктом і об'єктом або між керуючою і керованою частинами системи управління.

Організаційно-практична діяльність керівника і управління також багато в чому носить інформаційний характер, бо враховує одержання інформації для прийняття рішень і передачу інформації про прийняті рішення.

Для прийняття управлінських рішень менеджерам необхідно отримати внутрішню та зовнішню інформацію стосовно певного питання. Така інформація

може бути отримана з формальних (звітів, досліджень) або неформальних (чутки, розмови, спостереження) джерел. Оскільки менеджери зазвичай діють в умовах інформаційних переважань, важливим стає визначення релевантної інформації.

*Інформація* – це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять у системі й навколишньому її середовищі. Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем.

Роль інформації неоднакова для різних етапів або стадій процесу управління. На одних стадіях управління важливий обсяг інформації, її види, можливості одержання нової, додаткової інформації, на других – її рух, на третіх – можливості її обробки.

Так, при визначенні мети управління важливий обсяг інформації, її новизна, цінність, повнота тощо. Чим більше відомостей про сучасні наукові дослідження використано під час розробки мети управління, тим об'єктивніше формулюється ціль, тим значніша вона для процесу управління.

В оцінці ситуації найбільше значення мають види інформації, що визначають можливість комплексного і системного підходу до цієї оцінки, а в подальшому – до розробки управлінських рішень. На стадії розробки управлінських рішень і аналітичної діяльності велику роль відіграють можливості обробки відібраної для одержаного рішення інформації, що залежать від форми її подачі.

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками:

*1. За повнотою охоплення явища:*

- повна (всебічно та повною мірою розкриває сутність явища);
- часткова (відображає лише певний аспект явища, не даючи йому цілісної характеристики);
- надлишкова (містить дані, що є зайвими і не потрібними для використання у конкретній ситуації).

*2. За періодом дії:*

- разова (використовується лише один раз у специфічній ситуації);
- періодична (застосовується та формується систематично, залежно від потреб);
- довгострокова (використовується протягом тривалого терміну).

*3. За змістом:*

- планово-економічна (містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни, собівартість, структуру витрат тощо);
- фінансова (відображає рух грошових коштів в організації, залучення інвестицій, структуру видатків, платоспроможність, фінансову стійкість);
- облікова (містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації);
- бухгалтерська (охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку);
- технологічна (розкриває зміст технології здійснення основних і супроводжувальних виробничо-господарських операцій);
- довідкова (містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності);

- адміністративна (відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації).

4. *За рівнем достовірності:*

- достовірна (об'єктивно і правдиво характеризує певне явище);

- недостовірна (має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки).

5. *За формою відображення:*

- візуальна (графіки, таблиці, табло та ін.),

- аудіо інформація (сприймається на слух завдяки звукозапису),

- аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку);

6. *За формою подання:* цифрова, буквена; кодована;

7. *За порядком виникнення:* первинна, похідна;

8. *За характером носіїв інформації:* документована, недокументована;

9. *За призначенням:* директивна (розпорядча), звітна, довідково-нормативна;

10. *За напрямом руху:* вхідна, вихідна;

11. *За стабільністю:* умовно-перемінна, умовно-постійна;

12. *За способом відображення:* текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова), графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);

Носіями інформації можуть бути дискети, диски, графіки, перфострічки, перфокарти, магнітні стрічки, плакати, книги, вінчестери тощо.

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

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

Описання вимог менеджерів до інформації (її характеристики) представлено у табл.11.1.

Таблиця 11.1

Вимоги до управлінської інформації

Показник	Вимірник	визначення
Обсяг інформації	Кількісна характеристика даних, переданих, одержаних та перероблених у організаційних системах	Кількість (слів, знаків, рядків, сторінок, байт)
Корисність (інформативність)	Ступінь впливу інформації на виробничі та управлінські процеси, на функціонування організації у цілому	Вартість інформаційного ресурсу або економія на інших ресурсах (грошові одиниці)
Якість (достовірність)	Здатність інформації давати істинне та повне уявлення про об'єкти або процеси, не містити прихованих помилок	Відсоток реальних (достовірних) даних у загальному обсязі інформації
Інтенсивність (насиченість)	Обсяг корисних відомостей, що містяться в одиниці інформації	Відсоток корисної інформації у загальному обсязі (стосовно фонового «шуму»)
Оперативність (своєчасність)	Властивість інформації втрачати свою цінність та застарівати (ставати неактуальною)	Час передачі, прийому, обробки та збереження інформації
Захищеність (відкритість)	Належність інформації «власнику» та її захист від несанкціонованого доступу	Ступінь таємності або відкритості інформації

Недостовірність інформації може бути зумовлена декількома причинами, основною з яких є ненадійність джерела та самого змісту інформації. Для підвищення надійності інформації керівнику необхідно:

- підвищувати надійність власних джерел інформації;
- підвищувати надійність каналів передачі інформації;
- використовувати альтернативні джерела інформації;
- дублювати інформаційні канали.

З обсягом та корисністю інформації безпосередньо пов'язана її насиченість – відсоток корисних відомостей, що міститься у загальному обсязі інформації, що була передана, прийнята та оброблена за одиницю часу.

Для підвищення насиченості інформації застосовують такі методи: групування; візуалізацію; розподілений доступ; дублювання важливих повідомлень; акцентування.

## **2. Комунікаційний процес: елементи та етапи**

У сучасних умовах найважливішим ресурсом, який дає змогу організаціям успішно функціонувати, розвиватися, є інформація. Без неї менеджер не може вірно оцінити ситуацію, виявити проблеми, підготувати і прийняти рішення, проконтролювати його виконання, тобто належним, чином здійснювати управлінські функції.

В обсязі робіт менеджера робота з інформацією займає 50-90%. Це опрацювання документів, заплановані та незаплановані зустрічі, телефонні розмови, участь у нарадах та засіданнях тощо. Всі ці дії пов'язані з комунікаціями.

Комунікації супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації. Їх сутністю є взаємозв'язки між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.

*Комунікаційний процес* – процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми.

В теорії управління під комунікацією розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, 4 умови:

1) наявність щонайменше двох осіб:

- *відправника* – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі;
- *одержувача* – особи, для якої призначена інформація, що передається;

2) наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі;

3) наявність каналу комунікації, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;

4) наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.

У процес комунікації охоплює кілька етапів.

1. На етапі формулювання концепції обміну інформацією відправник вирішує, яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

а) знати мету комунікації (чого він намагається досягти);

б) усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (доречність обміну інформацією з іншою особою).

2. Кодування – процес перетворення концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним продуктом процесу кодування інформації. Результативність кодування залежить від:

- здібностей відправника кодувати інформацію для обміну;
- ставлення відправника до інформації, яка кодується;
- ступеню обізнаності відправника про інформацію, що кодується;
- соціокультурного середовища, в якому знаходиться відправник.

На цьому ж етапі вибирається канал комунікації – засіб, за допомогою якого передається інформація. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

- тип символів для кодування інформації;
- характер повідомлення;
- вагомість і привабливість каналу для одержувача;
- конкретні переваги (недоліки) того чи іншого типу каналу.

Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передачі одного і того самого повідомлення.

3. Передача повідомлення по каналу є доставка повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод («шумів», побічних звуків, які ускладнюють сприйняття повідомлення (друкарські помилки, неправильне трактування слів). Перешкоди – це все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера з управління комунікаціями багато в чому пов'язана із з'ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію.

4. Декодування означає переклад отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для одержувача. Коли символи, обрані відправником, мають одне і те саме значення для одержувача повідомлення, останній зрозуміє, що мав на увазі відправник. На практиці одержувач частіше тлумачить сутність та зміст повідомлення інакше, ніж відправник. До того ж слід враховувати вплив перешкод (шумів). Усе це, зрештою вимагає здійснення п'ятого етапу процесу комунікації.

5. Заключний етап комунікації – це зворотній зв'язок – *процес, в якому відправник і одержувач міняються місцями (одержувач повідомляє відправника про те, як він зрозумів зміст повідомлення)*. При цьому одержувач: кодує інформацію про сприйняття повідомлення; обирає відповідний канал комунікації; передає це повідомлення відправнику.

Відправник, у свою чергу: декодує це повідомлення; порівнює інформацію відправника із власною концепцією комунікації і визначає ступінь їх взаєморозуміння.

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

### **3. Міжособистісні та організаційні комунікації**

У загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома та більше особами застосовують термін «*міжособові комунікації*».

Для позначення процесів комунікації у межах організації використовують поняття «*організаційні комунікації*».

Вирізняють 3 основні методи міжособових комунікацій: усна комунікація; письмова комунікація; невербальна комунікація.

*Усна комунікація* – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться: промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповсюдження чуток тощо.

*Переваги усної комунікації:*

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

*Недоліки усної комунікації:*

- використання для повідомлення неадекватних слів;
- можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- викривлення повідомлення при його подальшій передачі.

Формами *письмової комунікації* виступають: накази; розпорядження, листи, звіти та інші засоби комунікації, які використовують письмові символи.

*Переваги письмової комунікації:*

- незмінність впродовж тривалого часу, може зберігатися;
- матеріальність, помітність;
- спроможність піддаватись перевірці;
- ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність.

Письмові комунікації використовують, насамперед, за потреби найточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

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

Класифікація невербальних засобів комунікації наведена в табл. 11.2.

Таблиця 11.2

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, діапазон голосу, прискорення або уповільнення мови
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співрозмовника, розстановка меблів, розміри й розташування
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди (частота, тривалість, уникнення погляду)

У залежності від статусу (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. Вони не санкціоновані менеджментом, підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви у формальних комунікаціях і переслідують наступні цілі:

- задоволення потреб працівників організації у соціальній взаємодії;
- покращення результатів діяльності організації шляхом створення альтернативних, більш ефективних каналів обміну інформацією.

Система неформальних комунікацій характеризується:

- швидкістю передавання інформації;
- потенційною можливістю доповнювати формальні канали комунікацій;
- передбачливий характер неформальних комунікацій;
- оперуванням останніми новинами тощо.

Результати досліджень доводять, що передана по каналах неформального спілкування інформація (чутки) про зміни у організації зазвичай виявляється точною на 88-90%.

Типова інформація, яка передається неформальними каналами у вигляді чуток:

- майбутні скорочення робочих місць;
- нові дисциплінарні заходи керівництва;
- заплановані зміни в структурі організації;
- прийдешні переміщення і підвищення співробітників;
- описання конфліктів між колегами;
- подробиці особистого життя інших працівників.

За характером спрямованості розрізняють *3 типи організаційних комунікацій*:

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

В межах міжрівневих комунікацій розрізняють: *низхідні й висхідні*.

*Низхідні комунікації* – це передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі.

*Висхідні комунікації* – це передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

*Горизонтальні комунікації* мають місце між членами однієї групи або працівниками одного рівня.

*Діагональні комунікації* – це комунікації, які сполучають функції і рівні управління організації, проходять крізь них.

Всі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати *комунікаційними мережами*.

*Комунікаційні мережі* – це поєднанні певним чином учасники комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.

- *централізовані мережі* (вирішення проблем і прийняття рішень передбачає взаємодію з одним і тим самим співробітником);

- *децентралізовані мережі* (члени команди вільно спілкуються між собою, однаковою мірою опрацьовують інформацію і приймають узгоджені рішення).

До централізованої групи відносять такі комунікаційні мережі:

- *колесо* – всі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу (лідера);

- *У-мережа* – менш централізована; до лідера наближені дві особи, які можуть виконувати роль радників.

До децентралізованої групи належать:

- *коло* – рівномірний потік інформації між усіма членами команди, лідер відсутній, мережа неорганізована, нестійка, але активна;

- *рівноправна* – прямий доступ до інформації всіх учасників команди; усі беруть однакову участь в обговоренні; груповий лідер не має надмірної влади; використовується при демократичному стилі управління;

- *ланцюг* – односторонній потік, інформація надходить тільки від осіб, які знаходяться рядом; відсутній зворотній зв'язок; найменш ефективна з мереж.

Мережа *неформальних комунікацій* отримала назву «*виноградної лози*». В такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати «чутками». Чутки є невід'ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Неформальні комунікації набагато швидші, ніж канали формального зв'язку, і становлять для менеджера практичний

*Комунікаційний стиль* – це спосіб за допомогою якого індивід буде комунікаційні взаємодії з іншими

В різних літературних джерелах можна зустріти чимало різновидів комунікаційних стилів. Але, як правило, більшість стилів концентруються навколо чотирьох основних: обвинувачення, директивний, переконання і вирішення проблеми.

*Стиль обвинувачення.* Людина, яка застосовує цей стиль, намагається знайти і помилку і того, кого можна за неї звинуватити.

*Директивний стиль.* Керівник вказує іншим, зокрема підлеглим, як їм виконувати свою роботу або вирішувати певні завдання. Обговорення зведені до нуля; комунікація, як правило, - одностороння.

*Стиль переконання* використовує техніку розгляду і схвалення інформації. Замість того щоб наказувати слухачам щось робити, відправник представляє їм повідомлення для оцінки і активного прийняття.

*Стиль вирішення проблеми* заснований на пошуку взаємної згоди сторін спілкування з приводу результативної дії, при цьому часто досягається компроміс.

#### **4. Управління комунікаційними процесами**

Управління комунікаційними процесами в організації включає: пошук та визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації; розробку і реалізацію способів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації.

1. Фільтрація. Коли робітник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію.

2. Вибіркове сприйняття. Одержувач краще сприймає ту інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим особистим характеристикам. Ступінь зацікавленості в отримуваній інформації визначається його очікуваннями, а, отже, і визначає характер декодування інформації.

3. Семантичні бар'єри. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. До організації люди приходять з різних типів середовища. Горизонтальні комунікації між спеціалістами одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону або специфічної технічної мови, яка незрозуміла іншим.

4. Поганий зворотній зв'язок.

5. Культурні відмінності (розбіжності) між відправником і одержувачем інформації.

6. Інформаційні перевантаження. Вони виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію, що отримується. Виникає потреба відсіювати найменш важливу інформацію та залишати тільки найсуттєвішу.

Для підвищення ефективності комунікацій менеджер має вирішувати дві проблеми:

- по-перше, йому необхідно удосконалювати свої повідомлення;
- по-друге, йому слід удосконалювати механізм розуміння того, що інші намагаються передати йому в процесі комунікації.

Основними методами, що допомагають вирішувати такі проблеми, є:

- *регулювання інформаційних потоків* (поділ проблем на такі, що вирішуються менеджером, і такі, що можуть бути розв'язаними підлеглими);

- *удосконалення зворотного зв'язку* на основі: формулювання запитань до слухача в процесі повідомлення; повторення всього або частини повідомлення; застосування різних варіантів викладання однієї і тієї самої інформації;

- *використання емпатії* (спроможність поставити себе на місце співбесідника, врахувати його почуття, особливості характеру тощо);

- *заохочення взаємної довіри;*

- *спрошення мови повідомлення;*

- *розвиток здібностей ефективно слухати* (настанови «мистецтва ефективно слухати» Кіта Девіса).

Практикою опрацьовано багато різних підходів до *підвищення ефективності комунікаційних процесів* в організації. Один із найвідоміших запропонований Американською асоціацією менеджменту («10 настанов ефективної комунікації»)/

1. *Пояснюйте свої ідеї перед початком комунікації.* Це означає системний аналіз проблем, які є предметом комунікації. Глибоке обміркування майбутніх повідомлень забезпечує прозорий і чіткий буде процес комунікації.

2. *З'ясуйте дійсну мету комунікації.* Чітке визначення мети повідомлення дозволяє менеджеру легко проектувати комунікації.

3. *Зауважуйте всі елементи середовища комунікації*, як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати завжди сприяють

успіху комунікації. При цьому їх слід пропускати крізь "сито" фізичних умов комунікації, соціального клімату, досвіду минулої комунікації і адаптувати до поточної ситуації.

4. *Намагайтеся отримати допомогу від інших у процесі комунікації.* Консультації можуть бути корисним методом для 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, виразом обличчя, добором слів* в процесі передачі повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення. На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано.

6. *Передавайте якомога більше корисної інформації.* Людина запам'ятовує повідомлення, які є корисними для неї. Менеджер має формулювати повідомлення так, щоб вони враховували інтереси як підлеглих, так і організації.

7. *Відслідкуйте процес комунікації.* Менеджеру потрібний хороший зворотній зв'язок, щоб знати рівень розуміння повідомлення підлеглими.

8. *Підтверджуйте свої слова конкретними діями.* Якщо слова і дії менеджера суперечливі, він дискредитує власні вказівки.

9. *Зауважте, що сучасні комунікації впливають на майбутнє.* Більшість комунікацій відбиває поточні потреби, але мають бути спрямовані у майбутнє.

10. *Намагайтеся бути хорошими слухачами.*

## **Тема 12. Керівництво та лідерство**

1. Поняття та загальна характеристика керівництва
2. Форми влади і впливу
3. Теорії лідерства. Типологія лідерів
4. Стилi керівництва
5. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва

### **1. Поняття та загальна характеристика керівництва**

Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, яка пронизує всі управлінські процеси в організації.

Значення керівника у організації важко переоцінити. Позбавлена очільника вона доволі швидко розпадається на окремі клани та групи за інтересами, які спочатку нищать її саму, а згодом починають нищити (у прямому або переносному розумінні) одне одного.

Виконуючи управлінські обов'язки, менеджери керують роботою своїх підлеглих – цей вид діяльності називається функцією керівництва. На сьогодні у вітчизняній літературі функція керівництва не розглядається як загальна функція менеджменту, проте у західних посібниках з менеджменту вона посідає місце, яке у нас закріплено за функцією мотивування.

Функція керівництва є інтегральною функцією менеджменту, оскільки вона здійснюється на кожному етапі управлінського процесу та містить у собі елементи інших функцій. У американських дослідників управління - Мескона, Дафта, Коултера – в сам термін «керівництво» (*leading*) є близьким до поняття лідерство

(*leadership*), а у окремих випадках ці два терміни використовуються як синоніми.

З точки зору сучасного управління.

*Керівництво* – це процес правового впливу, який здійснюється керівником на підлеглих у відповідності з наданими йому повноваженнями, які визначають його компетенцію у межах формальної організації і базуються на принципах розпорядництва, соціального контролю, застосування дисциплінарних стягнень та заохочення.

Керівництво полягає в праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень менеджера, які визначають його компетенцію в межах формальної організації. Діапазон керівництва залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Керівник – єдиначальник здійснює управління на основі єдиначального прийняття рішень і контролю за процесом праці, несучи повну відповідальність за діяльність організації.

При колегіальному управлінні керівні обов'язки розподіляють, наприклад, між правлінням акціонерного товариства та особою, яка очолює цей орган. Такий поділ здійснюється розмежуванням компетенції колегіального органу і керівника. Як правило, колегіальний орган вирішує найважливіші проблеми діяльності організації і делегує керівникові функції виконавця колегіальних рішень та оперативного розпорядництва.

Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

Забезпеченню ефективного керівництва сприяють такі основні елементи: ініціативність; інформованість; захист своєї думки; прийняття рішень; розв'язання конфліктних ситуацій; критичний аналіз своїх дій. Жодний з розглянутих елементів не може компенсувати відсутність або надлишок будь-якого іншого.

*Керівник* – це особа, яка керує іншими людьми в їх сумісній діяльності для досягнення цілей.

Стадії процесу керівництва:

- визначення цілей, які повинні бути досягнуті за певний відрізок часу;
- інформування колективу про завдання, методи їхнього виконання, ресурси тощо.
- проведення аналітичної роботи з метою вивчення резервів підвищення ефективності трудової діяльності колективу.

В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада.

*Лідерство* – це здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

*Вплив* – це будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивідуума.

Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути різними: від прохання до погроз. Щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник повинен розвивати і застосовувати владу.

*Влада* - це можливість впливати на поведінку інших людей.

Можна вести мову про пряму владу, що направлена на те, щоб вирішувати (підвищення, заохочення та ін.), і зворотню владу, яка направлена на те, щоб стримувати (влада заборони).

Для усвідомлення концепції влади принципово важливим є розуміння того, що:

- влада – це двосторонній процес взаємодії людей. Вона виникає виключно в процесі взаємовідносин людей в організації;

- між тим, хто застосовує владу, і тим, до кого вона застосовується, існує взаємозалежність, тобто владу застосовують як начальники, так і підлеглі;

- влада – це потенціал, який має той, хто її застосовує, тобто вона існує не тільки тоді, коли застосовується;

- влада – це взаємовідносини, які змінюються у часі залежно від конкретної ситуації, тобто обсяги влади ніколи не бувають незмінними

## **2. Форми влади і впливу**

Обов'язковим компонентом сучасного менеджменту є влада, вмале використання якої є важливою передумовою досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності. Нікколо Маккіавелі назвав владу і маніпулювання нею важелями управління державою.

Влада знаходиться у безпосередньому зв'язку із відповідальністю.

Керівник у своїй діяльності може застосовувати різні форми влади. (дослідження Френча і Рейвена)

1. *Влада, яка ґрунтується на примусі*, застосовується переважно в організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими. Це вплив на підлеглих переважно через страх (страх втратити роботу, бути незахищеним тощо).

Застосування влади, що ґрунтується на примушенні, - найлегший, але найменш ефективний спосіб дії керівника. Як свідчить практика, в цьому випадку зростає плинність кадрів, знижується рівень трудової дисципліни, погіршується психологічний клімат у колективі.

*Недоліками застосування цієї форми влади є те*, що вона часто призводить до великих витрат на управління, до відсутності довіри до керівництва, виникнення незадоволеності роботою та пасивного відношення до використання своїх функцій тощо.

2. *Влада, заснована на винагороді*, передбачає використання керівником бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на якісно виконане завдання (роботу).

*Недоліки такої влади полягають у тому, що:*

- традиції можуть бути спрямовані проти змін;

- може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими, через те що цей працівник не входить до формальної групи;

- немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб – з іншого.

Вибір і застосування ефективної форми впливу на об'єкт управління сприяє досягненню цілей організації.

3. *Експертна влада* ґрунтується на впевненості (вірі) підлеглого про наявність у керівника спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби.

*Недоліками експертної влади є те, що:*

- розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;
- у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це часто призводить до виникнення виробничих конфліктів.

4. *Еталонна влада (влада прикладу)* формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей лідерів. При цьому велике значення мають характеристики харизматичних особистостей керівників (менеджерів): впливова зовнішність; незалежність характеру; добрі риторичні (ораторські) здібності; сприйняття похвал своєї особи без самолюбства, зарозумілості; гідні та впевнені манери поведінки.

*До недоліків еталонної влади* відносять деяку самовпевненість керівника та можливість його відмови від інших видів влади.

5. *Законна влада* ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати, тому цю владу ще називають традиційною, оскільки вона випливає з ієрархічної побудови структури управління організацією.

6. *Дисциплінарна влада.* Вона базується на поведінці підлеглих, яка відображає дотримання встановлених стандартів, критеріїв, інструкцій, методик, наказів, розпоряджень тощо. При цьому важливу роль відіграє якість законодавчої, нормативної, адміністративної, інструктивної та інших баз.

*Недоліками цієї форми влади є:* пригнічення ініціативності та креативності працівників; неакуратність і невідповідність норм, критеріїв, нормативів, інструкцій поточній ситуації в організації.

7. *Інформаційна влада.* ґрунтується на використанні інформації, якою володіє тільки менеджер. Ефективність цієї влади залежить від якості, достовірності та повноти інформації. Важливу роль при цьому відіграє система комунікацій та оброблення інформації.

*Недоліками її є* можливість неправильного оцінювання керівником отриманої інформації; невміле використання інформації щодо різних категорій підлеглих і груп працівників тощо.

Керівник може використати будь-яку форму влади, хоч кожна з них має певні недоліки. Водночас влада не єдина основа керівництва і такий підхід притаманний лише авторитаризму та застосовується стосовно формальної організаційної структури.

Високий рівень освіти ліквідує відмінності між керівником і виконавцями. Тому важко формувати владу тільки на примусі, винагородах, традиціях, дисципліні, інформації, харизмі чи компетенції. Отже, потрібно *переконувати працівників і залучати до управління* з метою здійснення впливу. Дві форми впливу, які можуть спонукати виконавця до активної співпраці, - це переконання і участь.

*Вплив через переконання* – це аргументований активний вплив за допомогою логічних засобів, що базується на передачі точки зору впливаючого з використанням влади прикладу і влади експерта при якому виконавець розуміє, що він робить і

чому. Слабкими сторонами переконання є: повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

*Вплив через залучення до участі* – психологічний прийом за допомогою якого працюючі стають безпосередніми учасниками підготовки рішень та інших заходів. Він базується на задоволенні вторинних потреб і його необхідно враховувати, коли ці потреби є мотивуючими.

Загалом менеджер повинен використовувати такі важелі впливу, які найбільше відповідають конкретним проблемам, традиціям організації, здібностям та уподобанням її працівників.

### **3. Теорії лідерства. Типологія лідерів**

Менеджери, тобто формальні керівники у організаціях, розпоряджаються діями співробітників на основі наданих організацією владних повноважень. Такі повноваження надають члену організації право приймати рішення щодо використання ресурсів, людей та інформації. Проте саме право на владу ще не означає можливості її реалізації – доволі часто здатність застосовувати владу вимагає від лідера не лише професійних знань, але й лідерських здібностей. Формальний керівник може стати лідером для свого оточення, а може залишитися суто декоративною фігурою.

Відмінність між статусом лідерства і формального керівника впливає з особливостей ролі та функцій, які вони виконують. Керівництво передбачає автономію на прийнятті рішень і контроль за процесом їх виконання. Лідер не узурпує право приймати рішення, а навпаки, запрошує до цього кожного співробітника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих, є зовнішньою силою, то лідер перетворює колектив у єдину команду.

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Види авторитету:

- формальний авторитет керівника впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, спрямовувати, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку;

- особистий авторитет ґрунтується на особистих якостях як людини (толерантність, товарицькість, компетентність, логічність);

- повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється під час поєднання формального і особистого авторитетів особи, яка займає керівну посаду.

*Лідер* – це людина, здатна впливати на окрему особу, соціальну групу, трудовий колектив і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації.

Моделі лідера:

- «один із нас». Передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи. Лідер, як і всі, радіє, переживає, обурюється і страждає: життя приносить йому і приємне, і неприємне.

- «кращий із нас». Мається на увазі, що лідер - це приклад для всієї групи як людини і професіонала. У зв'язку з цим поведінка лідера стає предметом наслідування.

- «втілення чеснот». Вважається, що лідер є носієм загальнолюдських норм моралі. Лідер розділяє з групою її соціальні, цінності і готовий їх відстоювати.

- «виправдання наших очікувань». Люди сподіваються на сталість поведінкових

дій лідера незалежно від мінливої ситуації. Вони хочуть, щоб лідер завжди був вірний слову, не допускав відхилень від схваленого групою курсу поведінки.

Особисті якості лідера:

а) чесність – повна ясність із приводу дотримання норм загальнолюдської моралі;

б) інтелект – швидкість, гнучкість і прогностичність розуму; стійка увага, вміння володіти мовою; допитливість;

в) здатність розуміти людей – уміння зрозуміти поведінку співрозмовника; здатність бачити в людині особистість; прагнення збагатити людину духовно;

г) стійкість поглядів – адекватна реакція на ситуацію; контроль над емоціями; сталість дій;

ґ) впевненість у собі: прагнення брати на себе відповідальність; поінформованість про свої достоїнства і недоліки; наполегливість у досягненні мети;

д) скромність у побуті – відсутність спрямованості до розкоші; раціоналізм у поводженні з речами; схильність до самообслуговування;

є) ерудованість – широта і глибина пізнання в різних галузях науки і техніки; гарна поінформованість у філософії, політології, історії; знання у сфері людинознавства.

*Теорії лідерства.*

*Теорія рис характеру індивідуума* (особиста теорія лідерства, теорія великих людей)) – найкращі з керівників володіють певною сукупністю загальних для всіх особистих якостей.

В межах підходу з позицій особистих якостей були проведені чисельні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; впевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що:

- по-перше, не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам;

- по-друге, один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

На закладі цього дійшли висновку, що людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.

*Поведінкова теорія.* Відповідно до поведінкового підходу до лідерства ефективність визначається не особистими якостями керівника, а його манерою ставлення до підлеглих (стиль керівництва).

*Ситуаційна теорія.* Метою сучасних ситуаційних теорій лідерства є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

Вчені намагаються визначити, які стилі поведінки й особисті якості найкраще відповідають певним ситуаціям. Керівник-лідер має вміти поводитися по-різному в різних ситуаціях.

Фрейд розумів лідерство як двоєдиний психологічний процес: з одного боку,

груповий, з іншого - індивідуальний. В основі цих процесів лежить здатність лідерів притягувати до себе людей, несвідомо викликати почуття захоплення, обожнювання, любові. Поклоніння людей однієї і тієї ж особи може зробити цю особу лідером.

Психоаналітики виділяють десять типів лідерства:

1. «*Соверен*» (або «*патріархальний повелитель*»). Лідер в образі суворого, але улюбленого батька. Він здатний подавити або витіснити негативні емоції і вселити людям впевненість у собі. Його висувають на основі любові і шанують.

2. «*Ватажок*». У ньому люди бачать вираз, концентрацію своїх бажань, відповідних певному груповому стандарту. Особистість ватажка – носій цих стандартів. Йому намагаються наслідувати у групі.

3. «*Тиран*». Він стає лідером, тому що вселяє оточуючим почуття покори і несвідомого страху, його вважають самим сильним. Це домінуюча, авторитарна особистість. Зазвичай його бояться і підпорядковуються смиренно.

4. «*Організатор*». Для членів групи він виступає як сила для підтримки "Я-концепції" і задоволення потреби кожного, знімає відчуття провини і тривоги. Такий лідер об'єднує людей, його поважають.

5. «*Спокусник*». Така людина стає лідером, граючи на слабкостях інших. Він виступає в ролі "магічної сили", даючи вихід назовні пригніченим емоціям інших, запобігає конфліктам, знімає напругу. Такого лідера обожнюють і часто не помічають його недоліків.

6. «*Герой*». Він жертвує собою заради інших. Такий тип лідера особливо проявляється в ситуаціях групового протесту: завдяки його хоробрості інші орієнтуються на нього, бачать у ньому стандарт справедливості. Він захоплює за собою людей.

7. «*Поганий приклад*». Він виступає як джерело заразливості для безконфліктної особистості, емоційно заражає оточуючих.

8. «*Кумир*». Такий лідер вабить, притягає, позитивно заражає оточення, його люблять, обожнюють, ідеалізують.

9. «*Ізгой*».

10. «*Козел відпущення*».

Два останніх типу, по суті, антилідери, вони є об'єктом агресивних тенденцій, завдяки яким розвиваються групові емоції. Часто група об'єднується для боротьби з антилідером, але варто йому зникнути, як група починає розпадатися, оскільки пропадає загальногруповий стимул.

Концепція лідерства в залежності від психосоціотипов стверджує, що в залежності від свого природженого психосоціотипу людина схильна до певного типу лідерства.

Залежно від переважаючих функцій виділяють такі типи лідерів:

1. *Лідер-організатор*. Його головна відмінність в тому, що потреби колективу він сприймає як свої власні і активно діє. Цей лідер оптимістичний і переконаний, що більшість проблем цілком розв'язується. За ним йдуть, знаючи, що він не стане пропонувати пусте діло.

2. *Лідер-творець*. Привертає до себе насамперед здатністю бачити нове, братися за вирішення проблем, які можуть здатися нерозв'язними і навіть

небезпечними. Не командує, а лише запрошує до обговорення. Може поставити завдання так, що вона зацікавить і приверне людей.

3. *Лідер-борець*. Вольовий, впевнений у своїх силах людина. Першим йде назустріч небезпеці або невідомості, без вагання вступає в боротьбу. Готовий відстоювати те, у що вірить, і не схильний до поступок. Однак такому лідеру деколи не вистачає часу, щоб обдумати всі свої дії і все передбачити.

4. *Лідер-дипломат*. Якби він використовував свої здібності в зло, то його цілком можна було б назвати майстром інтриги. Він спирається на чудове знання ситуації і її прихованих деталей, в курсі пліток і пересудів і тому добре знає, на кого і як можна вплинути.

5. *Лідер-утишник*. До нього тягнуться тому, що він готовий підтримати в скрутну хвилину. Поважає людей, відноситься до них доброзичливо. Ввічливий, послужливий, здатний до співпереживання.

#### **4. Стилї керівництва**

У процесі управлінської діяльності керівник виробляє певні способи, важелі та механізми впливу на підлеглих, використовує певний тип поведінки, що в сукупності формують стиль керівництва.

*Стиль керівництва* – це сукупність прийомів і способів, які використовує керівник у процесі виконання своєї діяльності.

Стиль керівництва залежить від обсягу делегованих повноважень, використовуваних форм влади, турботи про людські стосунки, виконання завдань організації тощо.

*Стилї керівництва згідно Курта Левіна.*

*Авторитарний стиль* ґрунтується на тому, що авторитарний менеджер має достатню владу, щоб нав'язати свою волю підлеглим.

Автократ якомога повніше централізує повноваження і позбавляє підлеглих свободи у прийнятті рішень. Для того щоб забезпечити виконання роботи, він може використовувати навіть погрози. Коли автократ уникає негативного примусу, а замість цього використовує винагороду, він отримує назву «доброзичливого автократа».

*Демократичний стиль* характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідальності щодо цілей організації та цілей груп працівників.

Керівник демократичного стилю замість жорстокого контролю підлеглих у процесі їх роботи, як правило, чекає, коли роботу буде виконано до кінця, щоб оцінити її.

Демократичний стиль керівництва має підкріплюватися високоефективною системою контролю. Тому цей керівник витрачає порівняно більше часу на організацію і контроль.

*Ліберальний стиль керівництва* полягає в тому, що керівник прагне виконати свої функції в умовах значної свободи дії своїх підлеглих. Засобами впливу є прохання і задоволення потреб підлеглих. Критичної оцінки вчинкам своїх

підлеглих такий керівник не робить, ухиляється від прийняття дієвих заходів для підтримання порядку в організації (підприємстві).

У літературі з менеджменту множину стилів керування називають управлінським континуумом. Окремими випадками управлінського континууму є автократичний, демократичний та ліберальний стилі керівництва.

*Автократично-демократичний діапазон стилів керування.* В основу автократично-демократичного діапазону стилів керування покладено теорію «Х» та теорію «У» Дугласа Мак-Грегора, який виокремив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

Результати теоретичних досліджень МакГрегора знайшли відображення й отримали розвиток у моделі автократично-демократичного діапазону стилів керування Танненбаума-Шмідта (рис. 12.1)

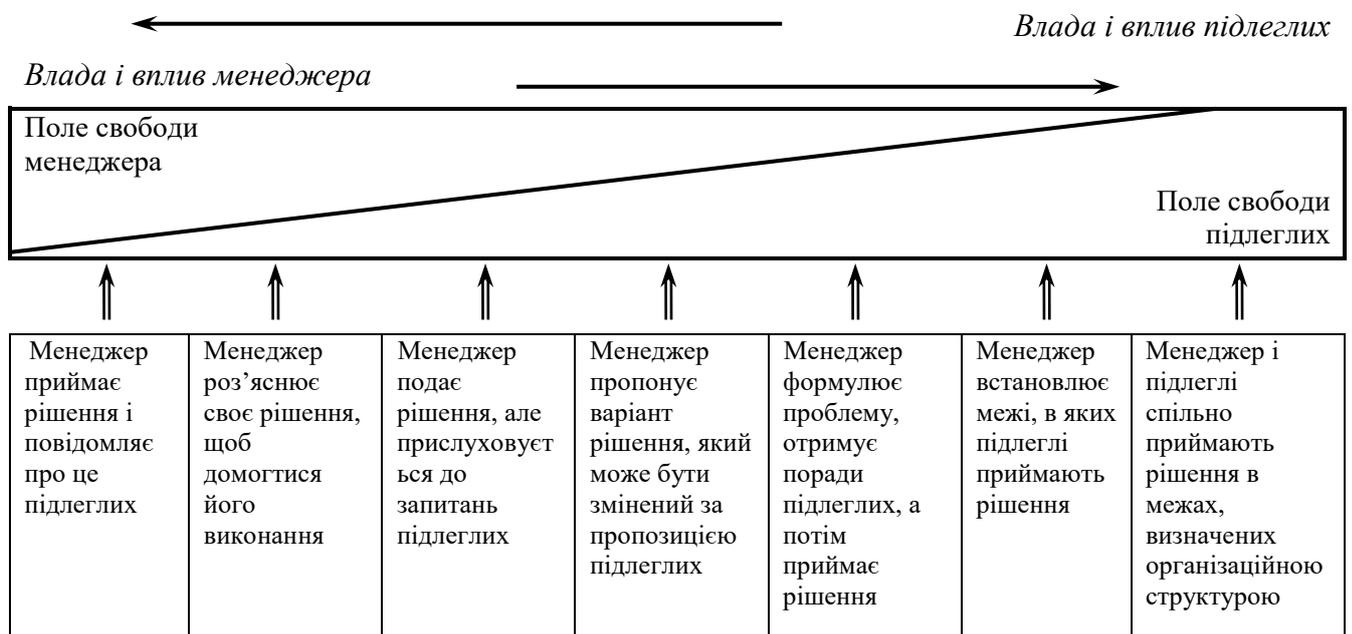


Рис. 12.1. Діапазон стилів керування Танненбаума-Шмідта

*Діапазон стилів керування Р. Лайкерта.* Інші критерії діапазону стилів керування були запропоновані Р. Лайкертом.

За граничні позиції діапазону були взяті принципово нові стилі керування: стиль керування зосереджений на роботі; стиль керування зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі, піклуються перш за все про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на працівника) прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом удосконалення людських відносин.

Р. Лайкерт запропонував 4 базові системи стилів керування (рис. 12.2):

- експлуататорсько-авторитарна система (керівники мають характеристики автократів);
- доброзичливо-авторитарна система (керівники дозволяють підлеглим

обмежено брати участь у прийнятті рішень);

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
«Експлуатаційно-авторитарна»	«Доброзичливо-авторитарна»	«Консультативно-демократична»	«Партисипативно-демократична»
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників загрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені в собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники довіряють підлеглим, але не повністю, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і пропозиції, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи по їх досягненню, організують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

Рис.12.2. Континуум системи керівників Р. Лайкерта

- консультативно-демократична система (керівники використовують двостороннє спілкування і допускають деяку довіру з підлеглими);
- система, що базується на засадах участі (найбільш дійова, базується на максимальній децентралізації, взаємодовірі, двосторонньому і нетрадиційному спілкуванні).

На думку Р. Лайкерта четверта система є найдієвішою.

*Двомірне трактування стилів керування.* Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів керування. За результатами своїх досліджень вони дійшли висновку, що хоча автократичний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини (можна бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим до людей). Іншими словами, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на роботу, і на людей.

З'являється можливість класифікувати стилі керування одразу за двома критеріями. Розвиваючи цю концепцію, Р. Блейк та Дж. Моутон побудували сітку (ГРІД), яка містить 5 основних стилів керування.

Вертикальна ось схеми ранжує турботу менеджера про людину за шкалою від 1 до 9, а горизонтальна – турботу менеджера про роботу за такою ж шкалою. Стиль керування визначається за обома критеріями одночасно. Блейк та Моутон визначили чотири граничних та одну середню позиції ГРІД (рис. 12.3).

Кожна з осей сітки являє собою 9-бальну шкалу, де одиниця означає низький, а 9 - високий рівень орієнтації.

Стиль «керування командою» (групове управління) (9,9) вважається найбільше ефективним у силу того, що виконання робочих завдань засновано на спільних зусиллях членів організації.

Стиль «керування замиським клубом» (1,9) означає, що основний акцент зроблений на потребі співробітників, а не на результаті праці.

«Засноване на повноваженнях керування» (влада підлеглих) (9,1) виникає, коли

менеджмент орієнтується насамперед на ефективність операцій.



Рис. 12.3. Координатна сітка керівництва

Стиль, «серединне керування» (організаційне управління) (5,5) відбиває рівну увагу як до співробітників, так і до виробничих проблем.

«Убоге керування» (1,1) означає відсутність філософії керівництва й управління, які направлені на підтримку міжособових відносин й виконання робітничих завдань. Тут зусилля менеджменту мінімальне.

Р. Блейк та Дж. Моутон вважали, що найефективнішим стилем є поведінка керівника у позиції 9.9.

Дев'ятибалова шкала у теорії Р. Блейка та Дж. Моутон пов'язана з розумінням, що існує декілька проміжних варіантів стилів керування. При цьому, як відзначали Блейк та Моутон: «Будь-які переваги, що можна отримати з проміжних варіантів, не варті тих зусиль, які необхідні для ідентифікації їх характеристик».

Крім того, Р. Блейк та Дж. Моутон виокремили три додаткових стилі керування, які розглядаються як певні сполучення п'яти «чистих» стилів:

- патерналізм – сполучення стилю 9.1 із стилем 1.9. Патерналізм як тип поведінки керівника асоціюється з фігурою батька родини. Він не скупий на похвали за виконану роботу, заохочує, підтримує, але створює середовище, у якому працівники не діють без його ухвали;

- опортунізм – сполучення будь-яких або усіх стилів управління, які здатні закріпити позицію керівника або надати йому певні особисті переваги. Кожний крок опортуніста здійснюється з тактичних міркувань і є засобом досягнення особистого успіху (внесок в успіх організації на другому плані відносно до особистої вигоди);

- фасадизм або зовнішнє благополуччя – імітація ситуації 9.9 з метою приховати дійсні мотиви власної поведінки керівника.

## 5. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва

Для визначення залежності між стилем керівництва, задоволеністю та продуктивністю праці американські теоретики почали вивчати не тільки взаємини керівників і підлеглих, а й ситуацію в цілому. В результаті розроблено кілька

ситуаційних моделей, які отримали широке прикладне застосування.

1. *Ситуаційна модель керівництва Ф. Фідлера.*

Згідно з цією моделлю, увага зосереджується на ситуації з урахуванням трьох факторів, які впливають на поведінку керівника.

1. Лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (взаємини між керівником і членом колективу).
2. Чіткість формулювання завдань і структуризація (структура завдання).
3. Обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає йому змогу використовувати винагороди, а також підтримка формальної організації (посадові повноваження).

Оскільки стиль керівництва залишається в цілому однаковим, то його треба використовувати в таких ситуаціях, які найбільш підходять стабільному стилю.

За допомогою опитування Ф. Фідлер увів поняття найменш бажаного колеги (НБК), тобто такого, з яким працівникам найменше хотілося б працювати.

Якщо керівник описує співробітника, якому надається найменша перевага, використовуючи прикметники з позитивним значенням, вважається, що він орієнтований на взаємини, і навпаки, якщо лідер використовує переважно негативні визначення, прийнято вважати, що він приділяє основну увагу робочим завданням.

На рис. 10.4 показано, що стосунки між керівником і членами колективу можуть бути добрими і поганими, завдання можуть бути структурованими і неструктурованими, а посадові повноваження - великими і малими. Порівняння цих трьох параметрів дає 8 стилів керівництва (8 ситуацій).

У ситуаціях 1, 2, 3, 8 – керівник, орієнтований на задачу, або НБК з низьким рейтингом, є найбільш ефективним.

У ситуаціях 4, 5, 6 – керівники, орієнтовані на людські взаємини, або НБК з високим рейтингом, працюють найліпше.

У ситуації 7 – добре працюють обидві групи керівників.

Найбільш благополучна для керівника ситуація 1, а найменш – 8. Характерно, що ситуація 1 і ситуація 8 орієнтують керівника на роботу. Тут потрібний авторитарний стиль.

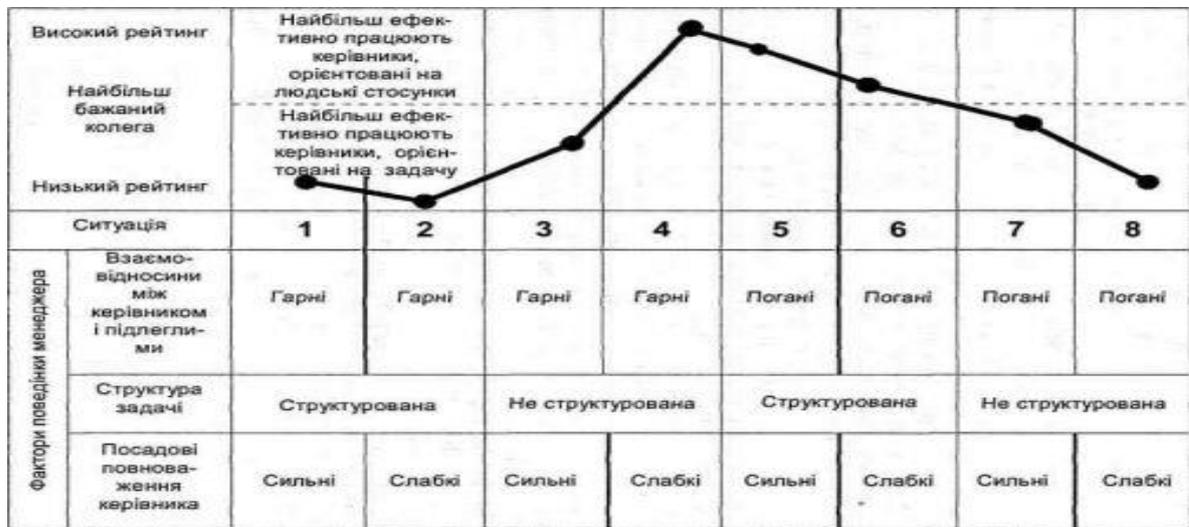


Рис. 12.4. Ситуаційна модель керівництва Ф. Фідлера

У ситуації 1 (добрі взаємини, завдання структуроване, повноваження сильні) керівникові треба лише вказувати підлеглим, що їм робити. У ситуації 8 (усі фактори негативні) необхідним є авторитарний контроль.

Вибираючи стиль керівництва (за Ф. Фідлером), слід пам'ятати про те, що стилі, орієнтовані на людські взаємини, найбільш ефективні в помірковано благополучних для керівника ситуаціях (фактори в ситуаціях 4, 5, 6, 7), а стилі, орієнтовані на роботу, найбільш ефективні в умовах найбільш і найменш благополучних ситуаціях (фактори в ситуаціях 1, 2, 3, 8, частково 7).

Ф. Фідлер довів важливість взаємодії керівника, виконавця та ситуації. Його підхід має особливо велике практичне значення для підбору, найму та розстановки керівних кадрів.

2. *Ситуаційний підхід «шлях-ціль» Т. Мітчела і Р. Хауса* базується на оцінці дії, яку створює поведінка керівника щодо мотивації, задоволеності та продуктивності праці підлеглого. Керівник спрямовує дії підлеглих на досягнення цілей організації. Р. Хаус виділив 4 стилі керівництва.

1. *Стиль підтримки* (подібний до стилю, що орієнтований на людину, людські взаємини).

2. *Інструментальний стиль* (подібний до стилю, що орієнтований на роботу, завдання).

3. *Стиль, який заохочує підлеглих до участі у роботі (партисипативний)* - керівник ділиться інформацією і використовує ідеї підлеглих для прийняття рішень групою, застосовуються консультації.

4. *Стиль, орієнтований на досягнення*, коли підлегли отримують напружене завдання, повинні постійно підвищувати рівень свого індивідуального виробітку.

Вибір стилю визначається: особистими якостями підлеглих; вимогами і дією з боку зовнішнього середовища.

Особлива увага приділяється стилям підтримки та інструментальному. Коли характер завдань неоднозначний, то перевагу слід віддати інструментальному стилю.

Якщо підлегли хочуть і мають упевненість у можливості підвищення продуктивності праці, то доцільно використовувати стиль підтримки. Підлегли повинні бути впевнені, що вони можуть впливати на зовнішнє середовище (пункт контролю). При цьому керівник теж впевнений, що його повноваження і дії забезпечують вплив на події.

3. *Ситуаційна теорія життєвого циклу Хорсі П. та Бланшара К.* Згідно з нею, стилі керівництва залежать від здатності виконавців відповідати за свою поведінку (так званої зрілості), бажання досягнути мети, а також від освіти, досвіду, обізнаності в розв'язанні конкретних завдань.

На думку П. Хорсі та К. Бланшара, зрілість є динамічною характеристикою, тобто характеристикою конкретної ситуації. Залежно від завдання, що виконується, окремі особи й групи працівників проявляють різний рівень зрілості, а керівник повинен міняти свою поведінку згідно з відносною зрілістю осіб чи груп (підлеглих).

На рис. 12.5. показані 4 стилі лідерства, які відповідають повному рівню

зрілості виконавців: давати вказівки  $S_1$ ; продавати  $S_2$ ; брати участь  $S_3$ ; делегувати  $S_4$ .

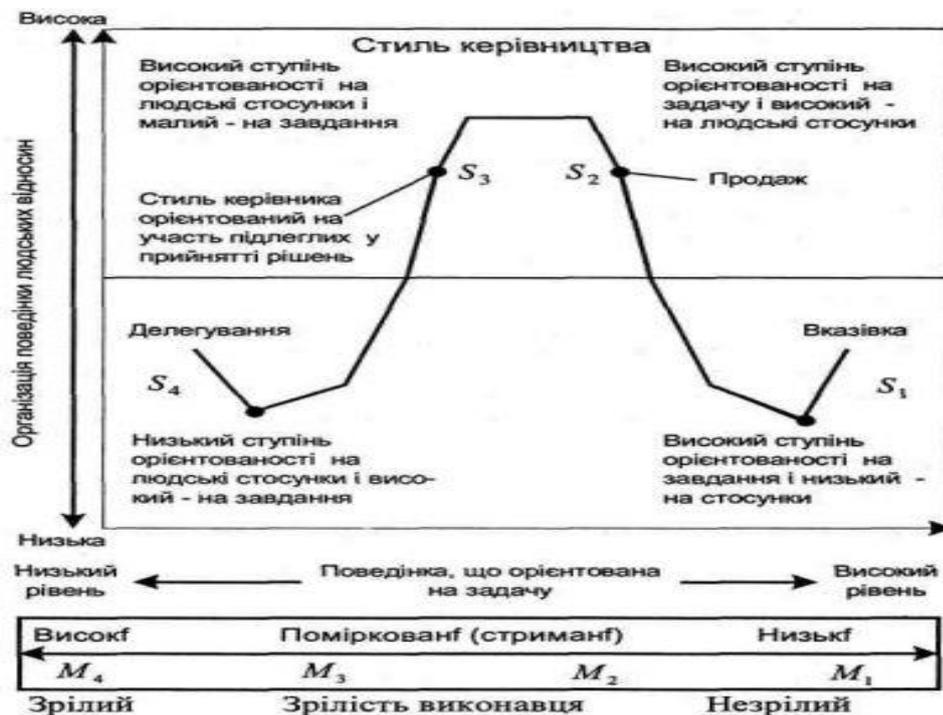


Рис. 12.5. Ситуаційна модель керівництва Хорсі та Бланшара

За  $S_1$  керівник найбільш орієнтується на завдання і найменше – на людські стосунки. Підходи для підлеглих з низьким рівнем зрілості  $M_1$ , які не хочуть або не можуть відповідати за конкретне завдання і яким потрібні інструкції, методики, керівництво, суворий контроль.

За  $S_2$  керівник рівною мірою орієнтований на завдання і на людські взаємини. Підходить до підлеглих із середнім ступенем зрілості  $M_2$ , які хочуть прийняти відповідальність, але не можуть через обмежену зрілість. Керівник дає конкретні інструкції (що і як робити), підтримує бажання виконувати завдання під відповідальність підлеглих.

За  $S_3$  керівник орієнтується найменше на завдання і найбільше - на людські стосунки. Підходить до підлеглих з поміркованою (стриманою) високою зрілістю  $M_3$ . Керівник разом із підлеглими приймає рішення, допомагає їм, підвищує мотивацію і при цьому не нав'язує своїх вказівок.

За  $S_4$  керівник орієнтований найменше і на завдання, і на людські стосунки. Підходить до підлеглих з високою зрілістю  $M_4$ . Керівник дозволяє своїм підлеглим діяти самостійно.

4. Ситуаційна модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона. Вона концентрує увагу на процесі прийняття рішень і має п'ять стилів керівництва, які керівник може використовувати залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень: автократичний (AI і AII); консультативний (CI і CII); повної участі (GII).

Стилі прийняття рішень за Врумом-Йеттоном:

- AI - керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на основі одержаної інформації;
- AII - керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім сам розв'язує

проблему;

- *CI* - керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції і приймає рішення;

- *CII* - керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, колектив вислуховує пропозиції, а керівник приймає рішення;

- *GII* - керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи і знаходить оптимальну. При цьому керівник прагне прийняття його пропозиції.

Застосування графічної моделі Врума-Йеттона в практичних умовах підтвердило їх високу прикладну цінність.

Різні ситуаційні моделі підкреслюють необхідність гнучкого керівництва. Керівник повинен чітко уявляти здібності підлеглих, свої власні можливості, природу завдань, потреби, повноваження, якість інформації, особливості різних країн. Тому найефективніший стиль такий, який дає змогу орієнтуватись на реальність тобто коли керівник підбирає стиль керівництва під конкретну ситуацію.

### **Тема 13. Управління організаційними конфліктами**

1. Сутність і види конфліктів в організації
2. Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні
3. Усвідомлення та діагностика конфлікту
4. Принципи і методи подолання конфліктів в управлінні

#### **1. Сутність і види конфліктів в організації**

Конфлікти, що виникають під час управлінської діяльності, розв'язати без спеціальних знань вдається не завжди. Часто суперечності та непорозуміння загострюються, породжуючи високий потенціал конфліктогенності особистості й середовища, зумовлюючи неадекватну поведінку, знижуючи ефективність професійної діяльності. Під час конфліктів змінюється система відносин і цінностей, сприймання реальності, відбувається різкий викид негативних емоцій. Його учасники виявляють підвищену підозріливість, нервозність, вдаються до невласливих собі дій. Зволікання з розв'язанням конфлікту, некваліфіковані дії керівництва щодо нейтралізації його можуть спричинити неврози, хворобливі стани, розлад стосунків між людьми.

*Конфлікт* – відсутність згоди між двома або декількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Будь-який конфлікт починається з *конфліктної ситуації*, до складу якої входять *учасники конфлікту (опоненти, суперники, противники)* і *об'єкт конфлікту* – об'єктивна причина, через яку опоненти вступають у «боротьбу».

*Конфліктна ситуація* – це суперечливі позиції сторін щодо того чи іншого питання, рішення, події; прагнення до протилежних цілей; використання різних засобів для їх досягнення; неспівпадіння інтересів, бажань тощо.

Досить часто в основі конфліктної ситуації лежать об'єктивні суперечності, проте іноді буває достатньо якої-небудь дрібниці: невдало сказаного слова, згарячу

висловленої думки, тобто – *інциденту* – і конфлікт може розпочатися. Конфліктна ситуація – це *умова виникнення конфлікту*. Для переростання такої ситуації в конфлікт, в динаміку потрібен зовнішній вплив, поштовх, або інцидент.

*Структуру конфлікту* складає сукупність наступних елементів:

- сторони конфлікту – це суб’єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфлікуючих;

- предмет конфлікту – це те, через що виникає конфлікт, тобто об’єктивно існуюча або уявна проблема, що служить причиною розбрату між сторонами;

- об’єкт конфлікту – це конкретна матеріальна або духовна цінність, до володіння якою прагнуть всі сторони конфліктної взаємодії;

- образ конфліктної ситуації – це відображення предмету конфлікту в свідомості суб’єктів конфліктної взаємодії;

- мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб’єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у вигляді потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань);

- позиції конфлікуючих сторін – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту або в переговорному процесі.

Позитивні та негативні функції конфлікту відображені у табл. 13.1.

Таблиця 13.1

#### Функції конфліктів

Позитивні функції	Негативні функції
Розрядка напруженості між конфлікуючими 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 організаціях	Складне і довготривале відновлення ділових стосунків

Пізнанню природи, психологічних механізмів конкретних конфліктів значною мірою сприяє класифікація їх за різними ознаками. Різноманітність форм прояву, особливостей перебігу, наслідків конфліктів не дає змоги виробити єдиної їх класифікації. В основі більшості з них взято за критерій якусь одну характерну ознаку. Розглянемо базову класифікацію конфліктів в організаціях

1. *Залежно від результату (наслідків):*

- функціональні (конструктивні);
- дисфункціональні (руйнівні);
- безрезультатні.

2. *Залежно від суб’єктів конфліктної взаємодії:*

2.1. *Міжособистісні конфлікти.* У сфері управління та виробництва вони виникають у зв'язку з домаганнями на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, використання устаткування, вакантну посаду, через відмінності характерів.

2.2. *Конфлікти між особистістю і групою.* Виявляються вони як протиріччя між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими в групі нормами поведінки й праці. Спричиняють їх неадекватність стилю керівництва рівню зрілості колективу, невідповідність компетентності керівника і компетентності фахівців колективу, неприйняття групою моральної позиції та характеру керівника.

2.3. *Міжгрупові конфлікти.* До цієї категорії належать конфлікти у формальних групах колективу (наприклад, між адміністрацією і профспілками), у неформальних групах, між формальними і неформальними групами. Виникають як результат неефективного керівництва, коли функції двох і більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами, що неминуче зачіпає інтереси відділів.

2.4. *Внутрішньоособистісні конфлікти.* Це конфлікти всередині людини. Вони є наслідком неузгодженості вимог організації з особистісними потребами, цінностями співробітника, суперечливості вимог, а також різноманітних переважень. Такі конфлікти є дуже важливою проблемою для життєдіяльності організації, вони, як правило, пов'язані з істотними відмінностями між інтересами справи (вираженими в позиції керівника) і мотивами, ціннісними орієнтаціями працівника, що реалізуються у повсякденному житті поза межами організації.

Таблиця 13.2

Форми проявів внутрішньоособистісних конфліктів

<i>Форма прояву</i>	<i>Симптоми</i>
<i>Неврастенія</i>	Роздратованість, пригнічений настрій, зниження працездатності, поганий сон, головний біль
<i>Ейфорія</i>	Показні веселощі, вираження радості неадекватно ситуації, «сміх крізь сльози»
<i>Регресія</i>	Примітивні форми поведінки, ухиляння від відповідальності
<i>Проекція</i>	Приписування негативних якостей іншому, необґрунтована критика інших
<i>Номадизм</i>	Постійна зміна місця проживання, роботи, сімейного стану
<i>Раціоналізм</i>	Неадекватне самовиправдання своїх вчинків і дій

### 3. За управлінським статусом учасників конфлікту:

- «*вертикальні*» конфлікти. Виникають вони у взаєминах типу «працівник – керівник» і «керівник – працівник», що залежить від статусу особи – ініціатора конфлікту.

- «*горизонтальні*» конфлікти. Ситуація в таких конфліктах розгортається на лінії «працівник – працівник», а ініціатором його може бути хтось один або одночасно обидва працівники.

### 4. За статусом керівника в конфлікті:

- конфлікти, в яких керівник є безпосереднім їх учасником;

- конфлікти, в яких керівникові доводиться бути «третьою стороною», тобто коли він є посередником у розв'язанні конфліктів.

5. Класифікація конфліктів в організації за безпосередніми причинами виокремлює такі їх види:

5.1. *Конфлікти ролей* (очікування від людини неадекватних дій; неадекватне виконання соціальних ролей керівництвом та працівниками організації).

5.2. *Інформаційні конфлікти* (відсутність, дефіцит інформації; хибна інформація; відмінності у розумінні важливості, в інтерпретації інформації; в порядку та способах оцінювання);

5.3. *Конфлікти бажань, інтересів* (розбіжність виробничих, особистих інтересів та бажань);

5.4. *Конфлікти, породжені особливостями спілкування* (виразні емоції; хибне тлумачення та стереотипність мислення; відсутність зворотного зв'язку; повторювана негативна поведінка тощо);

5.5. *Організаційно-структурні* (нерівність щодо влади та авторитету; відсутність необхідного часу; фізичні, географічні та інші чинники, що гальмують співробітництво);

5.6. *Конфлікти систем цінностей та норм поведінки* (відмінності критеріїв оцінювання ідей та поведінки; розбіжності в цілях та ідеалах тощо).

6. *За ознакою «об'єктивність – суб'єктивність причини»* бувають:

- *ділові конфлікти* є породженням конкретних об'єктивних причин, пов'язаних із трудовою діяльністю в організації (суперечності в організації праці, стилі керівництва тощо);

- *емоційні конфлікти* відбуваються вони у формі перманентно ворожих стосунків його учасників, що періодично виникають із різних приводів. Джерела таких конфліктів в особистих якостях опонентів, передусім у їх психологічній несумісності.

7. *За тривалістю перебігу* фіксують:

- *короткочасні конфлікти*, найчастіше є наслідком взаємного непорозуміння чи помилок, що швидко усвідомлюються;

- *затяжні конфлікти*, пов'язані з глибокими морально-психологічними травмами або з об'єктивними труднощами; вони є дуже небезпечними, оскільки вони надовго фіксують негативний стан їх учасників.

8. *За ступенем впливу на колектив* виокремлюють:

- *конфлікти, що лихоманять організацію*, як правило, постають вони як дрібні зіткнення на основі психологічної несумісності осіб, які належать до організації;

- *руйнівні конфлікти*, в основі їх – глибокі та принципові розбіжності у поглядах співробітників організації.

## **2. Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні**

Конфлікти породжують різноманітні суперечності в організації, які становлять загрозу інтересам людей. Суперечності можуть стосуватися виробничої та соціальної сфер, організації та оплати праці, системи відносин, моральних норм.

*Причини* виникнення конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії викликають його.

*Об'єктивні* причини існують незалежно від волі і бажання учасників. Основними з них є обмеженість ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, розбіжності в цінностях, розбіжності в манері

поведінки, в рівні освіти, а також погані комунікації і т. ін.

У сфері трудової діяльності найпоширенішими є конфлікти, пов'язані з недосконалим виробництвом та неправильним керівництвом і психологічними особливостями учасників управлінського процесу.

Головні джерела конфліктів подані у табл. 13.3 -13.4.

Всіх працівників по схильності до конфліктів можна підрозділити на три групи:

- стійкі до конфліктів;
- такі, що утримуються від конфліктів;
- конфліктні.

Серед «важких» Брамсон виділяє п'ять типів підбурювачів спокою. Коротко охарактеризуємо їх.

*Агресивні.* Підрозділяються на три підтипи: танки, снайпери і підривники. «Танки» абсолютно впевнені в тому, що їх поради самі компетентні. Єдине, що вони не люблять, – агресивних реакцій з боку тих, з ким вони спілкуються. Щоб добитися в суперечці з «танками» яких-небудь успіхів, потрібно дати їм можливість «випустити пару», і тоді вони нерідко стають навіть ручними.

Таблиця 13.3

Джерела конфліктів, спричинених недосконалістю організації виробництва та управління

<i>Джерела</i>	<i>Аналіз джерел конфлікту</i>
Недоліки в організації управління	Часто конфлікти виникають тому, що одному працівникові можуть давати вказівки кілька керівників. Такі вказівки не завжди погоджені між собою, що викликає непорозуміння і дезорганізацію в роботі.
Нечітко визначені права і обов'язки	Це має наслідком перебирання на себе працівниками функцій, які їм більше подобаються або які легше виконувати. Поза сферою їх інтересів опиняються обов'язки, що потребують значних затрат праці, часу. Внаслідок цього відбувається блокування чийось інтересів, що виливається в конфліктну ситуацію.
Інформація, прийнята для однієї сторони та неприйнята для іншої	Здебільшого це – неповні й неточні факти, чутки, що дезінформують партнерів; підозри в навмисному приховуванні чи оприлюдненні інформації; сумніви в надійності й цінності джерел інформації.
Структурні чинники	Існування в організації формальної та неформальної груп, які, як правило, розходяться в поглядах, інтересах щодо власності, соціального статусу, владних повноважень і звітності тощо.
Неритмічність і нестабільність режиму праці	Нестабільність праці спричинює психічну напруженість. Надто висока напруженість призводить до втрати контролю над поведінкою, викликає негативні емоції тощо.
Невдоволеність працівників своєю діяльністю	Відсутність елементів творчості в трудовій діяльності, низький престиж і незначне соціальне значення праці, неадекватне матеріальне та моральне стимулювання, нераціональна система заробітної плати.
Упущення в технології	Наслідком їх є зниження заробітної плати працівників, до того ж не з їх вини.
Обмеженість ресурсів, їх розподіл	Нерівномірний розподіл матеріалів, людських ресурсів, фінансів між структурними підрозділами організації. Перебої у забезпеченні сировиною, матеріалами тощо.
Взаємозалежність завдань	Незадовільна робота одного підрозділу або окремого працівника може паралізувати діяльність інших підрозділів (працівників), оскільки

організація є системою, що складається із взаємозалежних елементів.

Таблиця 13.4

Причини виникнення конфліктів, пов'язаних із психологічними особливостями учасників управлінського процесу

Причина конфлікту	Аналіз причини конфлікту
1	2
Ціннісні чинники	Проголошені або заперечувані принципи; суспільні, групові, особистісні системи переконань, вірувань і поведінки; ідеологічні, культурні, релігійні, етичні, політичні, професійні цінності.
Чинники відносин	Наявність або відсутність задоволення від взаємодії: основа (добровільні, примусові), сутність (незалежні, залежні, взаємозалежні); тривалість, баланс сили, значущість їх для сторін; сумісність – несумісність сторін щодо цінностей; поведінка, внесок сторін у відносини.
Поведінкові чинники	Зазіхання на чийсь інтереси, самооцінки, загрози фізичній, фінансовій, емоційній, соціальній безпеці; провокування негативних емоцій (егоїзм, безвідповідальність, несправедливість, скептицизм).
Незнання характерологічних, психологічних якостей іншої особи	Наділені різним характером і темпераментом індивіди по-різному реагують на конфлікт: холерик діє швидко, часто не вникаючи у суть справи; меланхолік довго зважує, роздумує, порівнює; флегматик реагує спокійно, нерідко дивується конфронтаційній поведінці колег; сангвінік оперативно аналізує події, прагне знайти розумний вихід.
Неправильне тлумачення думок, вчинків	Нерідко є наслідком слабкорозвинутого неформального спілкування, яке унеможлиблює глибоке, всебічне пізнання співробітників. Породжують його психологічна скутість, невміння, боязнь виявити свої істинні якості, а також психологічна насиченість, коли одноманітність оточення, ритму праці викликає негативні емоції
Чинники моралі	Недотримання загальноприйнятих моральних норм, переоцінювання власних можливостей, недооцінювання можливостей інших.
Соціально-демографічні чинники	Порушення вікової та статевої гармонії
Недосконалий індивідуальний стиль керівництва.	За результатами досліджень, директивний і ліберальний стилі є потенційними джерелами конфліктів керівника і працівників, особливо якщо їх незмінно застосовувати тривалий час.
Управлінська некомпетентність керівника	порушення службової етики; порушення трудового законодавства; свідомі та неусвідомлені помилки керівника при оцінюванні працівника

«Снайпери» стріляють в людей різними гостротою і тим самим вносять розлад в колективні дії персоналу. Найефективніший прийом дії на них – це зажадати детально пояснити, що він мислить під тією або іншою своєю гостротою. Але при цьому «снайпер» не повинен втрачати свого обличчя, інакше він «вибухає» або затаюється «з каменем за пазухою». «Підричники» – типи, які обрушуються на опонентів з лайкою, при цьому так артистично виходять з себе, що створюється враження, ніби їх сильно образили. Їм потрібно дати виплеснути з себе накопичені емоції.

*Скаржники.* Ці типи так барвисто описують свої «бід», що у слухача нерідко складається думка на їх користь. Краще, що можна зробити в таких випадках, – це

перифразувати скарги своїми словами, давши зрозуміти, що їхні переживання помічені.

*Нерішучі.* Подібного типу люди роблять так багато пробних кроків перед тим, як що-небудь зробити, що викликають роздратування біля оточуючих. Нерішучі стороняться тих, хто на них чинить тиск. Нав'язані їм розпорядження вони виконують без ентузіазму.

*Безвідповідальні.* Якоюсь мірою – це тривожні особи, проте, тривоги породжують у них не відхід від конфлікту, а агресію. Якщо вони відчують до себе теплоту відношення, поведінка їх як би само собою увійде «до рамок».

*Всезнайки.* Вони, по суті, є цінними працівниками, але поведуться так зухвало, що викликають і оточуючих відчуття неповноцінності. Слід пам'ятати, що вони рідко погоджуються на те, щоб визнати свої помилки.

### **3. Усвідомлення та діагностика конфлікту**

Найпоширенішими є такі *форми перебігу конфлікту*:

- відкритий конфлікт: для нього характерне очевидне, яскраво виражене, емоційно насичене зіткнення сторін;
- прихований конфлікт: його учасники своїми зовні бездоганними відносинами приховують реальні розбіжності, що відчутно напружили ситуацію;
- «сліпий» конфлікт: про такий конфлікт знають усі, крім безпосередніх його ініціаторів, оскільки вони ще не усвідомлюють його.
- «невідомий» конфлікт: Зовнішніми симптомами його є слабо виражена неприязнь, а реальні суперечності приглушені, загнані вглиб.

Кожній формі перебігу конфлікту відповідають специфічні форми поведінки і взаємини людей. Важливе значення має позиція керівника щодо конфлікту: його бачення конфліктної ситуації, ставлення до її учасників та наміри щодо розв'язання конфлікту.

*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.

*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 конфліктної протидії; динаміку розвитку конфлікту; позиції конфліктуючих сторін (мета, потреби, сподівання тощо); методи, засоби та форми розв'язання конфлікту.

*Процес аналізу конфлікту складається з таких етапів:*

- визначення проблеми;
- визначення головних учасників;
- уточнення інтересів і побоювань кожного учасника чи групи;
- уточнення конфліктної ситуації;
- з'ясування можливих позицій кожного учасника;
- аналіз позиції з погляду прихованих за ними інтересів і побоювань;
- порівняльний аналіз конфліктної ситуації і позицій учасників з орієнтацією на

вироблення альтернатив і рішень.

Найкращим методом аналізу конфлікту визнано «метод картографії», або складання *карти конфлікту*. Мета *картографії конфлікту* – впорядкований, систематичний та чітко усвідомлений підхід до проблеми. Метод *картографічного аналізу* полягає у графічному відображенні складових компонентів конфлікту: предмету конфлікту, учасників конфлікту, позицій та ролей учасників конфлікту, способів та методів вирішення конфлікту. Графічне відображення потреб, бажань і побоювань учасників конфлікту розширює можливості процесу управління конфліктами і створює умови для прийняття більш раціональних рішень.

Карта конфлікту повинна доповнюватися результатами *динамічного аналізу* конфлікту: *у якій фазі знаходиться конфлікт, які порушення спостерігаються у кожного учасника конфлікту*.

*Динаміка конфлікту* – це процес його розвитку за етапами і фазами.

*Етапи конфлікту* відображають суттєві моменти від його появи до вирішення, фази характеризують інтенсивність конфлікту, особливості його проявів та можливості вирішення.

Фази конфлікту можуть циклічно повторюватися, при цьому можливості вирішення конфлікту в наступному циклі звужуються.

Можливість вирішення конфліктів в організації також залежить від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння (табл. 13.5).

Таблиця 13.5

Співвідношення фаз та етапів конфлікту залежно від можливості його вирішення

<i>Фаза конфлікту</i>	<i>Етап конфлікту</i>	<i>Можливості вирішення конфлікту, %</i>
Початкова фаза	1. Виникнення і розвиток конфліктної ситуації 2. Усвідомлення конфліктної ситуації	90%
Фаза підйому	3. Початок відкритої конфліктної взаємодії	50%
Пік конфлікту	4. Розвиток відкритого конфлікту	5%
Фаза спаду	5. Вирішення конфлікту	20%

Конфлікт не обов'язково долає всі етапи, ознаки деяких із них можуть не проявлятися.

#### **4. Принципи і методи подолання конфліктів в управлінні**

У реальній практиці застосування принципів і методів управління конфліктами важливо враховувати закономірності і передумови їх розв'язання: достатня зрілість конфлікту; потреба суб'єктів конфлікту в його розв'язанні; наявність необхідних засобів і ресурсів для розв'язання конфлікту.

Врахування закономірностей і передумов дають можливість обрати більш раціональні і адекватні конфліктній ситуації методи та форми її розв'язання.

Вибір способів і методів подолання конфліктів залежить від джерела та причин їх виникнення, динаміки розвитку, психічного стану конфліктуючих сторін.

*Принципи подолання конфлікту:*

- урахування суті суперечностей;
- урахування мети сторін, що конфліктують;

- урахування емоційних станів сторін, що конфліктують;
- урахування психологічних особливостей його учасників;
- урахування динаміки конфлікту.

*Запобігання розвитку конфліктів сприяють:*

- вивірена кадрова політика;
- авторитет керівника, передумовою якого є його компетентність, організованість, чесність, вимогливість, вболівання за спільну справу;
- позитивні традиції як додаткові норми соціальної регуляції поведінки, які потрібно всіляко заохочувати;
- об'єктивне оцінювання, диференційоване стимулювання праці співробітників, які є своєрідним виявом вдячності керівника підлеглому, підкресленням його надійності й відданості справі;
- соціально-професійне навчання;
- зміцнення неформальних відносин в організації; підтримання стабільного складу колективу.

Врегулювання конфліктних відносин спирається на різні *методи*, які можна поділити на декілька груп.

1. *Внутрішньоособистісні методи*, які обумовлені самовпливом особистості та полягають у правильній організації власної поведінки, у вмінні так висловити свою точку зору, щоб не викликати захисної реакції в протилежній сторони.

Таблиця 13.6

Способи розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів

<i>Спосіб розв'язання</i>	<i>Зміст дії</i>
<i>Компроміс</i>	Зробити вибір на користь якогось варіанту і приступити до його реалізації
<i>Ухиляння</i>	Ухиляння від розв'язання проблеми
<i>Переорієнтація</i>	Зміна домагань по відношенню до об'єкта, що спричинює внутрішню проблему
<i>Сублімація</i>	Переведення психічної енергії і інші сфери діяльності
<i>Ідеалізація</i>	Відхід від дійсності, віддавання мріям, фантазіям
<i>Витіснення</i>	Придушення почуттів, прагнень, бажань
<i>Корекція</i>	Зміна «Я-концепції» в напрямі досягнення адекватного уявлення про себе

2. *Структурні методи*, які діють здебільше в організаційних конфліктах, що виникли через незважений розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію та мотивацію праці.

У рамках цих методів виділяють такі форми управління конфліктами (табл.13.7).

3. *Міжособистісні методи* – передбачають необхідність чіткого обрання опонентами *стилю поведінки* (співробітництво, ухилення, пристосування, суперництво, компроміс), щоб звести до мінімуму шкоду своїм інтересам.

Згідно з найвідомішим методом Томаса-Кілмена можливі *п'ять основних типів поведінки людини в конфліктній ситуації*:

- *конкуренція (суперництво)* – може бути ефективним, якщо Ви наділені певною владою, переконані, що ваші рішення чи підхід є правильними, і володієте достатніми ресурсами, щоб наполягати на них. Однак в особистих стосунках конкуренція може викликати відчуження.

Таблиця 13.7

## Структурні методи профілактики та усунення організаційних конфліктів

<i>Метод</i>	<i>Характеристика</i>
Визначення вимог до роботи, прав та обов'язків кожного працівника	Чітке роз'яснення того, яких результатів очікують від кожного працівника і підрозділу. Тут слід оговорити такі параметри, як рівень досягнення результатів, строки виконання, уточнена система повноважень і відповідальності
Координаційні та інтегруючі механізми	<i>Ланцюг команд</i> – встановлення чіткої ієрархії повноважень, що впорядковує взаємодію людей. Використання засобів <i>інтеграції</i> – управлінська ієрархія, використання проміжних зв'язуючи служб між взаємозалежними підрозділами.
Розвиток корпоративної культури	Спрямовування зусиль всіх учасників на досягнення загальної мети, формування загальних цінностей, інформування всіх працівників про політику взагалі, про стан справ у всіх підрозділах організації.
Запровадження доцільної системи стимулювання праці	Доцільне використання професійних, трудових, кар'єрних, фінансових стимулів, стимулів престижу та соціального статусу.

Не варто його застосовувати, не маючи достатньої влади, підтримки оточення (наприклад, керівника), оскільки можна зазнати фіаско;

- *уникання (ухилення, втеча)*. Використовують цей тип поведінки, якщо проблема, на якій зійшлися інтереси сторін, не надто важлива, не вартує трати сил на її розв'язання; коли індивід відчуває свою неправоту, все більше переконується у перевагах аргументів чи владних повноважень свого опонента; під час спілкування з «важкою» людиною, за відсутності підстав далі контактувати з нею; за необхідності прийняти рішення і дефіциту знань про те, як це вчинити; переконавшись у дріб'язковості конфлікту, проблеми якого не торкаються принципових аспектів діяльності; за відсутності інформації для розв'язання проблеми;

- *приспосовування*. Цей тип поведінки є доречним у таких ситуаціях: якщо результат справи непринциповий для Вас, але надто важливий для Вашого опонента; коли протилежна сторона наділена більшою владою, завдяки чому обов'язково перемає; коли Ви усвідомлюєте, що, пішовши на деякі поступки, небагато втратите; якщо Ви усвідомлюєте, що важливіше зберегти добрі стосунки, ніж захистити свої інтереси; Ви переконані, що протилежна сторона винесе з цієї ситуації корисний урок, якщо піти назустріч її бажанням; Вам потрібно на певний період пом'якшити ситуацію, щоб через деякий час повернутися до цього питання, сподіваючись на успіх.

- *співробітництво*. Така поведінка спрямована на пошук рішення, яке б задовольняло інтереси всіх сторін.

- *компроміс*. Цей тип поведінки передбачає врегулювання проблеми шляхом взаємних поступок. Він є особливо ефективним, якщо сторони усвідомлюють, що одночасне досягнення одного й того самого неможливе.

4. *Метод переговорів* – найефективніший засіб врегулювання конфліктів, процес, стратегія і тактика розв'язання конфліктної проблеми за допомогою посередника (про мистецтво переговорів буде далі).

Подолання конфліктів зазвичай здійснюється за трьома основними

напрямами: управління латентними (прихованими) конфліктами; обхід відкритих (реальних) конфліктів; фактичне розв'язання відкритих (реальних) конфліктів (рис.).

*Управління латентними (прихованими) конфліктами* передбачає їх розпізнавання та усвідомлення. Це сприяє зменшенню внутрішнього напруження сторін суперечності, пошуку шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах виникнення, виявленню помилкових спорів.

*Подолання відкритих (реальних) конфліктів* іноді здійснюється за допомогою так званого *обходу конфлікту*, до якого вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе.

Обхід конфлікту стає можливим лише завдяки активному впливові керівника на об'єктивну конфліктну ситуацію. Способи обходу конфлікту:

- *ізоляція, «розведення» сторін*: один або кілька учасників конфлікту ізолюються, через що в них зникає необхідність у контактуванні;

- *обмеження можливостей*: одного або кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації власних інтересів;

- *запровадження штрафних санкцій*: в результаті застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт;

- *зміна напрямку енергії*: енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік: або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх «ворогів»;

- *витіснення*: конфлікти ігноруються, заперечуються, замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в колективі, або самими учасниками суперечностей, сподіваючись, що напружена ситуація з часом зникне ;

- *співіснування*: мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

3. *Фактичне розв'язання конфлікту* – це ліквідація відкритого спору в результаті врахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту. Способи розв'язання конфлікту подані на схемі (Рис. 13.2):



Рис. 13.2. Способи розв'язання відкритих (реальних) конфліктів

1. *Силове розв'язання конфлікту*. За такого варіанта обидві сторони конфлікту спрямовують свої зусилля на досягнення перемоги і пригнічення опонента. Можливі такі основні форми силового розв'язання конфлікту:

- боротьба сторін;

- примушування (третьою стороною). У процесі силового розв'язання конфлікту можуть застосовуватися різні (часто не дуже порядні) засоби, особливо тоді, коли до конфлікту причетна особа, що стоїть вище у службовій ієрархії.

Проте досвідчений менеджер у таких випадках не вдається до інтриг, а використовує засоби, які завжди має у власному розпорядженні, зокрема, переведення на нижчу посаду або звільнення з роботи основних винуватців.

2. Розв'язання конфлікту «за вироком»;

- прийняттям рішення жеребкуванням, голосуванням;

- арбітражним рішенням (за рекомендацією «третейського суду» - спеціальної незацікавленої комісії чи особи).

3. Коопераційне розв'язання конфлікту. Учасники конфлікту працюють спільно задля розв'язання проблеми. Коопераційне розв'язання конфлікту досягається за допомогою таких заходів: посередницького рішення; досягнення компромісу шляхом переговорів між сторонами конфлікту; спільного вирішення сторонами проблеми на основі співробітництва.

#### **Тема 14. Ефективність організації та системи менеджменту**

1. Видова класифікація ефективності менеджменту організації

2. Особливості оцінки різновидів ефективності менеджменту в організації

3. Показники оцінки ефективності системи управління

4. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті

5. Культура менеджменту

#### **1. Видова класифікація ефективності менеджменту організації**

Організаційні зміни та організаційний розвиток передбачають підвищення ефективності систем менеджменту.

*Ефективність менеджменту* – результативність управлінської діяльності, що визначається сукупністю індикаторів, які характеризують усі сфери діяльності організації та їхню динаміку під впливом управлінських дій.

При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

*Економічна ефективність менеджменту* відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. З другого – вона характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації.

*Організаційна ефективність менеджменту* характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній

чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

*Соціальна ефективність менеджменту* відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації. З іншого – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів і задоволення потреб ринку.

За сферою застосування розрізняють загальну, локальну і часткову ефективність. Загальна характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому; локальна – окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання; часткова – ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

За рівнем виробництва ефективність буває *народногосподарська та госпрозрахункова*. Народногосподарську ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства (національної економіки); госпрозрахункова ефективність відображає результати діяльності та витрати окремого підприємства (об'єднання).

Відповідно до об'єктів визначення ефективність ділять на:

- *ефективність діючого виробництва* на всіх його рівнях;
- *ефективність капітальних вкладень*, які використовуються для будівництва, реконструкції, технічного переозброєння організації з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;
- *ефективність розвитку науки і техніки*;
- *ефективність зовнішньоекономічних зв'язків*;
- *ефективність охорони навколишнього середовища*.

За призначенням і методами розрахунку розрізняють *абсолютну та порівняльну* ефективність. Це пов'язано з тим, що у практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати два завдання:

- визначати й оцінювати рівень ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому, а також аналізувати вплив різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності підприємства;

- порівнювати та відбирати кращі варіанти нової техніки, технології, організації виробництва.

*Абсолютна економічна ефективність* визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат.

*Порівняльна економічна ефективність* характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат. При порівнянні та виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники. Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники – безпосередній

спосіб її оцінки.

В умовах ринкової економіки за критерій економічної ефективності доцільно приймати максимізацію прибутку від виробництва та реалізації продукції за мінімальних видатків.

## 2. Особливості оцінки різновидів ефективності менеджменту в організації

Найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий.

*Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління* ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо неспівставних) показників ефективності управління.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації

Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління ( $W$ ) має наступний вигляд:

$$W = f(P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n) \quad (14.1)$$

де  $P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n$  – часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її *конкурентноздатність*.

Конкурентноздатність організації може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

*Рівневий підхід до оцінки ефективності управління* виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: індивідуальний; груповий; організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. *Ефективність управління* при цьому формується як інтегрований результат *індивідуальної, групової та організаційної* ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

На базовому рівні знаходиться *індивідуальна ефективність*, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками. Як правило, співробітники організації працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – *групова ефективність*.

В деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи. В інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більше за суму окремих внесків.

Третій вид – *організаційна ефективність*. Організації складаються із співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна

ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності. Фактично підґрунтям існування організацій є їх здатність виконувати більший обсяг робіт, ніж це можливо за рахунок індивідуальних зусиль.

Задача менеджменту полягає у виявленні *можливостей* підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності.

*Часовий підхід до оцінки ефективності управління* виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на системній концепції та додатковому факторі (параметрі часу). Серед дослідників не існує єдиної думки щодо складу компонентів та їх взаємозв'язку, однак введення параметру часу до моделі функціонування організації не викликає сумнівів.

Існує п'ять критеріїв *короткотермінової ефективності*: продуктивність; якість; ефективність; гнучкість; задоволеність.

*Продуктивність* – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища. Показниками продуктивності можуть бути: прибуток, обсяг продаж, частка ринку тощо.

*Якість* – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

*Ефективність* організації – це співвідношення «виходів» до введених факторів. Цей критерій ґрунтується на повному циклі «вхід – процес – вихід», проте здебільшого фокусується на перших двох елементах. До показників ефективності відносять: вартість одиниці продукції, втрати та збитки, час простоїв тощо. Показники ефективності обов'язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).

*Гнучкість* означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

*Задоволеність* – рівень задоволення організацією потреб своїх працівників. Досягнення цього критерію означає, що працівники відчують себе комфортно на роботі і задоволені своєю роллю в організації.

Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

Критерії *конкурентоздатності* та *розвитку* відображають *середньотермінову ефективність*.

Середньострокові критерії ефективності охоплюють більш тривалий часовий горизонт у порівнянні із короткотерміновими критеріями. Організація здатна функціонувати певний час, ігноруючи середньострокові критерії, тоді як невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити проблеми.

*Конкурентоздатність* характеризує становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача.

Конкурентоздатність організації знижується, коли погіршуються показники виробництва, якості та гнучкості, і вона не спроможна виробляти продукт, якого

вимагає споживач.

*Розвиток* – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Не зважаючи на те, що таке використання ресурсів зменшує продуктивність та ефективність у короткостроковому періоді, розвиток, що управляється належним чином, є запорукою виживання.

Більшість організацій активно інвестують ресурси в розширення власних виробничих можливостей як засіб захисту від конкурентних невдач, пов'язаних із випуском лише одного продукту. Стосовно людських ресурсів зусилля із розвитку часто набувають форми програм навчання персоналу.

У довготерміновому плані організація прагне до виживання за умов забезпечення короткострокової та середньострокової ефективності.

Організації спроможні підвищити свою ефективність у довготерміновому аспекті шляхом опрацювання ситуаційних планів та обґрунтованого вибору найкращого з них, коли зовнішні зміни диктують необхідність адаптації. Тобто, організація виживає настільки, наскільки вона визнає небезпеку, що їй загрожує, і приймає необхідні заходи.

*Отже, виживання організації є довготерміновим мірилом організаційної ефективності.*

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

#### **4. Показники оцінки ефективності системи управління**

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління.

Це показники, які кількісно вимірюються.

Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються чи узагалі вимірюються неповно.

Крім вказаних, використовуються і інші кількісні показники, що оцінюють здатність системи менеджменту забезпечувати кращий загальний результат діяльності підприємства.

Тому система кількісних показників може бути такою, яка наведена у табл. 14.1.

Таблиця 14.1

## Кількісні показники оцінки ефективності системи менеджменту організації

Ознака групування критеріїв	Спосіб розрахунку критеріїв ефективності
Фінансові витрати на управління	1. Відношення загального або кінцевого результату господарювання до сукупних витрат на управління: - обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління; - обсяг прибутку, що припадає на 1 грн. витрат на управління; - коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління. 2. Частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг) і темп зміни цього показника
Економія живої і уречевленої праці апарату управління	1. Частка працівників апарату управління у загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації і темп зміни цього показника 2. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління і темп зміни цього показника 3. Скорочення тривалості виконання управлінських процедур 4. Скорочення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління.

Однак результативність та ефективність управління залежить, як зазначалося вище, від системності дій працівників функціональних служб та підрозділів, від раціонального розподілу між ними повноважень та обов'язків, від ступеня досконалості управлінських процедур тощо.

Враховуючи це, для оцінки вказаних аспектів діяльності працівників апарату управління пропонується використовувати низку показників, що характеризують специфіку управлінської праці. Наведемо деякі з них (табл. 14.2).

Таблиця 14.2

## Якісні показники ефективності системи менеджменту організації

Показник	Алгоритм розрахунку
1	2
Рівень керованості	відношення норми керованості до фактичної кількості підлеглих у керівника
Коефіцієнт раціональності структури	різниця між 1 та відношенням кількості підрозділів в апараті управління фактично до кількості підрозділів відповідно до нормативів
Ступінь централізації управлінських функцій	відношення кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління до загальної кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	відношення кількості лінійних керівників до кількості працівників функціональних служб
Ступінь формалізації праці менеджерів	відношення кількості працівників, праця яких організована на основі нормативних документів до загальної кількості управлінців
Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	відношення кількості адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, до всього управлінського апарату

Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	відношення кількості функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами
---	---

Продовження табл. 14.2

1	2
Коефіцієнт дублювання функцій	відношення кількості видів робіт, закріплених за декількома підрозділами до кількості видів робіт згідно із затвердженими нормативами
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	відношення обсягу робіт, профільних для даного підрозділу до загальної кількості рішень, прийнятих у підрозділі
Коефіцієнт надійності структури управління	відношення кількості нереалізованих рішень до загальної кількості рішень, прийнятих у підрозділі

Система оцінювання ефективності роботи менеджерів різних управлінських рівнів і функціональних сфер передбачає:

- визначення у контексті загальної стратегії організації цілей окремих підрозділів і оформлення їх у вигляді системи планових показників, що мають числовий вимір і часові обмеження;

- встановлення експертним шляхом значущості кожного показника у загальній їх кількості (сума вагомостей дорівнює 1);

- визначення вищим керівником по завершенні планового періоду ступеня досягнення кожного показника конкретною структурною одиницею, якою керує менеджер, роботу котрого оцінюють; цей показник може вимірюватися за п'ятибальною шкалою.

Загальну ефективність роботи менеджера оцінюють за формулою:

$$K_m = \frac{\sum_{j=1}^l \alpha_j \beta_j}{n} \quad (14.2)$$

де  $K_m$  – середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджера;  $l$  – кількість оцінюваних видів діяльності менеджера;

$\alpha_j$  - значущість  $j$ -того виду діяльності менеджера, яка може суттєво змінюватись залежно від умов і цілей, які ставить перед собою організація;

$\beta_j$  - оцінка вищим керівником результатів  $j$ -того виду діяльності менеджера за п'ятибальною шкалою;

$n$  – загальна максимальна кількість балів, яка може бути набрана менеджером з урахуванням кількості оцінюваних сфер діяльності й найвищої оцінки результатів його роботи за п'ятибальною шкалою.

#### 4. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті

Діяльність у сфері бізнесу пов'язана не лише з досягненням економічного результату, який вимірюється передусім обсягами виготовленої продукції (послуг) та рівнем прибутку підприємства. Важливе значення має й етика ділового співробітництва, виявом якої є дотримання правил і норм партнерства, конкурентної боротьби, турбота про ділову репутацію фірми та людей, причетних до неї. Не менш значущими для підприємців і менеджерів є відповідальність перед суспільством, соціальна етика. Адже кожна організація використовує у своїй діяльності

матеріальні, фінансові та трудові ресурси держави і тому повинна усвідомлювати свій обов'язок, нести відповідальність перед суспільством, спрямовуючи частину своїх доходів і зусиль на його благо та вдосконалення.

У процесі діяльності організації виділяють п'ять видів відповідальності підприємця та менеджера – юридичну, соціальну, інформаційну, корпоративну та фінансово-економічну.

*Юридична відповідальність* – дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організації.

*Інформаційна відповідальність* – надання правдивої і чесної інформації засобам масової інформації, в рекламні, під час переговорів з партнерами.

*Корпоративна відповідальність* – відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних, інформаційних тощо), розподілу прибутків, висунення на керівні посади тощо.

*Фінансово-економічна відповідальність* – це використання «чистих» джерел фінансування, своєчасні виконання договірних зобов'язань і виплата заробітної плати, здійснення обґрунтованого обліку, економічного аналізу тощо.

*Соціальна відповідальність* – добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності й відповідна поведінка мають переваги і недоліки. Переваги соціальної відповідальності виявляються в забезпеченні стабільного функціонування організації, а також у її здатності впливати на стан, динаміку розвитку суспільства.

Підприємці та менеджери повинні досягти такого рівня соціальної відповідальності, який забезпечив би реалізацію переваг та усунення (послаблення) недоліків.

Соціальна відповідальність є похідною цінностей, які впливають із етичних норм підприємців, менеджерів, працівників організації. У кожному суспільстві, колективі вони мають свої особливості.

Кожна організація функціонує в економічному просторі, де склалися певні моральні цінності, принципи, культура. Тому підприємці та менеджери повинні будувати свої стосунки з підлеглими, партнерами на засадах етики.

*Етика* – норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних і моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення.

Відповідно, *етичною поведінкою* є сукупність вчинків, дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості, порядку, що сформувалися в суспільстві або до яких воно прямує. У процесі підприємницької та управлінської діяльності непоодинокі випадки відхилення від суспільних норм, що розцінюється як неетична поведінка. Вона може бути зумовлена: конкурентною боротьбою; прагненням великих прибутків; невмілим стимулюванням керівників за етичну поведінку; недооцінкою етичних норм у суспільстві; намаганням досягнути мети та реалізувати місію організації будь-якою ціною; неетичною поведінкою партнерів; конфліктними, стресовими ситуаціями в організації; невдалим підбором та невмілим

застосуванням стилів керівництва; занадто складною системою розроблення та прийняття рішень в організації тощо.

Сучасний менеджмент пропонує такі заходи для забезпечення етичної поведінки:

- запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань, правил поведінки працівників організації;
- створення комітетів з етики;
- застосування механізмів стимулювання, які б протидіяли неетичній поведінці та вчинкам;
- здійснення соціальних ревізій для з'ясування впливу соціальних факторів на організацію;
- організування навчання етичної поведінки керівників і всього персоналу;
- постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через різні інформаційні канали;
- проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки.

Етична чи аморальна практика ведення бізнесу є відображенням системи цінностей, яка сформувалась у суспільстві, певній соціальній групі чи організації. Тому етичні норми поведінки необхідно впроваджувати на засадах виховання високого рівня культури та навчання етикету кожного члена колективу.

## **5. Культура менеджменту**

Культура управління в сучасних умовах розвитку ринкових відносин є надзвичайно важливим компонентом підвищення ефективності роботи організації.

*Культура управління* є складовою частиною людської культури і являє собою форму використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління.

Культура управління складається з 4 тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів:

- культури працівників управління;
- культури процесу управління;
- культури умов праці;
- культури документації.

Рівень культури управління можна оцінити, виходячи із загальносистемних показників, найважливішими з яких є:

- прагнення до розвитку (наявність тенденції до ускладнення системи управління, зв'язків, продукції, до зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо);
- динамізм (швидкість змін системи під впливом будь-яких факторів);
- цілеспрямованість (здатність системи досягати цілей);
- цілісність (наявність і використання системою властивостей, яких немає в складових частин системи);
- зв'язаність (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, комерційних та інших зв'язків);
- відкритість (взаємодія системи з іншими системами і сприйняття зовнішньої інформації).

Рівень культури управління можна оцінити не за загальносистемними показниками, а користуючись відповідними показниками для окремих елементів системи.

Сюди відносять показники, які характеризують додержання системою і її складовими частинами моральних, юридичних, економічних, організаційних, технологічних та естетичних норм.

*Моральні норми* регулюють поведінку людини в сфері моралі, усі відносини в суспільстві, у тому числі відносини управління.

*Юридичні норми* управління містяться в державно-правових і організаційно-правових нормативних актах.

*Економічні норми* встановлюють значення економічних показників, які повинні бути досягнуті в процесі господарської (комерційної) діяльності.

*Організаційні норми* встановлюють структуру організації, склад і порядок діяльності окремих підрозділів та осіб, а також їхні взаємовідносини і взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність і періодичність виконання різноманітних операцій та різних видів діяльності з управління.

*Технічні норми* встановлюють пропорції між живою та неживою працею.

*Естетичні вимоги та норми* поширюються як на технічні засоби та пристрої, які використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище, що оточує працівників.

*Формування культури управління* відбувається під впливом таких факторів:

- підвищення рівня загальної культури населення країни;
- підвищення рівня загальної та спеціальної освіти населення;
- розвиток теорії управління національною економікою;
- накопичення практичного досвіду ефективного управління господарськими (комерційними) об'єктами;
- підвищення кваліфікації управлінських кадрів;
- виховання господарських кадрів і передусім управлінських працівників;
- зростання вимог до кадрів управління та ін.

Врахування і реалізація вимог культури управління в процесі різноманітної діяльності органів управління дають змогу підвищити якість управлінської праці, спростити різні управлінські операції і сам процес управління, поліпшити умови праці керівників, забезпечити узгоджену роботу співробітників апарату управління, підвищити ефективність їх праці.

На практиці також розрізняють реальну та еталонну культуру управління.

*Реальна культура управління* – це певний фактично досягнутий рівень розвитку управлінської діяльності в тій чи іншій галузі.

*Еталонна культура* виражає найбільш високий, який можливо досягти на даному етапі розвитку, рівень управління, тобто еталон його досконалості.

Культура менеджменту відіграє значну роль, оскільки вона сприяє успішному вирішенню багатьох соціально-економічних задач, які виникають в управлінні підприємством. Ефективна робота апаратів управління в умовах ринкових відносин, їх структурних підрозділів та окремих управлінських працівників можлива тільки при високому рівні культури управління.

У сучасних умовах додержання вимог культури управління дає можливість

досягти більш чіткої та налагодженої роботи працівників апарату управління, раціонально використовувати робочий час, фізичні та духовні сили, підвищувати професійний рівень персоналу підприємств.

Культура менеджменту як спосіб реалізації життєвих сил людини в управлінській діяльності зумовлює цілеспрямованість персоналу управління, установку на творче застосування, розширення та поглиблення наявних знань, одержання нових знань на підставі узагальнення досвіду та пошуку нових шляхів та методів діяльності. Культура управління стимулює активність, ініціативність та відповідальність управлінських працівників за свої дії та можливі їх наслідки.

Низький рівень культури управлінських працівників, їхня недостатня компетентність у питаннях, які потребують спеціальних знань, породжує суб'єктивізм та волонтаризм в управлінні, веде до малоефективного використання всіх видів ресурсів. Недостатня культура керівників веде до формалізму, надмірної регламентації та шаблонного виконання функцій управління.

*Основними чинниками культури менеджменту є висока трудова, виробнича та державна дисципліна, ефективне виконання органами управління, а також усіма посадовими особами своїх функцій, відсутність формалізму, бюрократизму та тяганини, здоровий морально-психологічний клімат у трудових колективах.*

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин роль культури менеджменту значно зростає. Це зумовлено прискоренням розвитку науково-технічного прогресу, процесів роздержавлення та приватизації підприємств, демократизації управління, включаючи розширення гласності та зростання духовних запитів працівників.

*Культура менеджменту виконує такі функції: виховну, інформаційну, комунікативну та нормативно-регулювальну.*

*Виховна функція* реалізується з метою формування сучасних, кваліфікованих, духовно багатих управлінських працівників.

*Інформаційна функція* забезпечує передачу накопиченого управлінського досвіду.

*Комунікативна функція* забезпечує повідомлення під час спілкування.

*Нормативно-регулювальна функція* реалізується за допомогою різномірних норм, засвоєння і додержання яких учасниками процесу управління зумовлює їх швидку адаптацію до обставин, які склались, та успіх у діяльності.

*Основними шляхами забезпечення культури управління є:*

- глибоке оволодіння наукою управління;
- оволодіння методами сучасного менеджменту;
- систематичне підвищення кваліфікації і загальної культури;
- аналіз і практичне узагальнення результатів своєї діяльності;
- розвиток позитивних якостей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. I. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
2. Баєва О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент : навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
3. Балаановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465.
4. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент : навч. посіб. Дніпропетровськ : Герда, 2014. 344 с.
5. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Групова динаміка та комунікації : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2018. 223 с.
6. Гетьманчук М. П., Гетьманчук П. М., Гнатюк С. С., Йосифович Д. І. Конфліктологія: навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ., 2016. 343 с.
7. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. Львів : Українська академія друкарства, 2018. 232 с.
8. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.
9. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 160 с.
10. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ : Каравела. 2019. 464 с.
11. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 75с.
12. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник / Є. В. Тихомирова, С. Р. Постоловський. 2-ге вид., випр. Суми : Університет. книга, 2018. 240 с.
13. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. О. Дорошенко та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
14. Менеджмент : навч. посіб. / Н. Є. Муромець, Ю. В. Мирошніченко, Д. О. Корсаков. Харків : Мезіна В.В. 2017. 322 с.
15. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
16. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
17. Михайлов С. І. Менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 536 с.
18. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. Київ :

ЦУЛ. 2018. 272 с.

19. Олійник О. О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 222 с.

20. Основи менеджменту : навч. посіб. [для студ. вищ.навч. закл.] / І. О. Щєбликіна, Д. В. Грибова. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 483 с.

21. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпурінда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.

22. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. Київ : Кондор, 2017. 218 с.

23. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-е вид., переробл. і доп. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.

24. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 80 с.

25. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : ВД «Персонал», 2018. 350 с.

26. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.

27. Попова В. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ, 2018. 157 с.

28. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів. 2015. 209 с.

29. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.

30. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту : навч. посіб. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 336 с.

31. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навч. посіб. для здобув. вищ. освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

32. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. / М. Бутко, І. Бутко, В. Мащенко, М. Мурашко та ін. Київ : Центр навчальної літератури. 2018. 360 с.

33. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

34. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доп. Київ : Алерта, 2015. 492 с.

35. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

36. Шоробура І. М. Менеджмент : навч. посіб. Хмельницький : Видавець ФОП Цюпак, 2014. 457 с.

### *Зміст*

Вступ	3
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	4
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	13
Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту	23
Тема 4. Методи менеджменту	28
Тема 4. Процес управління	36
Тема 5. Планування як загальна функція менеджменту	47
Тема 6. Організування як загальна функція менеджменту	59
Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту	70
Тема 8. Контролювання як загальна функція менеджменту	79
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	87
Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті	92
Тема 12. Керівництво та лідерство	101
Тема 13. Управління організаційними конфліктами	115
Тема 14. Ефективність організації та системи менеджменту	126
Список використаних джерел	137

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Буняк** Надія Михайлівна

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Конспект лекцій

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 21.06.2023. Формат 60x84/16. Папір офс.  
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 8,95

Тираж 50 прим.  
Друк ПП Іванюк В.П. 43021, м. Луцьк, вул. Винниченка, 63  
Свідоцтво Держкомінформу України  
ВЛн №31 від 04.02.2004 р.