

МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ І ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ

**ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІКО – ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТУ**

Кафедра «Менеджмент організацій транспорту»



Менеджмент

Конспект лекцій
для студентів спеціальності
«Фінанси і кредит», «Облік і аудит», «Економіка підприємства»
усіх форм навчання

Київ – 2010

Дідовець І. В. Менеджмент. Конспект лекцій для студентів спеціальності «Фінанси і кредит», «Облік і аудит», «Економіка підприємства» усіх форм навчання. – К.: ДЕДУТ, 2010. – 121 с.

Конспект лекцій розроблено з метою надання студентам допомоги в доскональному опануванні теоретичного матеріалу з менеджменту, засвоєння сучасного управлінського інструментарію та набуття навичок кваліфікованого використання здобутків менеджменту в майбутній практичній роботі.

Рекомендується для студентів «Фінанси і кредит», «Облік і аудит», «Економіка підприємства» усіх форм навчання.

Конспект лекцій розглянуто та затверджено на засіданні кафедри «Менеджмент організацій транспорту» (протокол № 12 від 23.06.2010 р.) і на засіданні методичної комісії факультету (протокол № 9 від 29.06.2010 р.).

Рецензенти: В. Б. Яковенко, доктор технічних наук, професор кафедри «Управління проектами», КНУБА
О. О. Карась, кандидат економічних наук, доцент кафедри «Менеджмент організацій транспорту», ДЕДУТ.

© І. В. Дідовець, 2010

© ДЕДУТ, 2010

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Програма курсу «Менеджмент».....	6
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Методологічні основи менеджменту.....	9
Тема 1. Сутність і роль управління та менеджменту.....	9
Тема 2. Історія розвитку менеджменту.....	18
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень.....	30
Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень.....	38
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Функції та ефективність менеджменту.....	43
Тема 5. Планування в організації.....	43
Тема 6. Організаційна діяльність як функція управління.....	54
Тема 7. Мотивація.....	68
Тема 8. Управлінський контроль.....	81
Тема 9. Лідерство.....	88
Тема 10. Комунікації в управлінні.....	98
Тема 11. Ефективність менеджменту	104
Контрольні запитання до іспиту.....	115
Список рекомендованої літератури.....	117

ВСТУП

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найефективніших важелів та інструментів здійснення виробничо-господарської діяльності. Посилення ролі приватної власності, розвиток фондового ринку, активізація зовнішньоекономічної діяльності вимагають удосконалення механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на працівників з метою досягнення поставлених цілей. Саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість інституційних і структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент активно займає позиції на українських підприємствах. Підприємці зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає можливість досягнути стрункої побудови організації, зменшити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля усіх працівників на досягненні поставлених цілей.

Сьогодні стає зрозумілим, що без глибокого, вдумливого пізнання наукових основ менеджменту, вивчення досвіду в галузі управління економічно розвинутих країн неможлива побудова незалежної економіки України, яка б могла забезпечити стабільний високий рівень добробуту населення нашої країни. Тому сучасна теорія і практика менеджменту набуває особливого значення.

Курс «Менеджмент» є базовим у системі підготовки студентів за спеціальністю «Фінанси і кредит». Він орієнтує студентів на осмислення основних питань управління та покликаний формувати у майбутніх спеціалістів сучасне управлінське мислення, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями, уміння проводити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент» є набуття майбутніми спеціалістами основних знань, необхідних в управлінській діяльності, формування певних навичок самооцінки, особистої спроможності управляти роботою й поведінкою людей, приймати управлінські рішення й ефективно їх реалізовувати.

Предметом вивчення науки про менеджмент є:

1. Теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо).
2. Практика управління організаціями (підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами тощо).
3. Проектування систем менеджменту, тобто формування взаємопов'язаних взаємодіючих, управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив.

Об'єктом вивчення менеджменту є процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.

Після вивчення курсу «Менеджмент» у студентів має бути цілісне уявлення про процес управління будь-якою організацією і його основні етапи, а

також уміння визначати місії та цілі організації, аналізувати й будувати різні типи організаційних структур управління організацій, налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління; здійснювати делегування повноважень, розробляти й приймати до реалізації управлінські рішення, визначати й оцінювати ефективність менеджменту.

Таким чином, вивчення курсу допоможе студентам опанувати теоретичні знання з менеджменту, виробити практичні вміння та навички їх використання на підприємствах України.

ПРОГРАМА КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Змістовий модуль 1. Методологічні основи менеджменту

Тема 1. Сутність і роль управління та менеджменту

Поняття «менеджмент» і необхідність управляти організаціями. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Організація, цілі її діяльності та критерії успіху. Поділ праці в організації та необхідність управління. Характеристика різних поглядів на сутність менеджменту. Поняття «менеджмент» у широкому та вузькому розумінні. Менеджмент як наука і мистецтво. Менеджмент як вид професійної діяльності. Ознаки діяльності менеджера. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації. Якості менеджера. Співвідношення якостей, необхідних менеджеру на різних рівнях управління. Методи досліджень.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінкових наук; емпірична школа, школа «соціальних систем»; нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних і вітчизняних учених. Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Сутність і класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень: ухвалення рішень за умов визначеності; ухвалення рішень в умовах ризику; ухвалення рішень за умов невизначеності. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень. Місце прийняття рішень у процесі управління. Основні моделі прийняття управлінських рішень. Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішень. Індивідуальне та групове прийняття рішень. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення. Методи творчого пошуку альтернатив.

Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів і методів математичного програмування.

Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Сутність і цілі використання платіжної матриці. Побудова «дерева рішень» і вибір оптимального варіанта. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико–ігрові методи. Переваги та недоліки використання кількісних методів. Експертні методи прийняття рішень.

Модуль 2. Функції та ефективність менеджменту

Тема 5. Планування в організації

Сутність планування як функції управління. Поняття «планування». Місце планування поміж функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Типи планів у організації. Ситуаційні фактори планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до слушно сформульованих цілей. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями. Зміст основних етапів управління за цілями. Переваги та недоліки управління за цілями. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування.

Тема 6. Організаційна діяльність як функція управління

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття «організаційна діяльність». Складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Норма керованості. Централізація і децентралізація. Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Методи вибору типу організаційної структури. Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

Тема 7. Мотивація

Поняття мотивування як функції менеджменту. Теорії мотивування: теорії змісту (теорія потреб А. Маслоу, двочинникова теорія Фредеріка Герцберга, теорії X та Y Д. Мак-Грегора) і теорії процесів (теорія очікувань, теорія справедливості, теорія визначення цілей). Мотиваційні засоби менеджера. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці. Оплата

праці: заробітна плата; система винагород і премій. Сучасні системи та форми стимулювання праці. Методи соціального впливу та морального стимулювання.

Тема 8. Управлінський контроль

Поняття контролю, його місце в системі управління. Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; додання складних організаційних проблем; мінімізація затрат. Типи контролю: сфери контролю; рівні контролю; відповідальність за контроль. Етапи контролювання. Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю. Фінансовий контроль. Системи контролю.

Тема 9. Лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Типи керівників. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Взаємозв'язок загальних функцій менеджменту із функціями керівника. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Влада в менеджменті. Види та баланс влади. Форми влади керівника. Природа лідерства та його складові. Типологія лідерів. Теорії лідерства. Теорія підходу з позиції особистісних якостей. Теорія поведінкового підходу. Теорія ситуаційного підходу.

Тема 10. Комунікації в управлінні

Інформація, її сутність і значення в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги до інформації. Особливості надходження, утворення і використання інформації на рівнях менеджменту. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту. Поняття і характеристика комунікацій. Комунікативний процес, його елементи й етапи. Різновиди комунікацій. Комунікації між організацією та середовищем. Міжрівневі комунікації в організації. Комунікації між керівником і підлеглими. Комунікації між керівником і робочою групою. Методи вдосконалення комунікацій. Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій. Підвищення ефективності інформаційного обліку.

Тема 11. Ефективність менеджменту

Сутність і природа організаційного розвитку. Технології розвитку організації. Ефективність розвитку організацій. Природа організаційних змін. Чинники, що обумовлюють організаційні зміни. Сфери організаційних змін. Планування організаційних змін. Керування змінами в організації. Причини опору змінам. Додання опору змінам. Ефективність менеджменту організації, критерії та методи її оцінювання.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Сутність і роль управління та менеджменту

- 1.1. Сутність категорій «управління» і «менеджмент».
- 1.2. Організація як об'єкт управління.
- 1.3. Менеджмент як вид професійної діяльності.
- 1.4. Методи досліджень.

Управління є не що інше, як налаштування інших людей на працю.
Лі Якокка

1.1. Сутність категорій «управління» і «менеджмент»

Економіка в ринкових умовах потребує підвищення ролі менеджменту. Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту. Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття: «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування» тощо.

Терміни «управління» і «менеджмент» пов'язані між собою. Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати.

«Управління» – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки. Воно може **бути**:

- технічним: управління технологічними процесами (рухом поїздів і літаків);
- господарським (управління виробничою та економічною діяльністю комерційних і некомерційних організацій);
- недержавним та неполітичним: управління соціальними процесами (рухом на захист миру або навколишнього середовища);
- державним (управління соціально-економічним життям суспільства через різні інститути – правову систему, міністерства тощо);
- ідеологічним: управління, головне завдання якого полягає у впровадженні у свідомість членів суспільства концепції його розвитку, які формуються різними політичними партіями.

«Адміністрування» – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

«Керування» – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

«Менеджмент» – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами), функціонує в ринкових умовах, хоча останнім часом його стали застосовувати у США і стосовно некомерційних організацій.

Отже, *об'єктом менеджменту* є будь-яка організація, у тому числі підприємство, акціонерне товариство, концерн, корпорація. *Предметом менеджменту* є управлінські та міжособові відносини, які складаються в процесі виконання певних функцій.

«Менеджмент» – це надзвичайно широке та багатомірне поняття. Для того, аби краще усвідомити його сутність, на нього варто подивитися з різних боків.

Етимологічно менеджмент походить від латинського слова «*manus*» – рука. Спочатку це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З появою багатьох видів роботи, з поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка пов'язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувався і зміст поняття «менеджмент». Це слово увібрало у себе всі чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття «менеджмент» не однозначно, а саме:

- 1) менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми;
- 2) менеджмент – це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;
- 3) менеджмент – це влада та мистецтво керування;
- 4) менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

В останні роки спостерігається певна конвергенція поглядів на те, що ж таке менеджмент. *У широкому розумінні, менеджмент* – це одночасно система наукових знань, мистецтва й досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань і досягнення визначених цілей. Метою менеджменту є постійне подолання ризику чи ризикових ситуацій як сьогодні, так і в майбутньому.

Треба зауважити, що знань теоретичних основ управління замало для забезпечення ефективного функціонування тієї або іншої організації.

Відомо, що за всіх інших рівних умов, кінцевий результат діяльності різних керівників неоднаковий. І спроби пояснити це науковими методами результатів не дають і дати не можуть. В управлінській діяльності завжди присутнє дещо таке, якщо не піддається кількісному аналізу і яке прийнято називати мистецтвом управління. Проте це не означає, що управління здійснюється спонтанно, стихійно, що менеджер покладається тільки на вдачу,

інтуїцію, власний досвід. *Мистецтво управління* саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до:

- особливостей власного характеру;
- особливостей підлеглих;
- особливостей відповідної сфери бізнесу.

Таким чином, наука та мистецтво менеджменту не виключають, а доповнюють одне одного. Мистецтво менеджменту завжди спирається на наукові знання, які покладено в його основу.

Робота менеджерів саме і полягає у тому, аби поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів для досягнення цілей (елементів виходу) організації. Як менеджери досягають цього? Вони це роблять у процесі виконання *чотирьох основних функцій менеджменту*:

- 1) планування; 2) організація; 3) керування; 4) контроль.

Отже, у вузькому розумінні *менеджмент* – це процес планування, організації, керування та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації. Таким чином, *найважливішими завданнями менеджменту* є організація, встановлення цілей, мотивування, налагодження лінійно–функціональних зв'язків, контролювання, оптимізація розмірів підприємства.

За напрямом здійснення менеджмент можна поділити на *види*:

1. Менеджмент виробництва (спрямований на вибір основних параметрів технологічного процесу, визначення обсягу поточного випуску продукції або надання послуг, завантаження обладнання тощо).

2. Фінансовий менеджмент (полягає у складанні бюджету та фінансового плану організації, формуванні та розподілі її фінансових ресурсів, портфеля інвестицій тощо).

3. Менеджмент персоналу (вирішує завдання добробуту, розстановки, навчання, підвищення кваліфікації кадрів, заохочення та стимулювання праці).

4. Менеджмент маркетингу (займається вивченням ринків, існуючої та перспективної кон'юнктури, формуванням каналів збуту, виробленням цінової політики, реклами тощо).

5. Менеджмент інновацій, тобто нововведень (включає в себе наукові дослідження, розробки, створення дослідних зразків і впровадження їх у виробництво).

6. Організаційний менеджмент (його об'єктом є процеси створення організації, формування структури та систем: управління нею, механізму реалізації управлінських рішень тощо). У результаті створюються необхідні умови для нормального функціонування організації.

7. Менеджмент матеріально–технічного постачання та збуту продукції (полягає в організації укладання господарських угод, закупівлі, доставці та зберіганні сировини, матеріалів тощо).

8. Менеджмент обліку (пов'язаний із процесом обробки та аналізу даних про роботу організації).

1.2. Організація як об'єкт управління

Через те що поняття «менеджмент» використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями, перш за все варто з'ясувати, що таке організація, які цілі її діяльності та чому будь-якою організацією потрібно управляти.

За визначенням Ч. Бернарда: «Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей».

Організації мають загальні для них *характеристики*.

1) усі організації використовують *чотири основних види ресурсів*:

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні ресурси.

2) Будь-яка організація є *відкритою системою*. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. У свою чергу, продукція, що виробляється організацією, також реалізується у зовнішньому середовищі.

Сучасне системне розуміння сутності організації поглиблюється розглядом складу та змісту її зовнішнього і внутрішнього середовища.

Внутрішнє середовище організації – це організаційна єдність усіх елементів і підсистем організації, а також взаємозв'язків між ними, які охоплюють діяльність організації і перебувають під її безпосереднім контролем. Найчастіше в структурі внутрішнього середовища організації виділяють такі підсистеми: соціальну, виробничо-технічну, інформаційну, економічну, маркетингову тощо.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які є поза межами організації, але так або інакше впливають на її діяльність.

Залежно від ступеня можливості організації впливати на такі фактори зовнішнє середовище організації поділяється на:

а) зовнішнє середовище непрямого впливу – це сукупність таких факторів зовнішнього середовища, на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив. Зовнішнє середовище непрямого впливу є частиною зовнішнього середовища загального для всіх організацій, складовими якого є: економічна, політична, правова, соціально-демографічна та міжнародна компоненти;

б) зовнішнє середовище прямого впливу – це сукупність таких факторів зовнішнього середовища на які організація може певним чином впливати через встановлення відповідних комунікацій. Зовнішнє середовище прямого впливу – це частина зовнішнього середовища, яку утворює безпосереднє оточення організації: споживачі продукції (послуг) даної організації, її постачальники, конкуренти, організації інфраструктури, державні, регіональні та місцеві органи влади тощо;

Отже, організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3) *розподіл праці в організації*. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні розподілити роботу між собою.

Розподіл загальної роботи в організації на її складові частини називається *горизонтальним розподіленням праці*. Результатом горизонтального розподілення праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їхню діяльність. Унаслідок цього об'єктивно виникає необхідність у так званому *вертикальному розподілі праці*, тобто в діяльності з координації роботи підрозділів і окремих виконавців у середині підрозділів.

Діяльність із координації роботи інших людей в широкому розумінні становить сутність управління організацією.

Таким чином, необхідність управління об'єктивно виникає внаслідок горизонтального та вертикального розподілу праці в організації. Оскільки розподілення праці є загальною характеристикою діяльності будь-якої організації, то всі організації потребують управління.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації – є досягнення успіху. Що ж таке успіх?

Організація вважається успішною, якщо вона досягає поставлених перед собою цілей. Складовими успіху при цьому виступають:

- а) виживання, тобто можливість існування якомога довше;
- б) результативність і ефективність.

Аби бути успішною впродовж тривалого часу, аби вижити та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною.

За словами **П. Друкера**, *результативність* є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі; а *ефективність* є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі. Перше і друге є однаково важливим.

Якщо мета організації обрана правильно, це означає, що діяльність організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюються речі, на які є попит).

Результативність у такому розумінні – це щось невідчутне (на дотик), непомітне. Ефективність, навпаки, можна вимірювати, передати кількісно. Відносна ефективність організації має назву продуктивності і вимірюється як співвідношення вартісної оцінки усіх виходів з організації та вартісної оцінки усіх входів у організацію.

1.3. Менеджмент як вид професійної діяльності

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

Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо – усі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити такі спільні для них *ознаки діяльності*:

- 1) менеджер керує роботою одного або кількох співробітників організації;
- 2) менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- 3) менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників організації.

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

Поняття менеджменту часто зв'язують з поняттям бізнесу. Бізнесмен і менеджер – поняття не тотожні. Суб'єкт у бізнесі називається бізнесменом (businessman). **Бізнесмен** – особа, яка має свою справу, може вкласти засоби в певний проект. Ним може бути ділова людина, яка не займає постійної посади в організації, але є утримувачем її акцій або членом правління.

Підприємець – це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства. **Підприємець** – організатор чогось нового (ідеї, товару, послуги).

Залежно від того, скількома компонентами (сферами) організації управляє менеджер, соціолог Парсонс виділяє три **рівні управління**:

- технічний;
- управлінський;
- інституційний.

Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників):

- керівники низової ланки (операційні управлінці);
- керівники середньої ланки;
- керівники вищої ланки.

До вищого рівня належать невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор. 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, напрямів досліджень і розробок тощо.

Середній рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів і процедур упровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації.

Менеджери нижчого рівня координують діяльність операційних виконавців. До цієї категорії, зокрема, відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації, визначають відповідний статус менеджера. Цей статус, у свою чергу, визначає характер міжособових відносин даного менеджера: з його начальниками; з робітниками рівного рангу; з підлеглими. Такі міжособові відносини, з іншого боку забезпечують менеджеру отримання інформації, яка йому необхідна для прийняття рішень.

Дослідження, проведені у 70-х роках. Г. Мінцбергом, дали можливість визначити *ролі, які виконують менеджери в організації*, та класифікувати їх за трьома групами (рис. 1. 1).

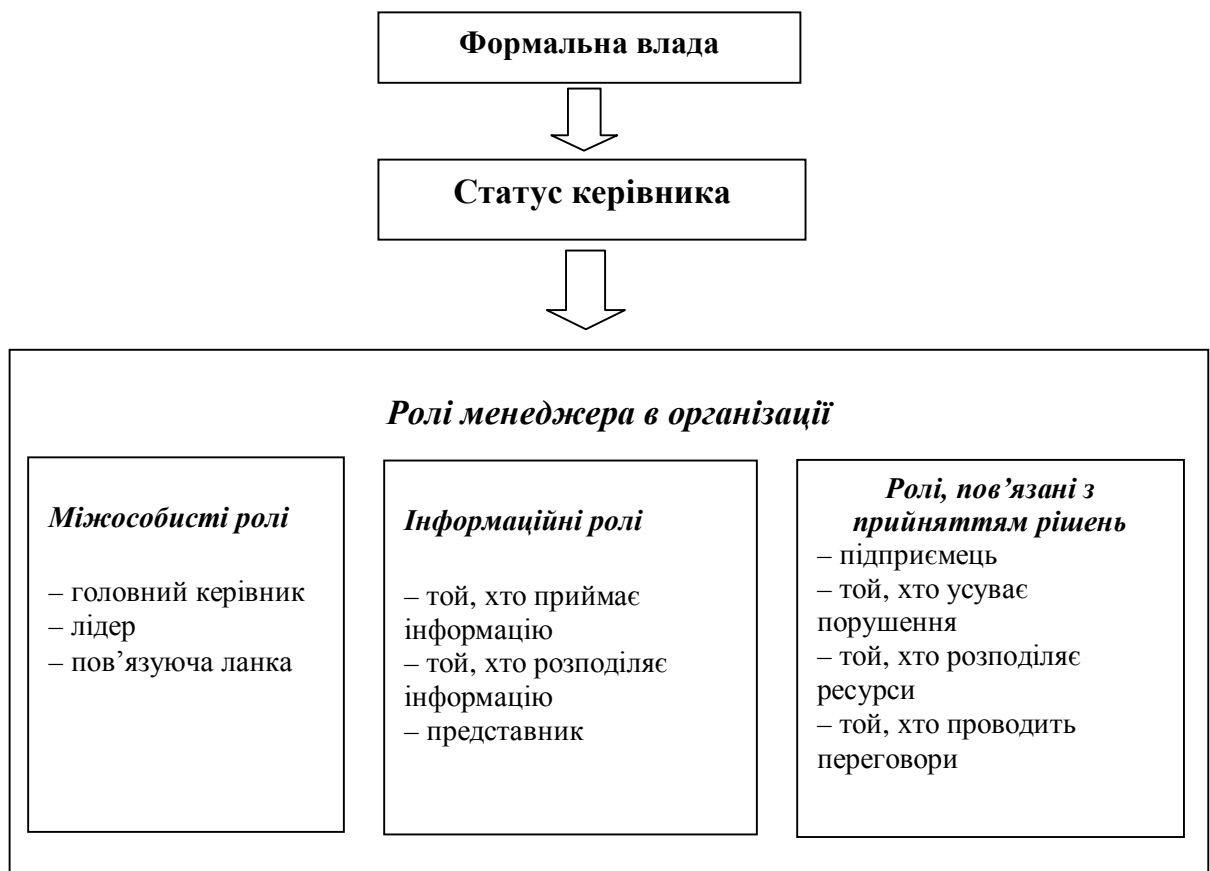


Рис. 1. 1. Ролі менеджера в організації

Головний керівник – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо). **Лідер** – відповідає за наймання, навчання та мотивацію робітників. **Пов'язуюча ланка** – забезпечує зовнішні контакти (листування, участь у нарадах поза організацією тощо). **Той, хто приймає інформацію** – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо). **Той, хто розподіляє інформацію** – передає отриману інформацію членам організації. **Представник** – передає інформацію для зовнішніх контактів

організації, діє як експерт. *Підприємець* – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію. *Той, хто усуває порушення* – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів. *Той, хто розподіляє ресурси* – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів). *Той, хто проводить переговори* – представляє організацію на зовнішніх переговорах.

Треба також усвідомлювати, що управлінська діяльність, як специфічний вид діяльності, незалежно від рівня і сфер менеджменту, вимагає і певних особистих якостей, необхідних менеджеру. Основними з них, на думку більшості спеціалістів, є:

1) *технічні здібності* (здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);

2) *аналітичні здібності* (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати, як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги);

3) *діагностичні здібності* (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їхні симптоми та причини виникнення);

4) *здатність взаємодіяти з людьми* (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);

5) *концептуальні здібності* (здатність усвідомлювати причинно–наслідкові зв'язки в організації, бачити, як можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найпродуктивнішим способом).

Сучасні зміни у середовищі функціонування організацій висувають нові вимоги до особистих якостей менеджера. Основними характеристиками перспективної моделі менеджера є:

1) менеджер – це глобальний стратег, спроможний планувати діяльність з урахуванням майбутнього розвитку середовища організації;

2) здатність до адаптації, яка характеризується спроможністю визначати й реагувати на неочікувані зміни, своєчасно змінювати плани та характер дій відповідно до нових умов;

3) спроможність використовувати сучасні методи і технології в процесі управління організацією;

4) здатність приймати раціональні управлінські рішення в критичних ситуаціях;

5) здатність до творчої діяльності і, зокрема, до адаптації традиційних методів і підходів до нових умов;

6) уміння працювати у складі команди (і як лідер команди, і як член команди).

Основні критерії оцінки діяльності менеджера

1. Соціально–психологічні: задоволеність працею, мотивація членів колективу, авторитет керівника в колективі (формальний, моральний, функціональний) самооцінка колективу.

2. Економічні: продуктивність, прибутковість, якість продукції та

послуг, нововведення, стабільність існуючої організації.

1.4. Методи досліджень

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 і динамічних характеристик.

4. Аналітичний метод. Полягає в розчленуванні цілого на частини і розгляданні їх як цілого. 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 витрат, активів і пасивів. Цей метод дає змогу проаналізувати відповідність показників у вартісних і кількісних величинах, виявити відхилення та причини, які зумовили такий стан речей.

6. Методи моделювання (вербального, фізичного, аналогового, математичного). Застосовують їх за умови, коли неможливо 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. Їх використовують за умови, коли неможливо кількісно визначити певні параметри. До них належать *органолептичні* методи, тобто визначення в кількісній формі результатів суб'єктивного сприйняття спеціалістами (експертами) ознак чи властивостей оцінюваного явища.

8. Економіко–математичні методи. До них відносять методи вивчення випадкових або ймовірнісних явищ. Завдяки їм виявляють закономірності серед випадковостей. До цієї групи належать *методи елементарної математики* (диференційне, інтегральне та варіаційне обчислення); *методи математичного аналізу* (вивчення одномірних і багатомірних статистичних залежностей); *методи математичної статистики* (виробничі функції, міжгалузевий баланс тощо); *економетричні методи* (лінійне, нелінійне, блочне, динамічне програмування); *методи математичного програмування* (метод випуклого програмування, сіткове програмування, управління запасами тощо); *методи економічної кібернетики* (системний аналіз, імітаційні методи); *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.

Контрольні запитання:

1. Що таке управління? Чому воно необхідне?
2. Розкрити поняття «менеджмент», «адміністрування», «керування».
3. Сутність терміна «менеджмент» і його відмінність від терміна «управління».
4. Класифікація менеджменту за ознакою напрямів реалізації.
5. Що таке організація, які загальні риси мають усі організації? Чому організацією необхідно управляти?
6. Як ви розумієте категорії «результативність» і «ефективність»? Чим вони відрізняються?
7. Розкрийте суть поняття «менеджер».
8. Як розподіляються менеджери за рівнями управління?
9. Які вимоги до майстерності менеджерів?
10. Які методи досліджень ви знаєте?

Рекомендована література: Основна [1–5].

Додаткова [6; 7–13; 23; 30; 31; 40; 47].

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

- 2.1. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту.
- 2.2. Характеристика наукових шкіл у менеджменті.
- 2.3. Характеристика інтегрованих підходів до управління.
- 2.4. Розвиток управлінської науки в Україні.

Закони управління діють лише там, де багато людей. А де один – там управління не годиться, там необхідне спілкування з його особливими законами.

Сімон Соловейчик

2.1. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту

Практика управління стара як світ. Ніхто не скаже, коли виникли перші елементи управління. Необхідність виникла у трьох сферах людського життя тоді, коли люди почали жити і полювати групами:

- 1) оборонна (захисна) – від диких звірів і ворогів;
- 2) політична – встановлення та підтримка порядку в групі;
- 3) економічна – виробництво та розподіл обмежених ресурсів.

Отже, необхідність в управлінні виникла в результаті розподілу праці ще в первісному суспільстві. Розвиток людства щільно пов'язаний з розвитком управління.

Щодо розвитку управлінської думки Стародавнього Єгипту, то про це

свідчать як архітектурні споруди, так і писемні джерела. Прикладом є піраміда Хеопса. За підрахунками, на будівництво піраміди потрібна була праці більше ста тисяч людей протягом 20 років. За сучасними масштабами, це означало керівництво стотисячним колективом будівельників. Є свідчення, що єгиптянам були відомі кількісні обмеження людей, які перебували під керівництвом однієї людини (менеджера). На одного керівника (наглядача) припадало 10 робітників. Цей єгипетський принцип — «правило десяти» в майбутньому використовувався багатьма цивілізаціями.

Археологічні дані також свідчать про те, що в давній Шумерській державі у третьому тисячолітті до нашої ери існував певний регламент управлінської діяльності, пов'язаний з управлінням державою. Це було зафіксовано на глиняних табличках, що дійшли до наших днів [2].

Що стосується Стародавньої Греції, яка склала значну частину сучасної культури, то її економічна думка суперечлива. Давні греки негативно ставилися до бізнесу. Представники виробничої праці й торгівлі займали низький щабель у соціальній системі грецької демократії, не мали громадянства. Цього не можна було сказати про греків-аристократів чи греків-філософів. Зупинимось на грецьких учених того часу.

Сократ (469–299 рр. до н. е.) вважав, що тільки той може управляти суспільством, хто досяг успіхів у особистих справах. Він проаналізував різні форми управління.

Арістотель (384–322 рр. до н. е.) пов'язував успіхи з такими елементами управління і організації, як спеціалізація праці, централізація, делегування повноважень, лідерство. Він вважав, що методом пізнання та прийняття рішень не може бути містицизм, реальність позначається через почуття та аналіз причин явищ. У подальшому цей дух наукового знання сформував основу щодо школи наукового управління.

Платон (428–348 рр. до н. е.) дав класифікацію форм державного управління, зробив глибокий аналіз поділу праці, спробу розкрити суть управління і контролю. Платон розглядав управління як науку про загальне харчування людей і доводив, що діяльність з управління є важливим елементом системи життєзабезпечення суспільства [2, 13, 40].

Важливе місце в розвитку управлінської думки займає період середньовіччя. Цей період характеризується застоєм освіти та науки. І все ж у період середньовіччя відбулися події, які підготували умови для подальшого розвитку управління. Це стосується виникнення системи балансів, що використовувалась у практиці венеційських купців братів Соранцо, про що свідчать книги обліку, які велися ними в 1416–1426 рр., у 1494 р. було зроблене перше теоретичне викладення цієї системи італійським ченцем Лукою Пачіоллі.

Несвідомі пошуки теоретичних підходів до управління почалися в епоху становлення капіталізму. Першими до цієї проблеми звернулися філософи. Вони намагалися дати відповідь на запитання: «Що є рушійною силою, яка спонукає людей до активних дій?». Англієць **Томас Гоббс** у 1651 р. і його співвітчизник **Джеймс Стюарт** у 1767 р. доводили, що основний мотив людської поведінки полягає у прагненні влади.

Відомий англійський економіст Адам Сміт у своєму «Дослідженні про природу і причини багатства народів» (1776) та в інших працях сформулював принцип «економічної людини», головною метою якої є прагнення до збагачення і задоволення особистих потреб. Правда, подальші дослідження спростували тезу Сміта, бо виключно до збагачення прагнуть лише 12 % людей, у той час як до слави – майже 40 %. Крім того Сміт, як і інші представники класичної школи економічної теорії (Т. Мальтус, А. Маршалл та ін.), надавав великого значення функціям, які покладаються на менеджера. Планування, організація, вибір і навчання персоналу, безпосередньо управління, контроль – усі ці функції отримали у Сміта певний опис.

Англієць **Річард Аркрайт** заклав основи того, що можна назвати індустріальним управлінням або, кажучи сучасною мовою, організацією виробництва. На основі розподілу праці, планування розташування обладнання, забезпечення дисципліни, йому вдалося домогтися безперервності праці. Аркрайт сформулював дисциплінарний «кодекс» фабричної системи за різноманітні порушення у вигляді сукупності штрафних санкцій, які фіксувалися у спеціальній книзі та зводилися до відрахувань із заробітної плати.

Важливий внесок у розвиток теорії і практики управління зробив **Чарлз Беббідж**, який є винахідником першої обчислювальної машини. Він розробив методику вивчення витрат робочого часу при здійсненні різних операцій, порівняльного аналізу роботи однопрофільних підприємств, виявлення шляхів підвищення ефективності праці на основі вивчення даних статистики, а також застосування преміальної системи оплати праці.

2.2. Характеристика наукових шкіл у менеджменті

Потреба в науці про менеджмент з'явилася наприкінці XIX – на початку XX ст., що було зумовлене появою машинного виробництва. Саме тоді почали формуватися великі підприємства, на яких працювали десятки, навіть тисячі людей. У зв'язку з цим виникли проблеми планування їхньої діяльності, організації робочих місць, створення ефективної системи стимулювання працівників, розроблення технологічних процесів, забезпечення точного обліку, контролю тощо.

Перший етап у розвитку управлінської думки дістав назву наукового управління.

1. Наукове управління (1885 – 1920).

Засновниками школи **наукового управління** були **Фредерік Тейлор, Френк і Лілія Гілберт та Генрі Гантт, Генрі Форд**.

Вони думали, що, використовуючи спостереження, заміри, логіку й аналіз, можна удосконалити багато операцій ручної праці для того, щоб ефективніше їх використовувати. (Тейлор, наприклад, виявив, що максимальна кількість залізної руди чи вугілля може бути перекидана, якщо робітники користуватимуться лопатою–совком місткістю 9 кг).

У 1911 р. вийшла книга Ф. Тейлора «Принципи наукового управління», яка започаткувала науку управління як самостійну галузь наукових досліджень і практичної діяльності. Засновник школи Ф Тейлор уперше ввів термін «науковий менеджмент».

Він вивів загальні принципи управління, серед яких:

- розробка оптимальних методів виконання робіт (вивчення зусиль і рухів робітників, нормування часу виконання окремих операцій);
- розподіл праці між робітниками і менеджерами на конкретні завдання і функції;
- встановлення розцінок на окремі роботи на основі конкретних знань;
- професійна підготовка робітників;
- використання менеджерів для контролю і аналізу результатів робіт технологічного циклу.

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

Крім того дослідники, що належали до школи наукового управління, уперше звернули увагу на значущість людського фактора в процесі виробництва. Вони надавали великого значення системі стимулів зростання продуктивності праці, розробляли рекомендації щодо її організації з урахуванням фізіологічних можливостей людей, обґрунтовуючи норми виробітку, необхідні перерви в трудовому процесі та ін. Ключовими моментами цієї теорії було стимулювання високої продуктивності праці, добір людей, фізично та інтелектуально здатних виконувати певні види праці, та спеціальне їх навчання.

Таким чином, важливим *внеском цієї школи* було систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у підвищенні продуктивності і збільшенні обсягів виробництва.

До недоліків школи наукового управління належать: розглядання праці людини на рівні машин, виключення психологічного фактора; заперечення лінійної системи управління через відокремлення функцій планування; організація розглядалася як замкнута система.

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

Представники цієї школи (*А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард*) намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління організацією в цілому. Метою їхніх досліджень було виділення «універсальних принципів» управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.

Засновником *класичної (адміністративної) школи* вважається французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль (1841–1925). Він розробив класифікацію операцій, загальні принципи побудови структури організацій, принципи управління. Таких принципів за Файолем є чотирнадцять:

1. **Розподіл загальної роботи** в організації на складові її частини.
2. **Повноваження та відповідальність.** Ці категорії «тримають одна одну». «Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність».
3. **Дисципліна.** Дотримання досягнутих угод між організацією та її робітниками.
4. **Єдиноначальність.** У кожного робітника в організації має бути один і тільки один начальник.
5. **Єдність керівництва.** Усі операції в організації, які мають одну мету, мають виконуватися під керівництвом одного начальника.
6. **Підпорядкованість індивідуальних інтересів спільним.** Цілі організації мають домінувати над цілями окремих робітників або груп.
7. **Винагорода.** Система оплати має бути справедливою, стимулювати діяльність, а її розміри не опускатися нижче розумного рівня.
8. **Централізація.** Ступінь концентрації влади на вищому рівні управління.
9. **Ієрархія** (скалярний ланцюг). «Ланцюг» начальників від вищого до нижчого рівня.
10. **Порядок.** «Усьому своє місце і все на своєму місці».
11. **Справедливість.** Відданість персоналу організації повинна поєднуватися з правосуддям керівництва організації.
12. **Стабільність перебування на посаді.** Організація має сприяти довгостроковим стосункам зі своїми робітниками.
13. **Ініціатива.** «Здатність самостійно обмірковувати та виконувати план».
14. **Корпоративний дух.** Результат гармонії та єдності персоналу організації.

Крім того, 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 (**процесний підхід**). Кожна **функція управління** також є процесом, який складається із серії взаємопов'язаних дій.

Вебер приділив увагу розвитку проблеми лідерства і структури влади в організації. **Форд** застосував принципи Тейлора в масовому виробництві, що дало змогу знизити собівартість продукції.

Таким чином, *внесок класичної школи* в науку менеджменту – визначення принципів управління; опис функції управління; системний підхід до управління всією організацією.

Недоліки класичної школи менеджменту: спрощене уявлення про мотиви людської поведінки; розглядання організації як замкнутої системи.

3. Школа людських відносин (1930 – 1950)

Рух за людські відносини зародився у відповідь на нездатність повністю усвідомити значення людського фактора як основного елемента ефективності організації. Цей рух був реакцією на недоліки класичного підходу. Тому школу людських відносин інколи називають неокласичною школою. Заснували її **Мері Паркер Фоллет** та **Елтон Мейо**.

Елтон Мейо став відомим у ході експерименту, який проводився на текстильній фабриці у Філадельфії в 1923–1924 рр. Плинність робочої сили на прядильній дільниці тут досягала 250 %, тоді як на інших дільницях лише 5-6 %. Матеріальні засоби стимулювання результатів не дали, тому президент фірми звернувся за допомогою до Мейо.

Мейо зрозумів, що вирішення проблеми криється у зміні умов праці, а не в збільшенні винагороди. Задля експерименту він встановив для прядильників дві 10-хвилинні перерви для відпочинку. Плинність робочої сили різко знизилася, поліпшився моральний стан робітників, а виробіток дуже зріс. Однак і сам Мейо повністю не зрозумів важливості своїх винаходів у цій галузі, оскільки психологія тоді була ще на початковій стадії розвитку.

Експерименти, які Е. Мейо проводив у Хоторні (1927–1933), засвідчили, що високу продуктивність забезпечує не лише раціоналізація роботи, а й стосунки між людьми в процесі її виконання. Створення комфортної у психологічному плані атмосфери (доброзичливе, уважне ставлення керівництва до робітників, довіра до керівника тощо) сприяє поліпшенню їхньої роботи. На основі робіт Мейо, Фоллет і Бернарда було сформульовано нову філософію людських стосунків, яка враховувала психологічні мотиви поведінки людей у процесі виробництва, проблеми групових відносин, групові норми, конфлікти і співробітництво, комунікаційні бар'єри, неформальні організації.

Прихильники концепції «людських стосунків» стверджували, що економічні інтереси людей не єдині спонукальні мотиви заохотити її до праці можна також задоволенням соціальних і психологічних потреб. Ішлося про прагнення до особистого визнання, формування почуття колективізму, власної значущості тощо. На підставі концепції «людських стосунків» були розроблені рекомендації щодо керування підлеглими, як змусити їх змиритися з подальшою інтенсифікацією праці та ін.

Таким чином, *внесок школи людських відносин* – це дослідження, спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва, використання психологічного фактора.

Недоліком школи людських відносин є намагання досягти високої продуктивності праці тільки за позитивних психологічних умов.

Школа людських відносин дала поштовх до розвитку таких наук, як виробнича соціологія, психологія, соціоніка.

4. Школа організаційної поведінки (1950 – дотепер).

Поведінкова школа формувалася *Крісом Арджирісом, Дугласом Мак-Грегором, Фредеріком Герцбергом, А. Маслоу* та іншими вченими. В її основі лежать методи налагодження міжособистісних відносин, підвищення ефективності людських стосунків, формування колективів за психологічною сумісністю тощо.

Якщо школа людських відносин зосереджувала свою увагу головним чином на методах налагодження міжособистісних відносин, то новий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої власні можливості. Методи вивчення працівника ґрунтувалися на застосуванні науки про поведінку в

побудові і управлінні організаціями. Метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

Кріс Арджуріс (1929) – дослідник поведінкових і організаційних аспектів менеджменту. Заснував теорію «*індивідуальність проти організації*». Відповідно до цієї теорії для «здорової особистості властиво: перетворювати власне існування із пасивного в активне, самовдосконалюватись». Організація може гальмувати розвиток особистості, що зумовлюватиме у працівників виникнення захисних механізмів (звільнення, агресія). Удосконалення організації базується на досягненні гармонії між нею і працівниками.

Дуглас Мак–Грегор (1906 – 1964) – видатний американський науковець, психолог, гуманіст. *Розробив теорії X та Y*, які відображають моделі поведінки працівників у організації залежно від сформованих організаційних умов. Акцентував увагу на інтеграції індивідуальних і організаційних цілей, яка зумовлює досягнення гармонії в організації.

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

Таким чином, *внесок школи наукової поведінки* – застосування прийомів управління між особистими відносинами для підвищення ступеня задоволення потреб і продуктивності праці; формування організації, в якій кожен робітник реалізовував би свій потенціал.

Недоліком школи наукової поведінки є переоцінка неформальних факторів.

Емпірична школа управління

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

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

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

Одним із відомих представників емпіричної школи є **Пітер Друкер**, який вивчає практику управління. Він стверджує, що управління має починатися з розробки цілей, а потім переходити до визначення функцій, системи взаємодії та процесу.

До *недоліків школи* можна віднести те, що однакові рекомендації управління не можуть бути ефективними для всіх підприємств через різні умови функціонування організацій.

Школа соціальних систем

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

Таким чином, *внеском школи соціальних систем* можна вважати те, що вчені цього напрямку розглядали організацію як відкриту або закриту комплексну систему. *Недоліком школи соціальних систем* можна вважати те, що представники школи відводили особливу роль зовнішнім силам, наголошуючи на тому, що тільки вони мають бути визначальними для ефективного функціонування організації.

5. Кількісний підхід (1950 – дотепер). До другої світової війни кількісні методи використовувалися в управлінні недостатньо.

У кількісному підході виділяють:

- дослідження операцій і моделі;
- вплив кількісного підходу.

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

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

Найбільшим поштовхом до застосування кількісних методів в управлінні дав розвиток комп'ютерів.

Таким чином, *внесок кількісної школи*: розробка та застосування моделей для поглибленого розуміння управлінських проблем; розвиток кількісних методів на допомогу керівникам у складних ситуаціях.

До *недоліків школи* належать: вузькоспеціалізований підхід до управління; неможливість повного врахування людського фактора.

Нова школа

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

2.3. Характеристика інтегрованих підходів до управління

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються *інтегрованими підходами до управління* (процесний, системний, ситуаційний).

Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності:

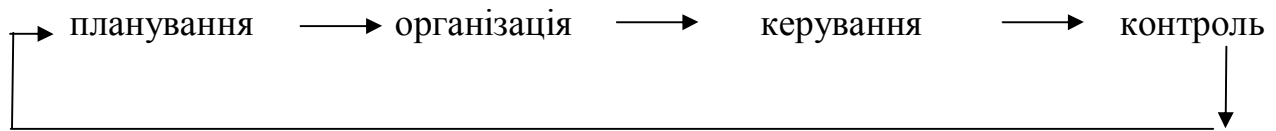


Рис. 2. 1. Процесний підхід до управління

Кожна функція управління, в свою чергу, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

Цю концепцію першим розробив Анрі Файоль і назвав п'ять вихідних функцій: планування, організація, керування, координація та контроль. Більшість учених вважає, що процес управління складається з функцій: планування, організація, мотивація та контроль.

В інших наукових працях з теорії управління пропонується дещо інший набір функцій: планування, організація, розпорядництво (командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, добір персоналу, представництво, ведення переговорів (укладення угод). Майже в кожній публікації з проблем управління міститься авторський перелік функцій, який хоча б чимось відрізняється від запропонованих іншими. Як правило, це пов'язано з особливостями конкретної системи управління, досліджуваної тим чи іншим автором.

Системний підхід ґрунтується на теорії систем, яка вперше була застосована в точних науках і в техніці, а наприкінці 50-х років – і в теорії управління. Суть системного підходу полягає у пошуку простого у складному, декомпозицією проблеми на складові частини, аж до виходу на прості запитання типу: «Є – потрібно визначити».

Схематично системний підхід до управління можна представити так:

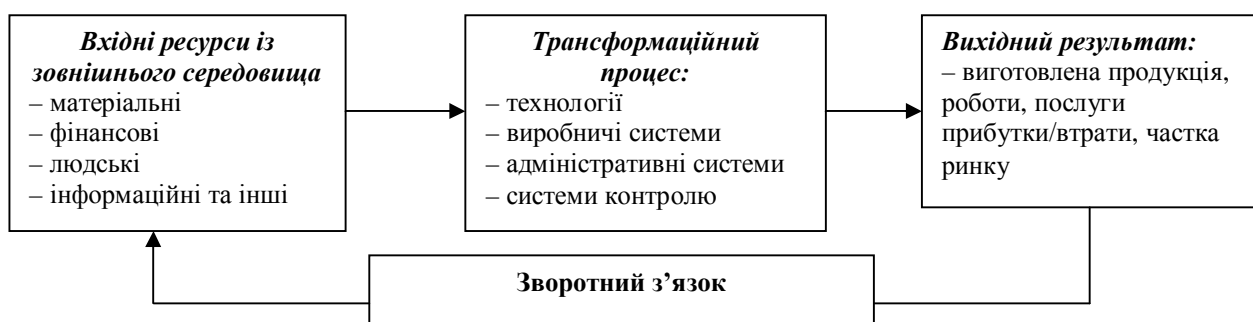


Рис. 2. 2. Системний підхід до управління

В основі системного підходу управління і проблем, які виникають у ході його здійснення, лежить поняття системи.

Система – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, кожен з яких функціонує автоматично для досягнення загальної мети. Автомобілі, комп'ютери, телевізори – усе це приклади систем. Отже, система складається з багатьох частин, кожна з яких працює у взаємодії з іншими, для створення цілого, що має якості, яких немає у її складових частин. Однак складові частини системи взаємозалежні. Якщо хоч одної з них не виявиться, то вся система або не буде працювати, або працюватиме неправильно.

Є два основних типи системи: **закриті і відкриті**. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, а її дії відносно незалежні від середовища, яке оточує систему. Прикладом такої системи може бути годинник, який працює незалежно від зовнішнього середовища доти, поки в ньому заведена пружина або є інше джерело енергії.

Для відкритої системи характерна взаємодія з навколишнім середовищем через проникні «кордони» системи (входи і виходи). Через входи навколишнє середовище впливає на систему, а через виходи система впливає на навколишнє середовище.

Великі складні системи складаються з частин, які можна розглядати, у свою чергу, як системи. Ці частини називаються **підсистемами**. Поняття підсистем має надзвичайно велике значення для управління, оскільки дає можливість створювати всередині системи необхідні структурні підрозділи для потреб управління: відділи, сектори, дільниці та ін.

При цьому підсистеми, у свою чергу, можуть складатися з менших підсистем (частин, елементів). Оскільки вони взаємозалежні, неправильне функціонування навіть найменшої підсистеми може вплинути на систему в цілому. *Усі організації є складними відкритими системами.*

Таким чином, жодна школа до системного підходу серйозно не задумувалася над впливом зовнішнього середовища на організацію, хоча це дуже важливий компонент роботи організації. Нині поширена думка, що зовнішні сили можуть бути визначальними для організації, для її ефективності, для вибору тих чи інших засобів з арсеналу управління, які дадуть бажаний результат.

Ситуаційний підхід (розроблений в 60-х роках) виходить з поняття **ситуації**, як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного періоду. Він спрямований на підбір важелів менеджменту для конкретних управлінських ситуацій з метою ефективного досягнення цілей організації. Найвагомим результатом розробок у цієї сфері є висновок про те, що форми, методи, стилі управління повинні істотно змінюватись залежно від умов діяльності підприємства.

Сутність ситуаційного підходу можна краще усвідомити у процесі співставлення принципового та ситуаційного мислення.

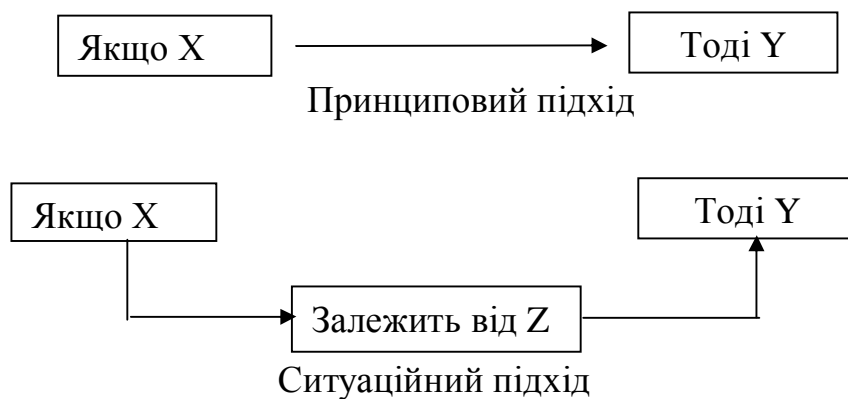


Рис. 2. 3. Співставлення принципового та ситуаційного мислення

Об'єктом досліджень ситуаційного підходу виступають найбільш значущі в управлінні ситуаційні зміни, зокрема у сферах лідирування, побудови організаційних структур, кількісних оцінок тощо.

2.4. Розвиток управлінської науки в Україні

В Україні управлінська наука протягом тривалого часу розвивалася в межах концепцій, які домінували в колишньому СРСР. Попри, те що науково-пошукові дослідження були спрямовані на вдосконалення адміністративно-командної системи, це дало змогу нагромадити значний досвід у галузі управління.

Розвиток управлінської науки в Україні протягом радянського і пострадянського часу охоплює 7 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 та державного регулювання.

2. Квітень 1921 р. – 1928 р. Особливість періоду полягала в удосконаленні адміністративного управління виробництвом, спробах застосування госпрозрахунку, як основи економічних методів управління, формальному вивченні можливостей участі працівників в управлінні.

3. 1929 – 1945 рр. Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, удосконаленням структур управління, методів добору й підготовки кадрів, планування та організації виробництва.

4. 1946 – 1965 рр. Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і 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 – 1989 рр. Характеризується усвідомленням неможливості реформування адміністративно–командної системи, що склалася в економіці СРСР. Підтверджено необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.

7. 1990 р. – сьогодні. Особливістю є проведення економічних реформ, трансформація економічної системи.

З огляду на суттєві ознаки управлінських дій та економічних процесів у цьому періоді виділяють 5 етапів:

1) робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

2) застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу; розвиток орендних відносин;

3) упровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, розширення економічної свободи;

4) упровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;

5) початок і розвиток ринкових реформ (охоплює події, пов'язані з реформуванням національної економіки України).

У розвиток управлінської науки суттєвий внесок зробили такі українські вчені:

М. І. Туган-Барановський (1865 – 1919) – займався проблемами економічної психології, соціальної, мікро- та макроекономіки; **М. П. Яснопольський** (1846 – 1937) – обґрунтував теорію місцевого самоврядування; **Є. Є. Слупський** (1880 – 1946) – засновник математичного моделювання економічних і управлінських процесів; **В. Б. Антонович** (1834 – 1908), **М. П. Драгоманов** (1841 – 1895); **М. І. Зібер** (1844 – 1888), вивчав державний устрій Київської Русі; **Д. Яворницький** вивчав устрій Запорозької Січі та інші.

Таким чином, 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 із княжих часів. Розвиток українського менеджменту відбувається в руслі трансформаційних процесів у економіці України на сучасному етапі.

Контрольні запитання

1. Що зумовило виникнення менеджменту як науки?
2. У чому сутність школи наукового управління?
3. У чому сутність адміністративної школи управління?
4. Пояснити сутність принципів менеджменту Анрі Файоля та охарактеризувати взаємозв'язки між ними.
5. У чому сутність школи людських відносин?
6. Пояснити сутність ситуаційного підходу в менеджменті.
7. Пояснити сутність процесного підходу в менеджменті.
8. Охарактеризувати кількісний підхід в управлінні.

9. Пояснити сутність системного підходу в менеджменті.
10. Назвати основні етапи розвитку управлінської науки в Україні.

Рекомендована література: Основна [1–5].

Додаткова [4; 6; 9; 20; 23; 25; 26; 36].

Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

- 3.1. Сутність і класифікація управлінських рішень.
- 3.2. Основні моделі прийняття управлінських рішень.
- 3.3. Процес прийняття рішень.
- 3.4. Методи творчого пошуку альтернатив.

Хто нетерплячий у рішеннях і діях, той поспішає до невдач.

Афоризм менеджменту

3.1. Сутність і класифікація управлінських рішень

У повсякденному житті людина постійно вирішує безліч питань – суттєвих і незначних, пов’язаних з особистим і суспільним життям. Однак в управлінні організацією прийняття рішення – більш систематизований процес, ніж в особистому житті. Ставки найчастіше набагато вищі. Особистий вибір індивідуума впливає на його особисте життя і на небагатьох пов’язаних з ним людей. Менеджер вибирає напрям дії не тільки для себе, а й для організації та інших працівників.

Управлінське рішення – це результат творчої діяльності менеджера організації, який дає можливість вирішувати її проблеми та забезпечувати досягнення поставленої мети.

Прийняття рішень – це процес вибору курсу дій з двох або більше альтернатив.

Будь-яке рішення характеризується такими ознаками:

- можливість вибору із множини альтернативних варіантів (якщо немає альтернатив, немає вибору, і, отже, немає рішення);
- наявність цілі (безцільний вибір – не рішення);
- необхідність у вольовому акті особи, яка приймає рішення (ОПР).

Одним із вихідних питань дослідження в теорії прийняття управлінських рішень є розробка класифікації рішень. Класифікація рішень у менеджменті дає можливість керівникам глибше зрозуміти зміст і значення своєї діяльності, раціональніше розподілити час на виконання окремих видів робіт. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників у підготовці рішень, виборі кращого варіанта і реалізації прийнятого рішення.

Залежно від різних критеріїв рішення об'єднуються у такі групи (табл.3.1):

Таблиця 3.1

Види управлінських рішень за певними критеріями

1	2
Критерії виділення	Види рішень
За сферою охоплення	– загальні (стосуються всієї організації); – часткові (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем)
За часом дії	– стратегічні; – тактичні; – оперативні
За характером дій	– директивні; – нормативні; – методичні; – рекомендаційні; – дозволяючі
За напрямом впливу	– направлені на зовнішнє середовище (взаємовідносини з постачальниками, споживачами тощо); – направлені на внутрішню систему
За функціональними призначеннями	– планові; – організаційні; – регулюючі; – активізуючі; – контрольні
За характером і змістом	– творчі; – прийняті за аналогією; – інтуїтивні (базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору)
За способом прийняття	– індивідуальні; – колективні
За рівнем прийняття	– на вищому рівні управління; – на середньому рівні управління; – на нижньому рівні управління
За ступенем повноти інформації	– прийняті в умовах визначеності; – прийняті в умовах невизначеності; – прийняті в умовах ризику
За методами підготовки	– креативні (творчі, оригінальні, приймаються творчими особистостями); – евристичні (нові, пошукові, які приймаються з допомогою евристичних методів); – репродуктивні (відтворюючі, традиційні)

Приймаючи управлінські рішення, варто враховувати такі можливі **фактори впливу, як:**

- 1) закони об'єктивного світу;
 - 2) особисті якості керівника (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
 - 3) поведінку менеджера (звички, психологія, лояльність тощо);
 - 4) час розробки рішення;
 - 5) навколишнє середовище:
 - визначеність (керівник знає очікувані результати всіх можливих альтернативних рішень);
 - ризик (менеджеру відома ймовірність кожної альтернативи);
 - невизначеність, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів;
 - 6) інформаційні обмеження, зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації;
 - 7) очікування можливих негативних наслідків;
 - 8) взаємозв'язок рішень;
 - 9) форми і методи проведення управлінської діяльності.
- Вимоги до управлінських рішень:
- всебічна обґрунтованість;
 - своєчасність;
 - необхідна повнота змісту (рішення має охоплювати увесь управлінський об'єкт);
 - повноправність;
 - узгодженість із попередніми рішеннями.

3.2. Основні моделі прийняття управлінських рішень

У теорії управління виділяють *три основні моделі прийняття рішень*:

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

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

Основні характеристики класичної моделі – особа, яка приймає рішення має:

- чітку мету прийняття рішення;
- повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- повну інформацію щодо можливих альтернатив і їхніх наслідків ;
- раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- завжди на меті максимізацію результату діяльності організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення мають бути достатньо визначеними.

Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує **поведінкова модель**.

Характеристики поведінкової моделі – особа, яка приймає рішення:

- не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- не здатна (не схильна) передбачити наслідки можливих альтернатив.

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

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

2) поняття *«досягнення задоволеності»*. Оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери бажають аби їх «страх» щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як «досягнення задоволеності».

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

Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- а) для вирішення **принципово нових, незвичайних рішень**, таких, які важко піддаються вирішенню;
- б) для вирішення проблем в умовах **дефіциту часу**;
- в) коли менеджер або група менеджерів мають **достатньо влади для нав'язування свого рішення**.

3.3. Процес прийняття рішень

У теорії прийняття рішень розрізняють дві основні технології прийняття управлінських рішень.

Найпростішою технологією прийняття рішень є **інтуїтивна**, яка у спрощеному схематичному вигляді представлена на *рис. 3.1*.

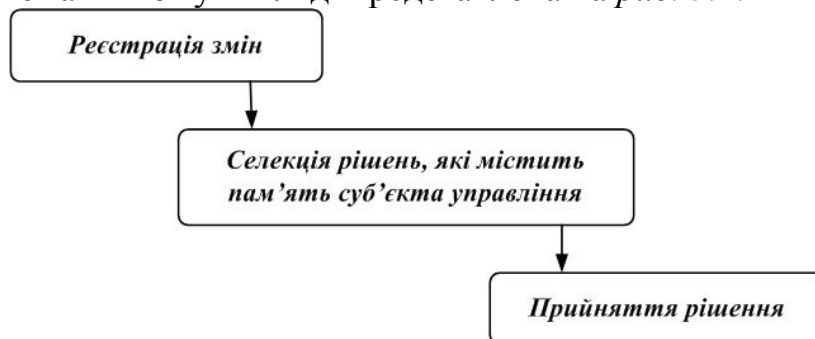


Рис. 3.1. Модель інтуїтивної технології прийняття рішення

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

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень наведена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Раціональна технологія прийняття управлінських рішень

Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їхньої реалізації.

1. Діагноз проблеми включає наступні підетапи:

- *виявлення та опис проблемної ситуації* (означає усвідомлення протиріччя між 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 підставі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2. Накопичення інформації про проблему означає збирання та обробка 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 такі часткові критерії:

- повнота інформації (наявність відомостей, зокрема суперечливих, які необхідні та достатні для прийняття рішення);
- точність інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу);
- несуперечливість інформації (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);
- переконливість інформації (доведеність, достовірність інформації);
- 2) *лаконічність* – стислість і чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);
- 3) *актуальність* – відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;
- 4) *своєчасність* – здатність задовольняти інформаційну потребу в прийнятний для виконання строк;
- 5) *комунікативність* – властивість інформації бути зрозумілою для адресата.

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

Складність управління і полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, яка містить усі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

У процесі розробки альтернатив з метою обмеження їхньої кількості необхідно враховувати такі вимоги до них:

- *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*: часових, ресурсних, зовнішніх тощо (однакових «стартових» умов для кожної альтернативи).

4. Оцінка альтернативних варіантів. Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за критеріями (рис. 3.3):

- *реалістичність* – можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації (юридичних обмежень, можливостей існуючих технологій, моральних та етичних норм тощо).
- *відповідність ресурсам організації*;
- *прийнятність наслідків реалізації* альтернативи:
 - не тільки основних, але і побічних;
 - не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, але і майбутні періоди.

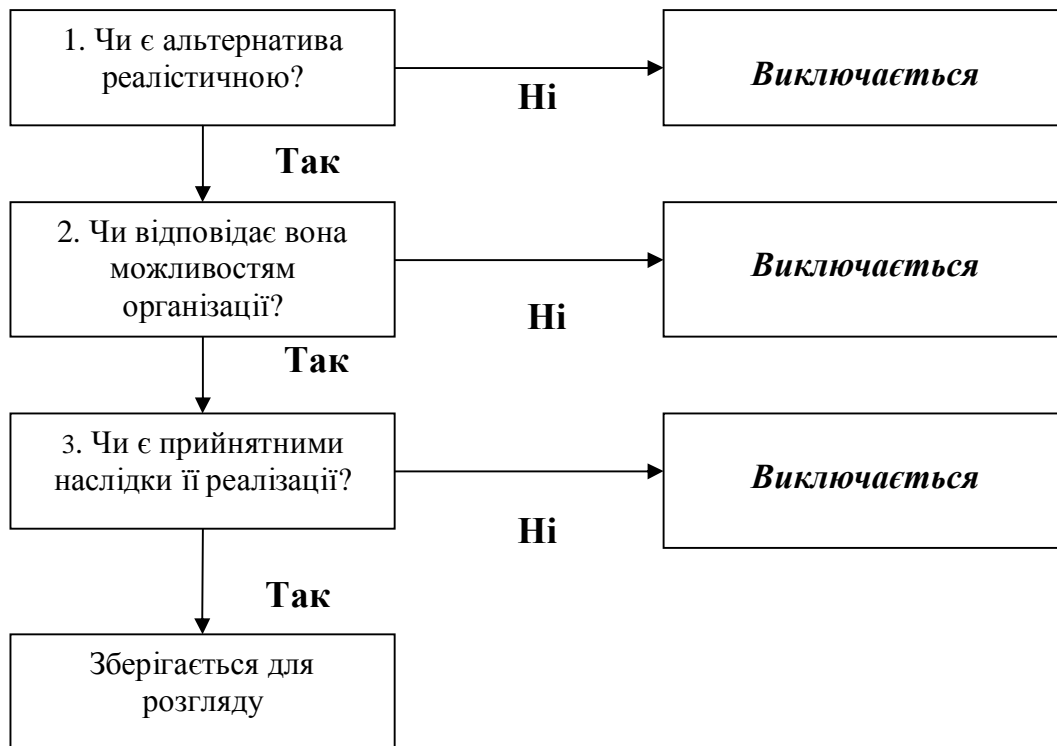


Рис. 3.3. Послідовність оцінки альтернативних варіантів у процесі прийняття рішень

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

3.4. Методи творчого пошуку альтернатив

Одним із найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні *методи творчого пошуку альтернативних варіантів*, які умовно поділяють на три групи:

- методи *індивідуального творчого пошуку* (аналогії, інверсії, ідеалізації);
- методи *колективного творчого пошуку* («мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокнота);
- методи *активізації творчого пошуку* (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Метод аналогії передбачає використання схожого відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, яке виникло як результат спостереження за явищами природи тощо.

Метод інверсії – пошук варіантів від протилежного (перевернути звичайне рішення «догори ногами», вивернути навиворіт, поміняти місцями тощо).

Метод ідеалізації базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

Порівняно з індивідуальними **колективні методи** є більш ефективними.

Метод «мозкового штурму» зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії. Аби «мозковий штурм» не перетворився на звичайну нараду варто дотримуватися певних правил:

- не дозволяється критицизм і негативні коментарі щодо висловлювань учасників;
- ідеї та пропозиції, що висуваються, не засуджуються;
- заохочується вільне творче мислення;
- забезпечується висування якомога більшої кількості ідей;
- заохочується комбінування ідей, розвиток однієї ідеї на основі інших тощо.

Метод конференції ідей. Відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що допускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Усі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до «конференції ідей» осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення даної проблеми.

Метод колективного блокнота – поєднання індивідуального незалежного висування ідей із їхньою колективною оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Упродовж певного періоду часу (зазвичай 2 тижні) кожний учасник групи записує до блокнота власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією усієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

З метою активізації процесу творчого пошуку альтернативних варіантів використовується третя група методів.

Метод контрольних запитань – стимулювання пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений Алексом Осборном:

- яке нове застосування об'єкта можна запропонувати?
- які модифікації об'єкта можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо?
- що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо?
- що можна на об'єкті замінити і т. д.?

Метод фокальних об'єктів полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Унаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкта.

Метод фокальних об'єктів реалізується у такій послідовності:

- а) вибирається фокальний об'єкт і встановлюється мета його удосконалення;

- б) навмання вибирається декілька випадкових об'єктів;
- в) складаються списки ознак випадкових об'єктів;
- г) ознаки випадкових об'єктів приєднуються до фокального об'єкта;
- д) отримані сполучення розвиваються шляхом вільних асоціацій;
- ж) отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.

Метод морфологічного аналізу ґрунтується на застосуванні комбінаторики, тобто на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які впливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що аналізується. Синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти. Шляхом комбінування варіантів можна отримати рішення, декілька з яких може мати практичний інтерес.

Контрольні запитання

1. Сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень за різними ознаками.
3. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень?
4. Назвіть три основні моделі ухвалення управлінських рішень.
5. Назвіть основні етапи ухвалення управлінських рішень та їхні характеристики.
6. Назвіть основні групи методів творчого пошуку альтернативних варіантів.
7. Дайте характеристику методам індивідуального творчого пошуку.
8. Охарактеризуйте методи групового творчого пошуку.
9. Назвіть і охарактеризуйте методи активізації творчого пошуку.
10. Чим відрізняються поведінкова і класична моделі прийняття рішень?

Рекомендована література: Основна [1-3; 5].

Додаткова [2; 11; 15; 49].

Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень

- 4.1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
- 4.2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
- 4.3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

4.1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Деякі науковці вважають, що не варто плутати саме методи прийняття управлінських рішень з методами їх обґрунтування. Один із найпоширеніших способів класифікації представлено на рис. 4.1.

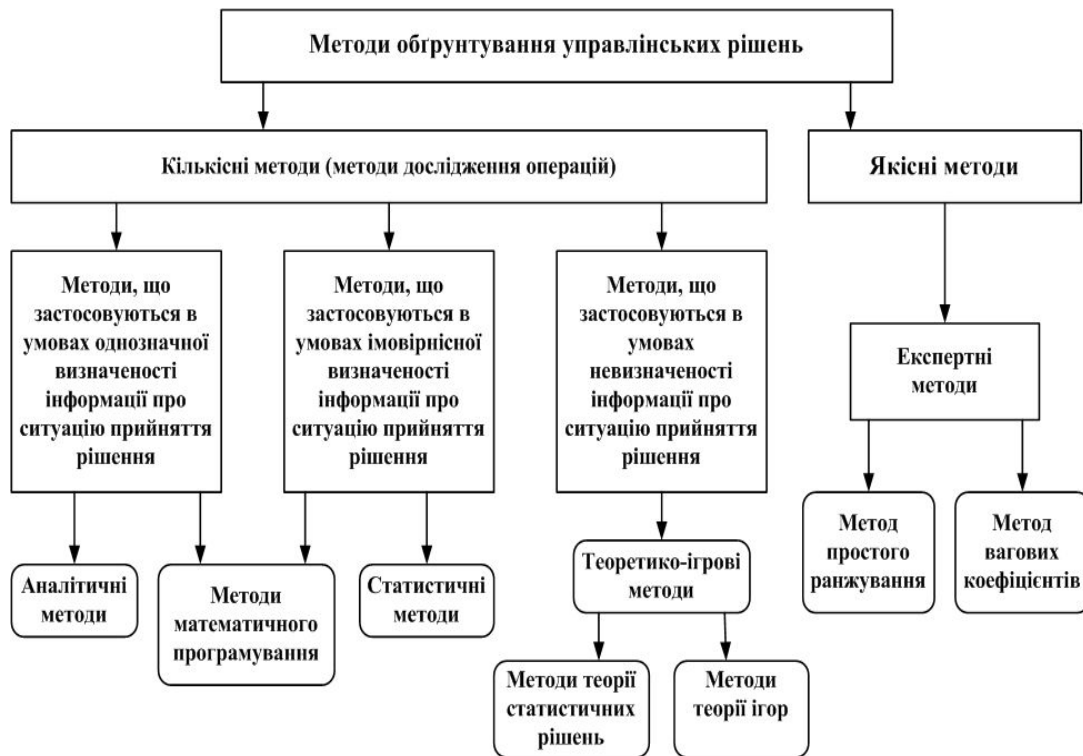


Рис. 4.1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні.

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

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

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

1) методи, що застосовуються в умовах **однозначної визначеності інформації** про ситуацію прийняття рішення (аналітичні методи та частково методи математичного програмування);

2) методи, що застосовуються в умовах **імовірнісної визначеності інформації** про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування);

3) методи, що застосовуються в умовах **невизначеності інформації** про ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які, залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації – об’єктивні обставини чи свідомі дії противника, поділяються на методи теорії статистичних рішень і методи теорії ігор).

Загальна характеристика наведених груп методів.

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

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні й обробці статистичних матеріалів. Статистичні методи включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні з цієї групи методів широко використовують такі: кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та інші.

Широко використовується на практиці метод платіжної матриці й «дерево рішень».

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

4.2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень

Метод платіжної матриці дозволяє дати оцінку кожній альтернативі як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

Основними умовами застосування методу платіжної матриці є:

- наявність кількох альтернатив вирішення проблеми;
- наявність декількох ситуацій, які можуть мати місце при реалізації кожної альтернативи;
- можливість кількісно виміряти наслідки реалізації альтернатив.

У концепції платіжної матриці ключовим є поняття «очікуваного ефекту».

Очікуваний ефект – це сума можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножених на ймовірність настання кожної з них. У методі платіжної матриці критично важливим є точна оцінка ймовірностей виникнення ситуації в процесі реалізації альтернатив.

Метод дерева рішень передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми.

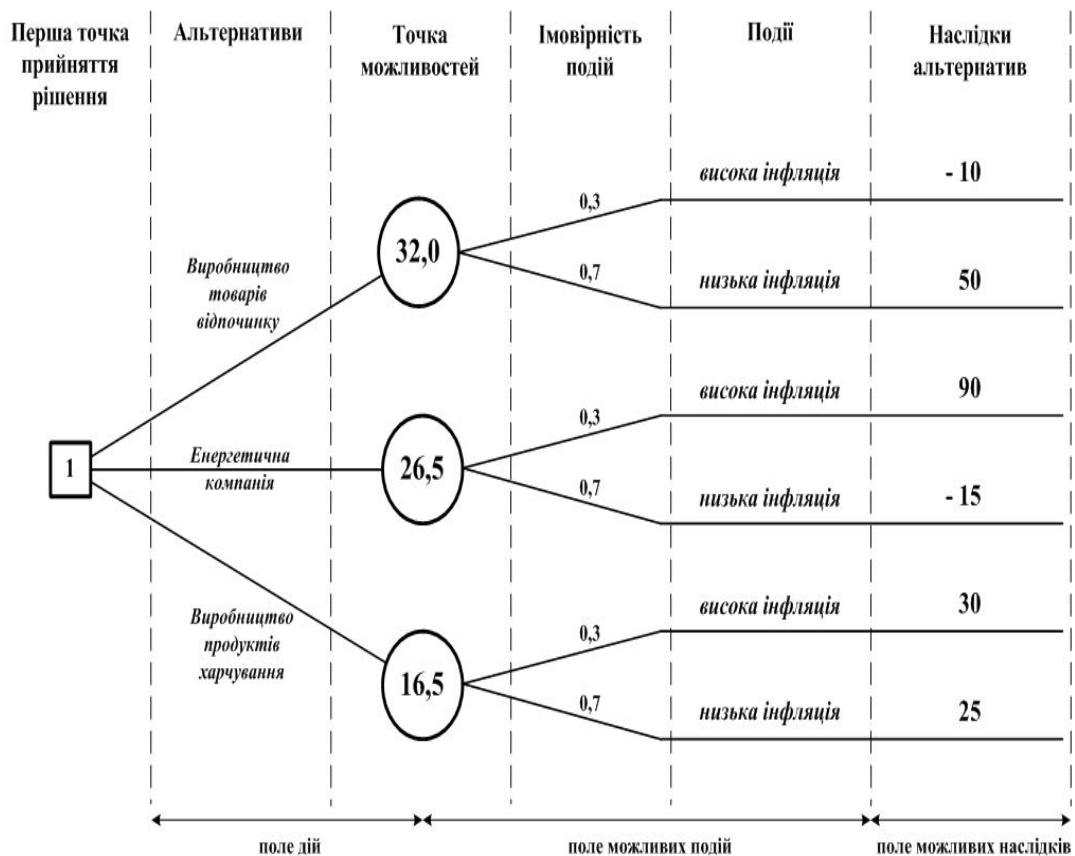


Рис. 4.2. Графік «дерева рішення» у задачі інвестування коштів фірми

Компоненти графіка «дерева рішень»:

1) **три поля**, які можуть повторюватися залежно від складності самої задачі:

а) *поле дій* (поле можливих альтернатив). Тут перераховані всі можливі альтернативи дій щодо вирішення проблеми;

б) *поле можливих подій* (поле ймовірностей подій). Тут перелічені можливі ситуації реалізації кожної альтернативи та визначені ймовірності виникнення цих ситуацій;

в) *поле можливих наслідків* (поле очікуваних результатів). Тут кількісно охарактеризовані наслідки (результати), які можуть виникнути для кожної ситуації;

2) **три компоненти:**

а) *перша точка прийняття рішення*. Вона звичайно зображена на графіку у вигляді чотирикутника та вказує на місце, де повинно бути прийнято остаточне рішення, тобто на місце, де має бути зроблений вибір курсу дій;

б) *точка можливостей*. Вона звичайно зображується у вигляді кола та характеризує очікувані результати можливих подій;

в) *«гілки дерева»*. Вони зображуються лініями, які ведуть від першої точки прийняття рішення до результатів реалізації кожної альтернативи.

Ідея методу «дерева рішень» полягає у тому, що, просуваючись гілками дерева в напрямку справа наліво (тобто від вершини дерева до першої точки прийняття рішення):

- а) спочатку розраховують очікувані виграші по кожній гілці дерева;
- б) порівнюючи ці очікувані виграші, остаточно вибрати найкращу альтернативу.

Використання цього методу передбачає, що вся необхідна інформація про очікувані виграші для кожної альтернативи та імовірності виникнення всіх ситуацій була зібрана заздалегідь.

Метод «дерева рішень» застосовують на практиці у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто, для прийняття послідовних рішень.

4.3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності

У більшості випадків для прийняття управлінських рішень використовується неповна і неточна інформація, яка й утворює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують:

- 1) методи теорії статистичних рішень (ігри з природою);
- 2) методи теорії ігор.

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

Теорія ігор використовується у випадках, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного супротивника.

Організації зазвичай мають цілі, які суперечать цілям інших організацій–конкурентів. Тому робота менеджерів часто полягає у виборі рішення з урахуванням дій конкурентів. Для вирішення таких проблем призначені методи теорії ігор.

Теорія ігор – це розділ прикладної математики, який вивчає моделі та методи прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту.

Під **конфліктом** розуміється така ситуація, в якій зіштовхуються інтереси двох або більше сторін, що переслідують різні (суперечливі) цілі. При цьому кожне рішення має прийматися в розрахунку на розумного противника, який намагається зашкодити іншому учаснику гри досягти успіху.

Основну задачу теорії ігор можна сформулювати так: визначити, яку стратегію має застосувати розумний гравець у конфлікті з розумним противником, щоб гарантувати кожному з них виграш, причому відхилення будь-кого з гравців від оптимальної стратегії може тільки зменшити його виграш.

Центральне місце в теорії ігор займають **парні ігри з нульовою сумою**, тобто ігри, в яких:

- беруть участь тільки дві сторони;
- одна сторона виграє рівно стільки, скільки програє інша.

Такий рівноважний виграш, на який мають право розрахувати обидві сторони, якщо вони будуть додержуватися своїх оптимальних стратегій, називається **ціною гри**. Розв'язати парну гру з нульовою сумою означає знайти

пару оптимальних стратегій (одну для першого гравця, іншу – для другого) і ціну гри.

Змістовий модуль 2. Функції та ефективність менеджменту

Тема 5. Планування в організації

- 5.1. Сутність планування. Типи планів у організації.
- 5.2. Формулювання місії та цілей організації.
- 5.3. Етапи процесу планування.
- 5.4. Типи оперативних планів.
- 5.5. Загальна характеристика бізнес-планування.

Хто хоче досягнути мети, повинен її знати.

Азбучне правило менеджменту

5.1. Сутність планування. Типи планів у організації

Складання плану – це завжди початковий етап процесу управління. Функція планування передбачає рішення про те, якими мають бути цілі організації і що повинні робити її члени для їх досягнення. Планування є головною функцією управління, від якої певною мірою залежать усі інші функції.

Класичне визначення планування дають Р. Джонсон: «Планування – процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до змін зовнішніх і внутрішніх умов».

Планування як загальна функція менеджменту означає вид управлінської діяльності, що визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

До **підфункцій планування** належать: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування. **Мета планування** полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст і певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

У ході планування керівництво організації має оцінити такі аспекти діяльності організації:

– слабкі та сильні сторони організації у сфері виробництва, трудових ресурсів, фінансів, маркетингу;

– можливості та загрози у зовнішньому середовищі: конкуренція, екологічні умови, постачання, якими повинні бути цілі та як їх досягти;

– як і за допомогою яких ресурсів можливо досягти поставлених цілей.

Залежно від певних критеріїв розрізняють такі типи планів.

1. За тривалістю виконання:

– перспективний (стратегічний);

– середньотривалий (тактичний);

– короткотривалий (поточний, оперативний).

2. За змістом господарської діяльності:

- плани науково-дослідної роботи;
- плани виробництва;
- плани збуту;
- фінансовий план.

3. За організаційною структурою:

- загальний план організації;
- план дочірньої компанії;
- план підрозділу.

4. За предметом планування:

- планування цілей;
- планування засобів;
- планування процесів.

Перспективний (стратегічний) охоплює період від 10 до 20 років (частіше 10 – 12 років). Воно передбачає розробку загальних принципів орієнтації фірми на перспективу (концепцію розвитку); визначає стратегічний напрям і програму розвитку, зміст і послідовність здійснення найважливіших заходів, які забезпечують досягнення поставленої мети. Такий план розробляється менеджерами вищого рівня після консультацій з менеджерами нижчої ланки управління.

У системі перспективного планування залежно від методології і мети розрізняють довгострокове і стратегічне планування.

Стратегічне планування ґрунтується на понятті «стратегія».

Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

У стратегічному менеджменті за рівнем управління виокремлюють чотири різновиди стратегій організації:

– перший рівень **корпоративний (портфельна стратегія)** – існує у компаніях, які діють у декількох сферах бізнесу;

– другий рівень **сфери бізнесу (ділова стратегія)** – рівень перших керівників організацій, відповідальних за розробку і реалізацію стратегії сфери бізнесу;

– третій рівень **(функціональний)** – властивий керівникам функціональних сфер: фінансів, маркетингу, розробок нових товарів і послуг, виробництва, управління персоналом тощо;

– четвертий рівень **(лінійний)** – рівень керівників підрозділів чи організації її географічно вилучених частин (представництв, філій).

Тактичне планування – визначає проміжні цілі щодо досягнення стратегічних цілей та завдань. Вони розробляються менеджерами середньої ланки, які обговорюють плани з менеджерами нижчої ланки, а потім подають їх вищому керівництву. Середньострокові плани найчастіше охоплюють п'ятирічний строк, оскільки він найбільш точно відповідає періоду оновлення виробничого апарату та асортименту продукції.

Поточне (оперативне) планування полягає в розробці планів на всіх рівнях управління підприємством та за всіма напрямками його діяльності на

короткі періоди (квартал, місяць). Вони розробляються менеджерами нижчої ланки при консультуванні з менеджерами середньої ланки.

Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів або фінансових планів, що складаються на рік або короткий строк по кожному підрозділу окремо. Бюджет формується на основі прогнозу збуту, що необхідно для досягнення визначених планом фінансових показників. При його складанні насамперед ураховуються показники, розроблені в перспективних або оперативних планах. Через бюджет здійснюється взаємозв'язок між перспективним, поточним та іншими видами планування.

5.2. Формулювання місії та цілей організації

Усі організації мають цільову спрямованість. Існує дві складові цільової спрямованості організацій: цілі і місія. У літературі місія нерідко позначається такими поняттями, як «політика», «філософія».

Місія – це призначення (зміст існування) організації в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, яке реалізується через її стратегію.

Місія має розроблятися з урахуванням таких факторів (за Ф. Котлером):

- історія організації;
- цільові настанови власників;
- стиль поведінки персоналу;
- стан середовища існування організації;
- ресурси, які може використати організація для досягнення власної мети;
- унікальність організації.

Значення місії організації:

- дає уявлення про організацію (до чого вона прагне, яка її філософія, які ресурси);
- сприяє формуванню єдності всередині організації;
- сприяє ефективності управління.

Ціль – це конкретний стан окремих характеристик організації, на досягнення яких спрямовано її діяльність.

Правильно сформульовані організаційні цілі мають відповідати наступним **вимогам**:

- конкретність і вимірюваність;
- орієнтація у часі;
- реалістичність, досяжність, неперевищення можливостей організації;
- несуперечливість, узгодженість, взаємопов'язаність;
- сформульованість письмово.

Визначаються основні сфери, щодо яких організації встановлюють цілі:

- прибуток;
- робота із клієнтами;
- потреби працівників;
- соціальна відповідальність.

Будь-яка організація має багато різноманітних цілей, сукупність яких

утворює складну структуру. Це передбачає необхідність класифікації цілей. Цілі організації можна класифікувати за кількома критеріями (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Класифікація цілей організації

Критерії класифікації	Види цілей організації
1. Рівень абстракції	1.1. Глобальна мета 1.2. Місія організації 1.3. Задачі організації
2. Об'єкт спрямованості	2.1. Фінансові цілі 2.2. Цілі, що зв'язані з виробництвом 2.3. Цілі, що зв'язані із ринком діяльності організації 2.4. Цілі, що зв'язані з персоналом 2.5. Цілі, що зв'язані із дослідженнями та розробками
3. Ступінь відкритості	3.1. Офіційно проголошені цілі 3.2. Неофіційні цілі (закриті, таємні)
4. Організаційний рівень	4.1. Загальноорганізаційні цілі 4.2. Дивізіональні цілі 4.3. Групові цілі 4.4. Індивідуальні цілі
5. Часовий інтервал	5.1. Довгострокові цілі 5.2. Середньострокові цілі 5.3. Короткострокові цілі

Глобальна мета – характеризує погляд на причину існування організації з точки зору суспільства (уявлення про суспільне призначення організації).

Задачі організації – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію. Задачі організації формулюються у конкретних показниках діяльності й розраховані на певні строки. Організації, як правило, встановлюють декілька задач.

Одним із широко розповсюджених на практиці способів встановлення цілей та оцінки діяльності керівників є так зване «**управління за цілями**» (**MBO – management by objectives**).

Відповідно до концепції MBO загальноорганізаційні цілі можна розділити на декілька дрібніших цілей окремих структурних одиниць організації, які, у свою чергу, можна трансформувати в цілі окремих груп і підрозділів і далі розбити на цілі діяльність окремих виконавців. Унаслідок цього утворюється так званий **каскад цілей (дерево цілей)**.

Дерево цілей – це графічно зображений зв'язок між цілями і засобами їх

досягнення. Воно забезпечує роботу з доведення цілей до безпосередніх виконавців способом побудови відповідності між організаційною структурою і структурою цілей.

На відміну від традиційного процесу встановлення цілей, у процесі МВО цілі для підлеглих не встановлюються керівником одноособово (не нав'язуються підлеглим). При цьому ступінь досягнення мети є основним критерієм оцінки та винагородження діяльності підлеглого.

Необхідною складовою МВО є наявність зворотного зв'язку. В ідеалі МВО вимагає встановлення безперервного зворотнього зв'язку, тобто такого, коли робітник самостійно без зовнішнього втручання відстежує та коригує власні дії. Цей процес самоконтролю доповнюється періодичною оцінкою роботи підлеглого на підставі його звітів.

Процес МВО складається з кількох взаємопов'язаних *етапів*, кожний з яких, у свою чергу, включає здійснення кількох кроків (табл. 5.2).

Таблиця 5.2.

Процес управління за цілями (МВО)

Етапи процесу управління	Зміст етапів
1. Встановлення цілей	1.1. Формування довгострокових цілей, стратегії організації 1.2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей 1.3. Визначення дивізіональних і групових цілей 1.4. Визначення індивідуальних цілей
2. Планування дій	2.1. Ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей 2.2. Встановлення взаємозв'язків між цілями 2.3. Делегування повноважень і визначення відповідальності за виконання дій 2.4. Визначення часу, необхідного для виконання дій 2.5. Визначення ресурсів, необхідних для виконання дій
3. Самоконтроль	3.1. Систематичне відстеження та оцінка ходу досягнення цілей самими працівниками без зовнішнього втручання
4. Періодична звітність	4.1. Оцінка прогресу досягнення цілей керівником 4.2. Оцінка досягнення загальної мети та посилення впливу

Переваги МВО:

1. *Оптимізація організаційної структури управління організацією.* Завдяки використанню МВО чітко визначається, хто за що відповідає у процесі досягнення загальної мети організації.

2. *Забезпечення цілеспрямованої мотивації працівників.* Почуття особистої зацікавленості працівників у результатах діяльності виникає внаслідок особистої участі у процесі встановлення власних цілей, можливості «вкласти» в них свої ідеї, знань сфери своєї компетенції та отримання допомоги від начальника.

3. *Ефективні методи контролю* (винагороджується результат, а не процес діяльності). Найкращим орієнтиром для контролю є комплекс чітко сформульованих цілей.

Недоліки МВО:

1. Складність кількісного визначення цілей діяльності певних робіт.
2. Імовірність витоку інформації за умов доведення цілей до кожного підлеглого.
3. МВО вимагає:
 - встановлення короткострокових цілей;
 - значної бюрократії;
 - високої кваліфікації персоналу.

5.3. Етапи процесу планування

Стратегічне планування є складним процесом, який охоплює декілька етапів (рис. 5.1)

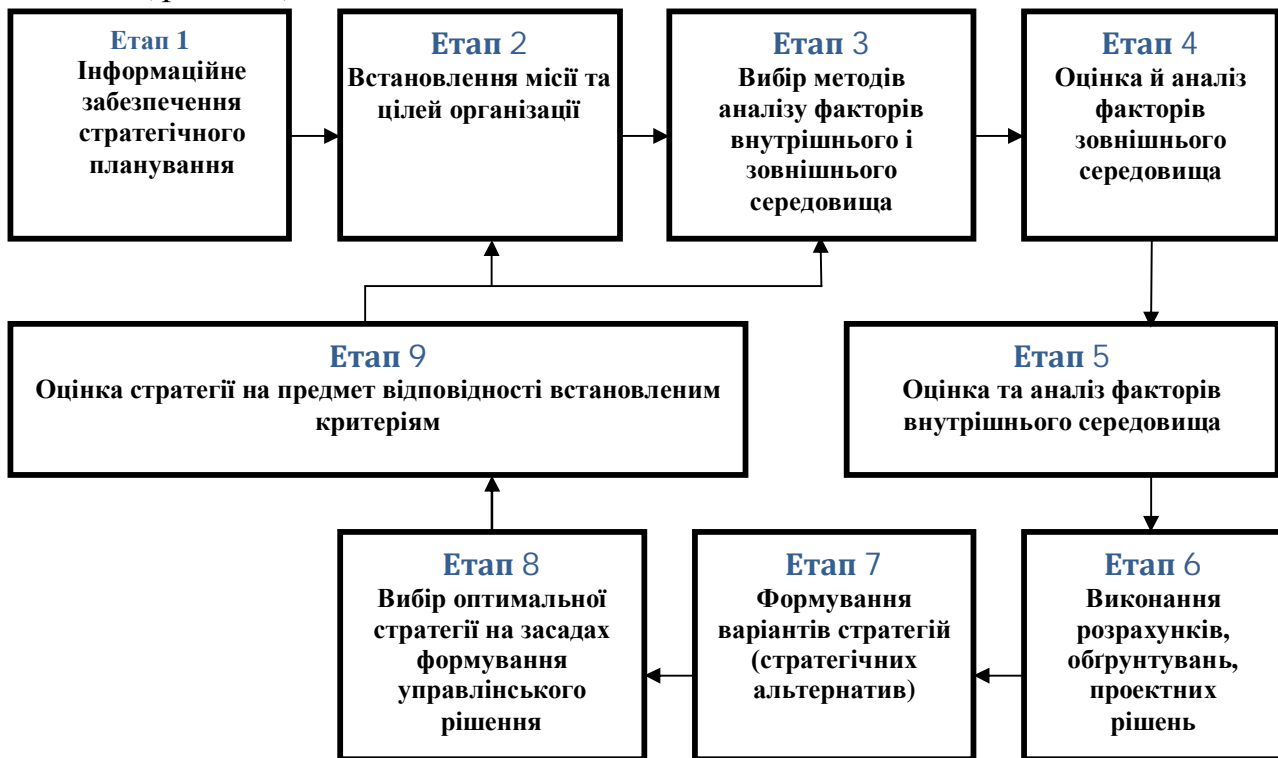


Рис. 5.1. Етапи процесу стратегічного планування

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування. Полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть досить повну та об’єктивну характеристику факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Етап 2. Визначення місії і цілей організації. Формулювання, усвідомлення та проголошення місії організацією є важливим орієнтиром і критерієм оцінки її діяльності.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. На цьому етапі використовують такі методи дослідження, як порівняння, експертні оцінки, системний аналіз, статистичні і соціологічні дослідження, сукупна думка збутовиків, споживачів тощо.

Етап 4. Оцінка й аналіз факторів зовнішнього середовища. На цьому етапі керівництво зобов'язане відповісти на три основні запитання: на якому етапі розвитку перебуває організація? Де повинна бути в майбутньому? Що має зробити керівництво, щоб вона досягла бажаного успіху? Можливості та загрози, з якими стикається організація, можна узагальнити, виділивши сім груп факторів: економічні, політичні, ринкові, технологічні, міжнародні, фактори конкуренції та фактори соціальної поведінки.

Економічні фактори – це стан економіки (поточний і перспективний): темпи інфляції та дефляції, рівні зайнятості, податкова ставка, стабільність національної валюти тощо. Кожний із цих факторів може являти собою або загрозу, або позитивну можливість для фірми.

Політичні фактори. Керівництво фірми має стежити за політичною діяльністю держави і місцевих органів (нормативні документи, закони тощо), щоб не потрапити в ситуацію, коли підприємство лишиться поза законом.

Ринкові фактори – це рівень конкуренції, демографічні умови, життєві цикли різноманітних виробів, розподіл доходів населення і т. ін. Наприклад: підвищення життєвого рівня у розвинутих країнах Західної Європи створило попит на більш привабливі товари для відпочинку, задовольняючи цей попит, багато фірм досягли великого успіху в бізнесі.

Технологічні фактори. Керівництво організації має стежити за розвитком технологій в рамках науково–технічного прогресу, бо відставання може призвести до руйнівних наслідків.

Міжнародні фактори. Сьогодні багато навіть невеликих фірм виходять на міжнародні ринки. Керівництво має серйозно оцінювати зміни в цьому середовищі. Стратегія фірми може мати такі варіанти: зміцнення внутрішнього ринку; пошук захисту від дій конкурентів; розширення міжнародної активності.

Фактори конкуренції. Для ефективної діяльності організації керівництву треба вивчати діяльність конкурентів: що спонукає конкурента до дії? Що робить конкурент? Що він може зробити? Тобто варто знати своїх можливих «супротивників». В аналізі конкурентів присутні чотири діагностичні елементи: аналіз цілей конкурентів; оцінка поточної стратегії конкурентів; слабкі місця в діяльності конкурентів; що може спровокувати найбільш ефективні відповідні дії конкурентів.

Фактори соціальної поведінки. Це сподівання, які змінюються, стосунки, цінності, мораль суспільства стосовно організації. Тобто, організація повинна враховувати соціальний настрій у суспільстві і пристосовуватися до нього, діяти в його інтересах.

Етап 5. Оцінка й аналіз факторів внутрішнього середовища. Передбачає вивчення стану факторів внутрішнього середовища організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це здійснюється шляхом дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці,

культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) тощо. Отримані результати дають змогу визначити сильні та слабкі позиції підприємства.

Етап 6. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок. Суть його полягає у визначенні найважливіших показників (економічних, соціальних, технологічних тощо), які найповніше характеризують очікувані стратегії та виявлені тенденції їх зміни, а також у доборі необхідних проектних заходів, що забезпечують формування стратегій.

Етап 7. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив). Особливість цього етапу полягає в розробленні можливих для організації варіантів стратегічних планів, тобто базових стратегій або окремих складових одного стратегічного плану.

Етап 8. Вибір оптимальної стратегії. Є найважливішим етапом стратегічного планування. Полягає у виборі оптимальної стратегії діяльності організації на основі оцінювання таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, вплив власників, залежність від фактора часу, вплив внутрішнього і зовнішнього середовища тощо.

Етап 9. Оцінювання стратегії. Полягає у з'ясуванні її відповідності місії та цілям організації, а також у правильності добору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечує, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншого – достовірність аналізу вихідної інформації.

Правильно обрана, своєчасно скоригована стратегія є однією із запорок успішної діяльності організації. Кінцевим результатом стратегічного планування, як і будь-якої іншої функції менеджменту, є розроблені методи менеджменту, прийняті конкретні управлінські рішення, а також затверджені певні показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо) діяльності організації.

Стратегічне планування визначає, чого і коли прагне досягнути організація. Але для цього важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто забезпечити ефективне оперативне (поточне) планування.

5.4. Типи оперативних планів

Оперативне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із розробленням оперативного плану з метою реалізації обраної стратегії.

Відмінними рисами оперативного планування є:

- носій ідей планування – середні й нижчі рівні менеджменту;
- завдання планування – забезпечення відносної надійності й відносної структуризації;
- горизонт – короткі й середні терміни;
- глибина – деталізація планів;
- діапазон – обмежений спектр альтернатив;
- основа – створений потенціал.

Організація розробляє різноманітні типи оперативних планів, які допомагають досягти оперативних цілей. Загалом є два типи планів одноразового використання та три типи постійних.

План одноразового використання розробляють для виконання дій, які не будуть повторюватись у майбутньому. Найвідомішими формами такого плану є програма та проект.

Програма – це план багатьох заходів. Вона може складатися із визначення процедур, потрібних для запровадження нової лінії (продукту), відкриття нової фабрики чи зміни місії фірми.

Виробничі програми розробляються на строк від декількох тижнів до року. Вони стосуються обсягу випуску продукції, матеріально-технічного постачання, порядку використання обладнання та ін. При зміні попиту, збоях у поставках, порушеннях у процесі виробництва програми можуть коригуватися. Виробнича програма ґрунтується на прогнозі збуту, що виходить із замовлень, які надійшли, величини продажів за минулий період, оцінки ринкової кон'юнктури та ін., а також на наявних кадрах, виробничих потужностях, запасах сировини, матеріалів. Вона є основою складання поточних кошторисів (бюджетів) витрати ресурсів з урахуванням їхніх наявних резервів, очікуваних поставок, можливостей маневру.

Проект подібний до програми, проте менший за сферою впливу та складністю. Він може бути складовою програми або ж відособленим планом.

На відміну від плану одноразового використання, постійний план використовують для діяльності, що повторюється періодично протягом певного проміжку часу. Постійні плани можуть забезпечити підвищення ефективності завдяки деталізації процесу ухвалення рішень.

Є три типи постійних планів:

- політика (визначення загального курсу дій);
- стандартна операційна процедура (СОП);
- правила та інструкції (ПІ).

Політика є найузагальненішим типом постійних планів. Вона відображає ставлення організації до конкретної проблеми чи ситуації.

Іншим типом постійного плану є **СОП**. Вона конкретніша, ніж політика, оскільки визначає кроки, які потрібно зробити в конкретних умовах.

Планами найвужчого застосування є **правила та інструкції**. Вони описують, як саме конкретну дію треба виконувати. ПІ використовують для ухвалення рішень у різноманітних ситуаціях.

5.5. Загальна характеристика бізнес-планування

Бізнес-план є робочим інструментом для діючих фірм, який використовують у всіх сферах підприємництва. Бізнес-план – документ перспективний і складати його рекомендується мінімум на **3–5 років** уперед. Для **1 і 2–го** років основні показники рекомендується давати в поквартальній розбивці (якщо можна – навіть помісячно). Починаючи з третього року, можна обмежитися річними показниками.

Основні рекомендації в підготовці бізнес-плану – це стислість, тобто виклад тільки найголовнішого з кожного розділу плану; доступність прочитання і розуміння, тобто бізнес-план повинен бути зрозумілий широкому колу людей, а не тільки фахівцям.

Залежно від спрямованості й масштабів задуманої справи обсяг робіт зі складання бізнес-плану може змінюватися в досить великому діапазоні. В одному випадку бізнес-план вимагає менш об'ємного пророблення, частина розділів може взагалі бути відсутня. В іншому бізнес-план має бути розроблений у повному обсязі, здійснюючи для цього трудомісткі і складні маркетингові дослідження.

Розширена структура бізнес-плану

Розділ 1. Вступ (загальна характеристика майбутньої діяльності). Наводиться повна і скорочена назва підприємства, його юридична адреса, номер і дата державної реєстрації, повна назва та юридична адреса об'єднання (асоціації, концерну, консорціуму та ін.), до складу якого входить підприємство. Надається інформація про сферу діяльності, сектор ринку, в якому працює підприємство, його спеціалізацію, перелік основних видів продукції та послуг, зазначаються обсяги виробництва, наводиться опис земельної ділянки та виробничих площ, а також загальні висновки щодо стану підприємства тощо.

Розділ 2. Характеристика товарів (послуг). Задача цієї частини плану – характеристика в стислій формі основних параметрів товарів і послуг, запропонованих даною фірмою. Корисно подати список експертів чи споживачів, що знайомі зі згаданим товаром чи послугами і можуть дати про них схвальний відгук. Такі свідки можуть бути представлені у формі листа чи звіту, або додатка.

Розділ 3. Ринки збуту товарів (послуг). У цій частині обґрунтовується передбачуваний попит на товар чи послугу; потенціал для бізнесу; аналіз ринку з характеристики загальної картини, що склалася в даній сфері ринку (короткі зведення про ріст бізнесу в даній галузі, джерела і способи задоволення попиту). Після визначення загальних параметрів ринку встановлюються його об'єкти, їхні характеристики і значення. Корисно дати оцінку порівняльної привабливості кожного з об'єктів.

Розділ 4. Конкуренція на ринках збуту. Потрібно відзначити профіль кожного конкурента, його слабкі й сильні сторони. Оцінити альтернативні продукти. Порівняти конкуруючі продукти, беручи до уваги їхню питому вагу на ринку: якість, ціни, сервіс, умови поставки та гарантії; можливий вплив на становлення бізнесу (що може скласти справжню конкуренцію). Проте варто брати до уваги і такі фактори, як державне регулювання, постачальники, суспільна думка. Треба звернути увагу на виявлення їхньої ролі, значення, імовірності впливу кожного з факторів на бізнес.

Розділ 5. План маркетингу. Визначає перспективи підприємницької діяльності. Тут має бути відпрацьовано весь спектр засобів, за допомогою яких можна забезпечити успіх реалізації бізнес-плану: розробити та обґрунтувати загальну стратегію маркетингу; схему реалізації товару чи надання послуг;

напрями розвитку рекламної справи; механізм стимулювання підприємницької діяльності; методи післяпродажного обслуговування клієнтів.

Необхідно проаналізувати, який із споживачів є найбільш доступним та сприятливим. Доцільно скласти перелік наявних замовлень, контрактів або листів із намірами. Сформулювати перелік клієнтів, котрі активно цікавляться Вашим продуктом (послугами). З'ясувати, що їх змушує до цього. Водночас скласти перелік потенційних споживачів, які ним не цікавляться. Проаналізувати, чому вони не зацівленні в ньому. Що можна зробити для усунення негативних реакцій стосовно вашого продукту.

Розділ 6. План виробництва. В ньому міститься: опис будинків, устаткування; потреб у сировині й трудових ресурсах, верстатів і устаткуванні; опис технологічних процесів, а також можливості бізнесу, зокрема виробничі потужності і програми контролю якості. Розглядаючи виробничий процес, корисно дати схему послідовності виробничих операцій.

Розділ 7. Організаційний план. У більшості випадків його представляють у формі організаційної схеми. Для підготовки останньої важливо розглянути такі проблеми: визначити найближчі потреби організації, а також те, що буде потрібне в міру розвитку фірми; з'ясувати, які співробітники будуть здатні виконувати функції.

Розділ 8. Правове забезпечення діяльності фірми. Тут указується: юридична форма і способи фінансової участі.

Розділ 9. Оцінка ризику і страхування. При підготовці цього розділу враховують можливі зміни на ринку, а також причини ризиків і збитків і заходи щодо попередження ризиків. Для чого й проводять якісний і кількісний аналіз ризику. Подається опис можливих ускладнень на всіх стадіях формування та реалізації бізнес-плану: підготовчий, будівельний, під час вирішення конкретних завдань. У результаті проведення аналізу ризику розробляються заходи щодо його зменшення.

Розділ 10. Фінансовий план і стратегія його забезпечення. Обґрунтовується фінансова діяльність, як на короткий термін, так і на перспективу, з метою забезпечення життєдіяльності суб'єктів господарювання та ефективного використання коштів.

Фінансовий план містить три документи: звіт про прибутки і збитки, план-баланс і звіт про рух коштів. Звіт про прибутки і збитки відбиває операційну діяльність фірми в намічений період. З його допомогою визначають розмір одержуваного фірмою прибутку за конкретний період часу.

При складанні бізнес-плану важливим є ступінь участі в цьому процесі самого менеджера. Особиста участь керівника в складанні бізнес-плану настільки істотна, що багато закордонних банків та інвестиційних фондів відмовляються взагалі розглядати заявки на виділення засобів, якщо стає відомо, що бізнес-план був підготовлений консультантом поза організацією, а керівником лише підписаний.

Контрольні запитання

1. У чому проявляється суть функції менеджменту «планування»?
2. Які ви знаєте типи планів?
3. Що таке місія організації?
4. Що таке «стратегія»?
5. Які ви знаєте характеристики цілей?
6. У чому полягає сутність управління за цілями?
7. Які ви знаєте різновиди стратегій?
8. Що таке «бізнес-план»?
9. Охарактеризуйте розділи бізнес-плану.
10. Які ви знаєте етапи процесу планування?
11. Назвіть і охарактеризуйте типи оперативних планів.

Рекомендована література: Основна [1-5].

Додаткова [5; 8; 13; 29; 31; 49].

Тема 6. Організаційна діяльність як функція управління

- 6.1. Сутність організаційної діяльності.
- 6.2. Організаційна структура та її види.
- 6.3. Організаційне проектування.
- 6.4. Критерії оцінки організаційної структури управління.

Структура управління, в якій на керівника припадає десять і більше безпосередніх підлеглих – інфарктна.

В. І. Терещенко, економіст

6.1. Сутність організаційної діяльності

Після розроблення планів і прийняття відповідних управлінських рішень процес досягнення цілей залежить від організації.

Організація має дати відповіді на три ключові запитання:

- Як згруповані працівники?
- Хто для кого є начальником?
- Хто які завдання виконує?

Організування як загальна функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, що полягає у формуванні структури управління та встановленні взаємовідносин між підрозділами та працівниками організації.

Воно має два аспекти:

- поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії;
- установлення взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу та координації завдань.

Організаційний механізм господарювання містить:

– правила, організаційно правові нормативи і стандарти, що визначають і регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність органів управління і управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності;

– розподіл робіт між різними виконавцями;

– оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне й моральне стимулювання їхньої праці.

Отже, організаційний механізм охоплює організацію структури управляючої системи (статики) і організацію процесу функціонування системи, якою управляють (динаміки).

Організування базується на трьох категоріях:

– повноваження;

– відповідальність;

– делегування.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові та ін.) і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі.

Відповідальність – це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання та відповідати за їхнє позитивне вирішення.

Делегування – це процес передачі менеджерами владних повноважень і відповідальності співробітникам, які займають позиції на нижчих рівнях ієрархії.

Сьогодні керівник не в змозі сам вирішувати всі управлінські проблеми, навіть ті, які безпосередньо входять у коло його службових обов'язків, оскільки їх занадто багато, вони різнобічні та специфічні, а його знання, досвід і запас часу – обмежені.

Якщо делегування немає, менеджер змушений виконувати всі без винятку трудові процеси сам, щоб досягти цілей, що стоять перед організацією. Але це неможливо за великого обсягу виробництва та продажів. Невміння і небажання делегувати повноваження породжують серед значної частини підлеглих безініціативність.

Переваги делегування:

1) делегування допомагає керівнику зменшити своє навантаження і звільнити час для важливих завдань (наприклад, для власне управлінських функцій);

2) дає можливість використовувати професійні знання і досвід відповідних співробітників;

3) стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих;

4) часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

Розрізняють:

лінійні і функціональні повноваження.

Лінійні повноваження передаються безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглого і далі до інших підлеглих. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління підприємством. Процес створення ієрархії називається *скалярним процесом*. Завершена ієрархія – це скалярний ланцюг або ланцюг команд. Графічна модель процесу делегування лінійних повноважень (рис. 6.1)

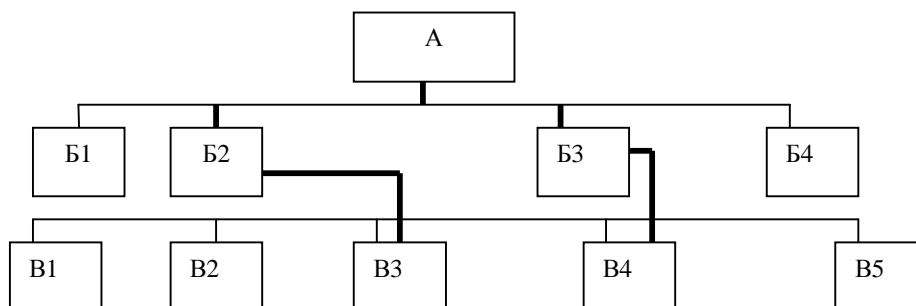


Рис. 6.1. Модель процесу делегування лінійних повноважень

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

При цьому варто зауважити, що функціональні повноваження є обмеженою формою повноважень. Вони охоплюють лише окремі специфічні види діяльності (наприклад, робота з кадрами, організація обліку тощо). Разом з тим, така обмеженість порушує принцип єдиноначальності. Підлеглий, на якого розповсюджуються дії функціонального керівника, має одразу двох начальників – лінійного та функціонального. Це часто спричинює конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

Різновиди функціональних повноважень:

- рекомендуючі; повноваження експертів, аналітиків, помічників;
- повноваження обов'язкового узгодження;
- функціональні (відповідно до своїх функцій);
- паралельні (право відхиляти рішення), служать для урівноваження влади і недопущення помилок.

Делегування повноважень є складовою частиною децентралізації. **Централізація** – це концентрація завдань управління, **децентралізація** – розподіл завдань управління за певними ознаками. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. Децентралізація означає, що право прийняття певних рішень передається з вищих рівнів управління на нижчі. Одним із важливих чинників ефективного функціонування організації є оптимальне співвідношення централізації та децентралізації.

6.2. Організаційна структура та її види

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів і стійких зв'язків між ними, що забезпечують функціонування об'єкта управління.

Значення організаційної структури:

- організаційна структура забезпечує координацію всіх функцій менеджменту;
- структура організації визначає права та обов'язки (повноваження й відповідальність) на управлінських рівнях;
- від організаційної структури залежить ефективна діяльність організації, її виживання і процвітання;
- структура, запроваджена в певній організації, визначає організаційну поведінку її працівників, тобто стиль менеджменту і якість праці колективу.

Організаційні структури мають відповідати таким вимогам:

- оптимальність – мінімально необхідна кількість зв'язків між органами управління;
- оперативність, гнучкість – здібність швидко реагувати на зміни в середовищі;
- надійність – гарантія достовірності передачі інформації, безперебійного функціонування;
- простота, економічність – мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання та паралелізму в роботі;
- спеціалізація – зосередженість окремих працівників на виконанні заданих функцій управління.

Послідовність дій під час розробки організаційної структури:

1. Установлення вертикальних рівнів управління.
2. Горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами.
3. Установлення зв'язків між різними підрозділами.
4. Установлення повноважень і відповідальності різних посад.
5. Визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

Розглядаючи організаційну структуру управління, використовують такі основні категорії:

Ланка в організації – це структурно відособлений елемент, наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю (підрозділ, сектор, дільниця, конкретний виконавець).

Рівень управління – це сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншим. Кількість рівнів управління залежить від масштабів виробництва, технології.

Горизонтальні зв'язки мають характер погодження і є, як правило, однорівневими, а *вертикальні* – це зв'язки підпорядкування, і потреба в них

виникає за ієрархічності управління, тобто за наявності декількох рівнів управління.

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

Існують такі основні типи структур управління:

- лінійні;
- функціональні;
- комбіновані – це результат комбінації двох основних типів, а саме:
 - а) лінійно-штабна організаційна структура;
 - б) лінійно-функціональна організаційна структура;
 - в) дивізійна організаційна структура;
 - г) матрична організаційна структура;
 - д) та інші: проектна, кластерна, модульна, атомістична.

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 із його управлінням. Лінійну структуру використовують малі й середні підприємства, що виконують нескладне виробництво (рис. 6.2).

Переваги лінійної оргструктури:

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



Рис. 6.2. Принципова схема лінійної організаційної структури

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. Вона є різновидом лінійної оргструктури. За такої структури для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності.

Усі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам. Повноваження штабних спеціалістів стосуються підготовки порад і рекомендацій лінійним керівникам або видачі вказівок виконавцям за дорученням лінійного керівника. Завдяки цьому підвищується ступінь оперативного та організаційного реагування (рис. 6.3).

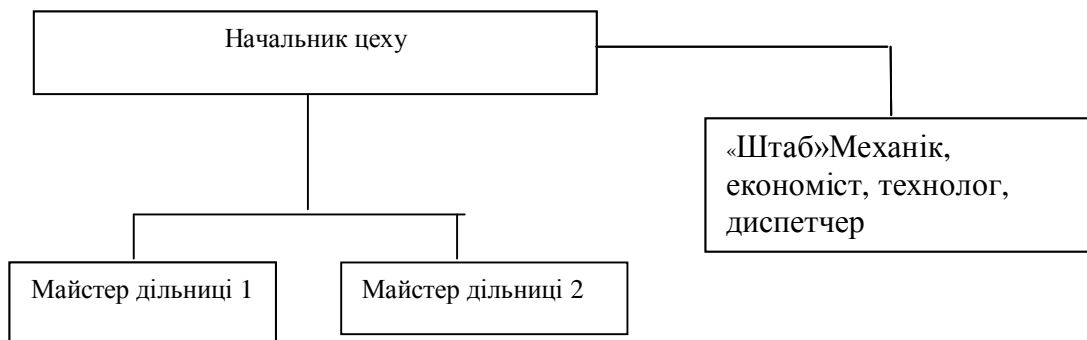


Рис. 6.3. Принципова схема лінійно-штабної організаційної структури

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 у межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Принципова схема функціональної організаційної структури

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців, а отже, і зменшується кількість рівнів 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 являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій (рис. 6.5).

Із схеми випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому, аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок:

- 1) або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника;
- 2) або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень;
- 3) або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій.

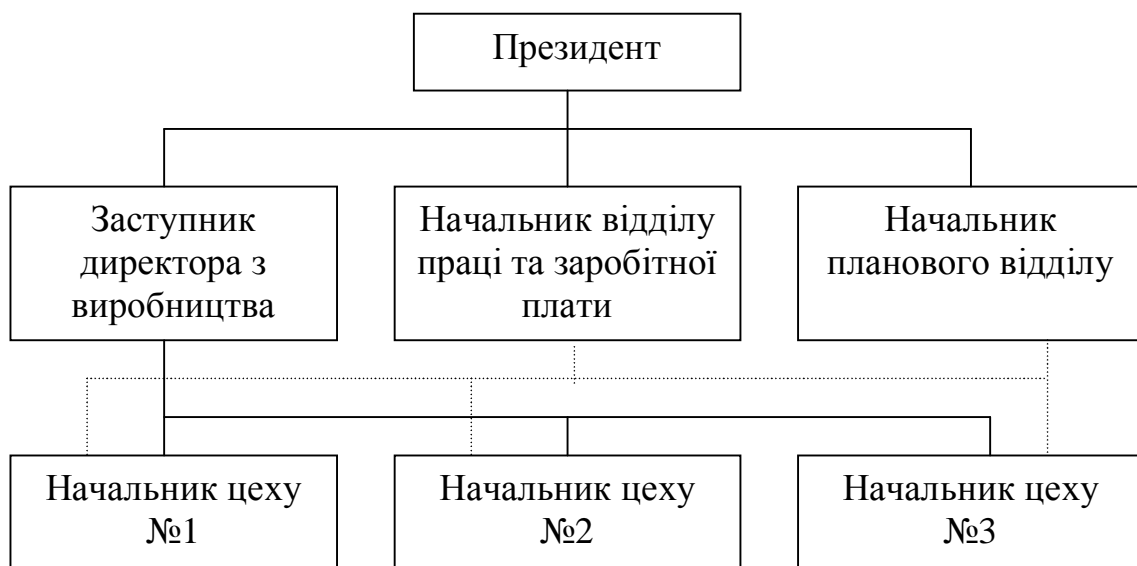


Рис.6.5. Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури

Переваги лінійно-функціональної структури:

- поєднує переваги лінійних і 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. 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 (рис. 6.6).

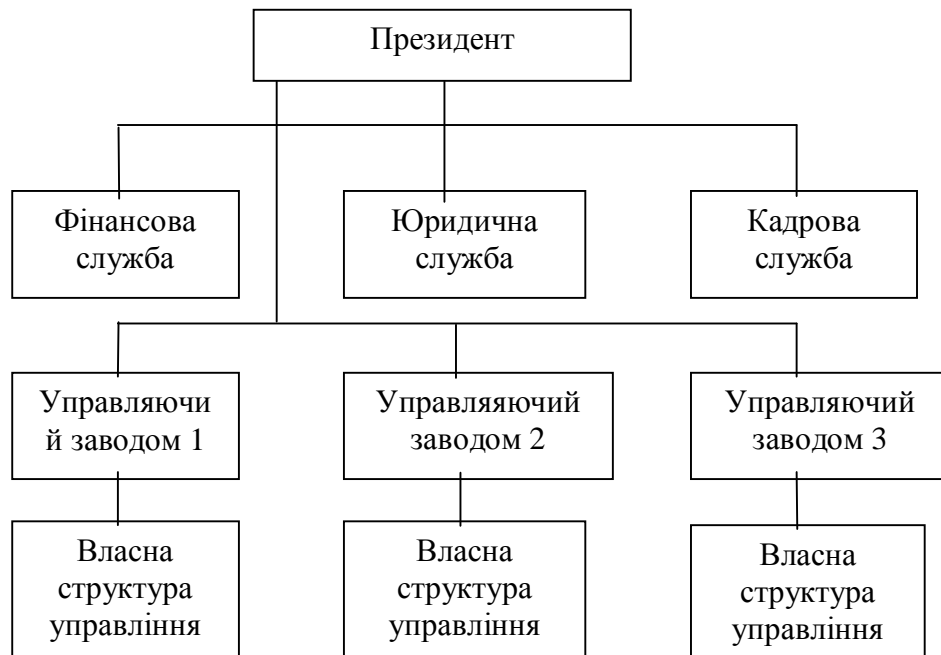


Рис.6.6. Принципова схема дивізійної організаційної структури

Перехід до дивізійної організаційної структури означає подальший розподіл управлінської праці, який відбивається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам і централізації загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка

стратегії тощо), що сконцентровані на вищому рівні управління у штаб-квартирі компанії.

Переваги дивізіональної 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 (рис. 6.7).

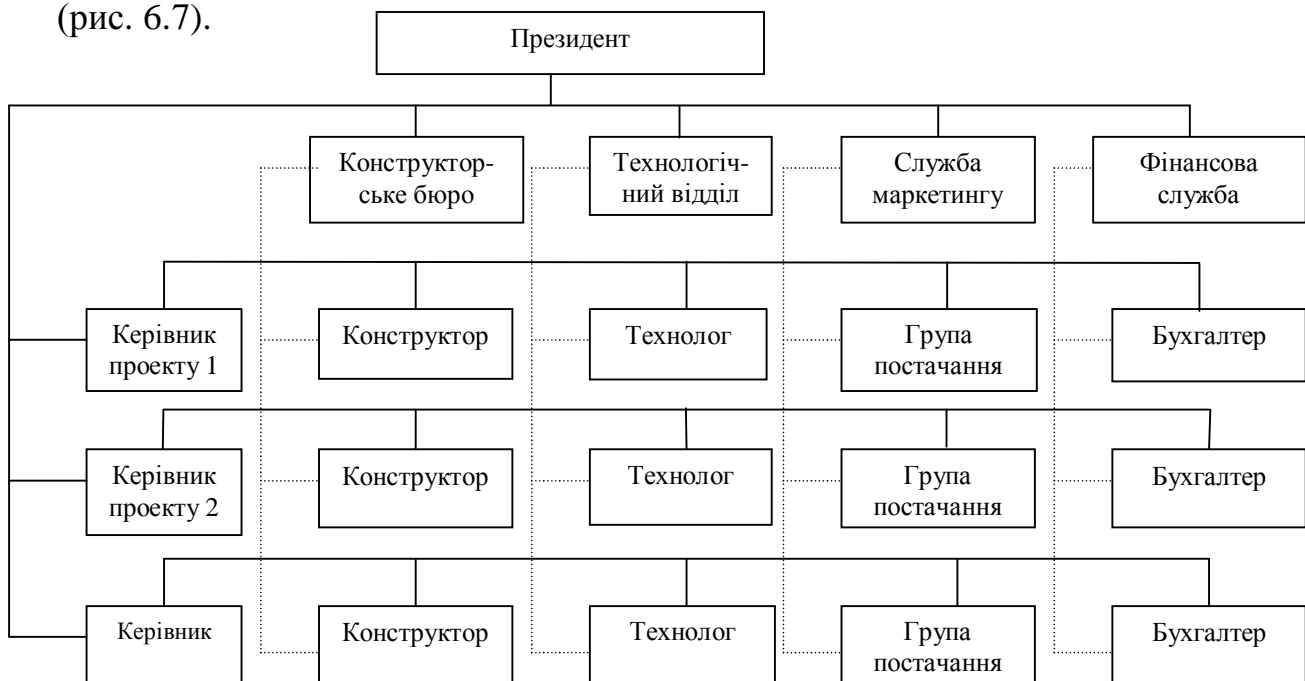


Рис.6.7. Принципова схема матричної організаційної структури

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 основі «боротьби за владу» між функціональними керівниками і керівниками проектів.

Для вибору типу організаційної структури управління використовують такі основні методи:

1) *Метод аналогій* – полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях зі схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами) стосовно організації, що проектується;

2) *Експертн-аналітичний метод* – полягає в обстеженні й аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями-експертами, які й розробляють відповідну організаційну структуру управління;

3) *Метод структуризації цілей* – передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їхнє кількісне та якісне формулювання і подальший аналіз базових організаційних структур з точки зору їхньої відповідності системі цілей;

4) *Метод організаційного моделювання* – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з подальшим їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями. Критеріями ефективності при співставленні різних варіантів організаційних структур слугують можливості щонайповнішого досягнення цілей організації при відносно нижчих витратах на її функціонування.

6.3. Організаційне проектування

Організаційне проектування – це процес встановлення відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень і заохочень, неформальна організація та культура) та її стратегія.

Основними індикаторами (проблемами), що вказують на необхідність *перепроєктування організації*, є:

- конфлікт, особливо коли це великомасштабний конфлікт між групами структурних підрозділів або організаційний конфлікт базових цілей та завдань;

перепроєктування організації є:

- залучення менеджерів до рішень, які приймаються на нижніх рівнях.

При побудові організаційної структури управління підприємства, керуючі органи мають:

- уможливити повноту відображення цілей і задач організації структурою управління;
- структура має відображати функціональний поділ задач і обсяг повноважень працівників управління дотримуватися норми керованості;

– відповідати соціально-культурному середовищу;
– при побудові структур потрібно враховувати зовнішнє середовище; реалізація принципу відповідності між факторами і повноваженнями, з одного боку, і кваліфікацією та рівнем культури – з іншого.

Основними етапами організаційного проектування системи управління організацією є:

1. *Техніко-економічне обґрунтування* доцільності та необхідності вдосконалення системи управління – призначене для обґрунтування виробничо-господарської необхідності та техніко-економічної доцільності вдосконалення системи управління організацією. На цьому етапі виконується системне дослідження і системний аналіз стану виробництва та управління, їхньої взаємної відповідності.

2. *Розробка завдання на оргпроекування* системи управління включає визначення вимог, розробку пропозицій щодо побудови системи та розрахунок техніко-економічних результатів, що очікуються.

3. *Розробка організаційного загального проекту* системи управління. На даному етапі здійснюється розробка проекту спеціалізації виробництва та заходів щодо вдосконалення виробничої системи і системи управління (для всіх її підсистем), а також розрахунок економічного ефекту, що очікується від упровадження даної системи управління.

4. *Розробка організаційного робочого проекту* системи управління має на меті розробку робочої документації, необхідної для впровадження системи управління та проведення прийомоздавальних робіт.

5. *Впровадження проекту вдосконалення* системи управління включає матеріально-технічну, соціально-психологічну та професійну підготовку до впровадження, розробку системи стимулювання, контроль за впровадженням, розрахунок фактичного економічного ефекту та безпосереднє впровадження проекту.

6.4. Критерії оцінки організаційної структури управління

Організаційна структура управління в системі менеджменту постійно змінюється під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також результатів виробничо-господарської діяльності підприємства. Постійними є аналіз та оцінювання діючих організаційних структур управління з метою їхнього удосконалення.

При оцінці рівня організаційної структури будь-якого підприємства пропонується використовувати такі показники:

1. Коефіцієнт ланковості (ланкою вважаються відділи, бюро, структурні підрозділи, а також окремі спеціалісти, які виконують відповідні функції управління, або їхні частини; до ланок також відносять менеджерів, які здійснюють регулювання та координацію діяльності декількох структурних підрозділів):

$$K_L = \frac{C_{л.ф.}}{C_{л.оп.}},$$

де K_L – коефіцієнт ланковості;

$C_{л.ф.}$ – фактична кількість ланок на даному підприємстві;

$C_{л.оп.}$ – оптимальна кількість ланок на підприємстві, яке обране за базовий варіант.

Аналізуючи кількісні дані коефіцієнта ланковості, можна зробити такі висновки:

– якщо коефіцієнт ланковості близький до 1 (зліва чи справа), то кількість ланок на підприємстві, що аналізується, також наближається до оптимальної кількості ланок;

– якщо $K_L < 1$, то це свідчить про те, що на даному підприємстві ланки виконують цілу низку певних функцій, що може негативно впливати на діяльність організації в цілому. Виходячи з цього, необхідно збільшити кількість ланок через поділ великих підрозділів на дрібніші;

– якщо $K_L > 1$, ситуація прямо протилежна тій, що описана вище, тобто на підприємстві організаційна структура занадто розгалужена, ланки високоспеціалізовані; у такій ситуації доцільним стане об'єднання певних дрібних ланок у більші, що дозволить коефіцієнту ланковості наблизитись до 1 ($K_L \rightarrow 1$).

2. Коефіцієнт централізації управління:

$$K_u = \frac{C_T}{C_M + C_T},$$

де K_u – коефіцієнт централізації управління;

C_T – кількість працівників топ-менеджменту (вищий рівень управління);

C_M – кількість працівників мідл-менеджменту (середній рівень управління).

Чим менший коефіцієнт від одиниці, тим більший ступінь децентралізації на підприємстві.

3. Коефіцієнт територіальної концентрації:

$$K_{т.к.} = \frac{C_{п.т.}}{S},$$

де $K_{т.к.}$ – коефіцієнт територіальної концентрації;

$C_{п.т.}$ – кількість підприємств даного типу, які діють в одному регіоні;

S – площа даного регіону.

4. Коефіцієнт керованості:

$$K_K = \frac{H_K}{\Phi_K},$$

де K_K – коефіцієнт керованості;

H_K – середня норма керованості для управлінців відповідного рівня (для керівників вищої ланки – 6 – 8 чоловік, в окремих випадках 10 – 12, для керівників нижчої ланки – 20 – 25 чол.);

Φ_k – фактичний рівень керованості на підприємстві.

Коефіцієнт керованості свідчить про ефективність використання управлінського персоналу. Так, при значенні $K_k < 1$ на підприємстві відчувається нестача управлінських кадрів, оскільки фактична норма керованості значно розширена. $K_k > 1$ свідчить про надто розгалужений управлінський апарат, оскільки кожен управлінець у своєму підпорядкуванні має невелику кількість підлеглих.

5. Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління:

$$K_3 = \frac{C_y}{C_{ПВП}},$$

де K_3 – коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління;

C_y – чисельність апарату управління;

$C_{ПВП}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу.

Цей показник характеризує питому вагу управлінського персону в загальній кількості ПВП.

6. Коефіцієнт дублювання функцій:

$$K_D = \frac{C_{\Phi.П.}}{C_{\Phi.З.}},$$

де K_D – коефіцієнт дублювання функцій;

$C_{\Phi.П.}$ – кількість функцій, закріплених за декількома підрозділами;

$C_{\Phi.З.}$ – загальна кількість функцій.

Коефіцієнт відображає рівень дублювання функцій в апараті управління підприємством. Чим ближче цей коефіцієнт до 1, тим небезпечніша ситуація в апараті управління, оскільки декілька підрозділів виконують одну і ту саму функцію, неефективно витрачаючи ресурси.

7. Коефіцієнт оперативності управління

$$K_O = \frac{\sum_{l=1}^l D \times d \times R}{\sum_{i=1}^n D \times R},$$

де K_O – коефіцієнт оперативності управління;

D – встановлений термін виконання відповідних документів;

d – питома вага документів певного виду;

R – відставання від прийнятого терміну виконання документів;

n – кількість видів документів.

Коефіцієнт оперативності управління характеризує своєчасність виконання документів у апараті управління.

8. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління:

$$K_{ef} = \frac{P_k}{B_y},$$

де K_{ef} – коефіцієнт ефективності організаційної структури;

P_k – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління;

B_v – витрати на управління (фонд оплати праці працівників апарату управління, видатки на утримання офіса, на придбання та ремонт певних засобів, на приймання, аналіз та передавання управлінської інформації тощо);

9. Коефіцієнт ефективності управління:

$$K_v = \frac{EK_v}{E_B} = \frac{\frac{B_v}{\Phi}}{\frac{Y_{ч.п.}}{Ч_{пвп}}} = \frac{B_v}{\Phi} \times \frac{Ч_{пвп}}{Y_{ч.п.}},$$

де K_v – коефіцієнт ефективності управління;

EK_v – економічність управління;

E_B – ефективність виробництва;

B_v – витрати на управління;

Φ – сукупна вартість основних і оборотних фондів;

$Y_{ч.п.}$ – умовно чиста продукція;

$Ч_{пвп}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу.

10. Інтегрований показник організаційної структури:

$$K_{INT} = 1 - \frac{B_v^1}{\Phi_O^1} \times \frac{\Pi_B}{\Phi_B^1},$$

де K_{INT} – інтегрований показник організаційної структури;

B_v^1 – витрати на управління, що припадають на одного працівника управління;

Π_B – питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих;

Φ_O^1 – фондоозброєність (вартість основних і оборотних фондів, що припадає на одного працюючого);

Φ_B^1 – фондівіддача (умовно чиста продукція, що припадає на одиницю основних та оборотних фондів).

Якщо розрахунковий рівень показників свідчить про неефективність наявної організаційної структури управління, треба провести низку заходів щодо її удосконалення.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність функції організування та яка її основна роль?
2. Що таке «владні повноваження» та «делегування»?
3. Дайте визначення поняттям «структура управління», «ланка управління», ступінь (рівень) управління».
4. Що містить організаційний механізм господарювання?
5. Як класифікують організаційні структури управління?
6. Що впливає на структуру апарату управління?

7. Як здійснюється поділ праці за лінійної системи управління?
8. Які ви знаєте переваги та недоліки централізації?
9. Охарактеризуйте основні етапи організаційного проектування.
10. Назвіть основні показники, які використовують при оцінці організаційної структури управління.

Рекомендована література: Основна [1-5].

Додаткова [13; 15; 22; 31].

Тема 7. Мотивація

- 7.1. Еволюція та зміст мотивації як загальної функції менеджменту.
- 7.2. Змістовні теорії мотивації.
- 7.3. Процесні теорії мотивації.
- 7.4. Засоби мотиваційного впливу.

Все управління в кінцевому рахунку зводиться до стимулювання активності інших людей.

Лі Якокка

7.1. Еволюція та зміст мотивації як загальної функції менеджменту

Для того, щоб ефективно рухатися до мети, керівник має не тільки спланувати й організувати роботу, а й змусити людей виконувати її згідно з опрацьованим планом.

Мотивування – це вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання певної особи (осіб) до діяльності для досягнення цілей організації.

Мотивування передбачає:

– стимулювання за допомогою зовнішніх факторів (моральне та матеріальне);

– мотивування внутрішніх (психологічних) спонукань до праці.

Мотивація сприяє можливості виявлення таких характеристик діяльності, як: зусилля; старанність; наполегливість; добросовісність; спрямованість.

Мотивування базується на таких категоріях:

1) **потреба** – усвідомлена відсутність чого-небудь. Потреби поділяють на:

– *потреби першого роду (первісні)*, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);

– *потреби другого роду (вторинні)*, які носять соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Щодо їхнього існування можна зробити висновок лише спостерігаючи за поведінкою людей.

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їхнього задоволення. Тому **сутність мотивації** у організації зводиться до створення

умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації;

2) **мотив** – внутрішня спонукальна сила, яка змушує людину щось робити або поводитися певним чином (орієнтація, установка, бажання, інстинкти, імпульси);

3) **стимул** – зовнішня причина, що спонукає людину діяти для досягнення певної мети;

4) **винагорода** – те, що людина вважає для себе цінним. Розрізняють два типи винагородження:

– *внутрішнє*. Це задоволення від спілкування з колегами, почуття досягнення результату, задоволення від корисності зробленого продукту. Внутрішня винагорода забезпечується шляхом створення хороших умов праці і точною постановкою завдань;

– *зовнішнє*. Вона може виступати у вигляді як матеріальної винагороди, так і моральної. Матеріальна – зарплата, додаткові виплати, премії, оплата визначених витрат. Моральна – присвоєння звання «кращий працівник», похвала, оцінка в наказі тощо.

Спрощену модель процесу мотивації можна представити у вигляді такої схеми (рис. 7.1).

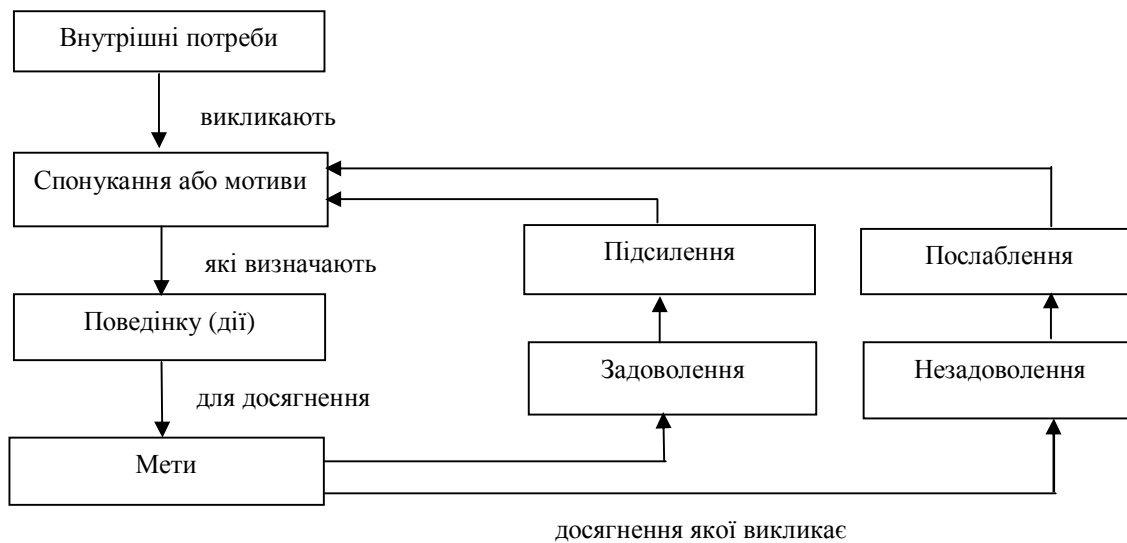


Рис. 7.1. Спрощена модель процесу мотивації

Історичний аспект мотивації. Виділяють три підходи до мотивації: традиційний, з позиції людських відносин і людських ресурсів. Новітні теорії мотивації утворюють ще один, четвертий напрям, що одержав назву сучасних підходів.

Традиційний підхід. Найстріший спосіб навмисного впливу на людей з метою виконання завдань організації здійснювався за допомогою примусу й заохочення (метод «батога й пряника»). До початку ХХ століття ці умови мало в чому змінилися. Однак Тейлор і його послідовники зрозуміли неефективність злидарського становища працівників. Була визначена денна норма виробітку, а працю понад цю норму почали оплачувати пропорційно її величині. У

результаті такої удосконаленої мотивації різко зросла продуктивність праці, яка підсилювалася спеціалізацією і стандартизацією.

Увага прихильників цього напрямку зосереджена на оплаті праці, тобто працівник розглядається як *економічна людина*, готова робити більше за великі гроші. Розвиток даного підходу привів до розробки стимулюючих систем оплати праці, коли рівень заробітної плати працівника жорстко прив'язаний до кількості і якості зробленої ним продукції.

Підхід із позицій людських відносин. Першим, хто встановив, що чітко розроблені робочі операції і гарна заробітна плата не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці, був Е. Мейо. Дослідження, проведені ним наприкінці 20-х років на робочих місцях, дозволили зробити висновок, що на продуктивність праці впливають такі людські фактори, як соціальна взаємодія і групова поведінка. Нарешті почалося вивчення «людини працюючої» як людини в повному розумінні слова, що ознаменувало народження концепції соціальної людини. Подальші дослідження показали, що зміни поведінки працівника на краще можна домогтися навіть у тому випадку, коли вплив обмежується підвищеною увагою до нього менеджера («хоторнський ефект»). На висновках Мейо була заснована теорія «людських відносин».

Підхід із позицій людських ресурсів. Підхід з позиції людських ресурсів є подальшим розвитком концепцій «економічної людини» і «людини соціальної». Відповідно до теорії «цілісної людини» кожен індивід – багатогранна особистість, якою рухають різноманітні фактори. Наприклад, Д. Мак-Грегор стверджує, що кожна людина хотіла б мати хорошу роботу, а праця – такий же природний стан, як гра. Прихильники концепції людських ресурсів відстоювали ту точку зору, що попередні наукові підходи були спрямовані на маніпулювання поведінкою найманих робітників за допомогою використання економічних або соціальних винагород. Якщо менеджер ставиться до своїх підлеглих як до компетентних, які прагнуть до високих досягнень, він одержує могутній важіль підвищення продуктивності праці. Концепція людських ресурсів – фундамент сучасних підходів до мотивації працівників.

Сучасні підходи. Сучасні підходи до мотивації формувалися під впливом трьох основних теоретичних напрямів.

До першого типу належать **змістові теорії мотивації**, що аналізують базові потреби людини. У них досліджуються потреби працюючих в організаціях людей; спираючись на них, менеджери одержують можливість глибше усвідомити недоліки підлеглих. Увага прихильників **прецесійних теорій мотивації сконцентрована на** вивченні розумових процесів, що впливають на поведінку людини, поясненні того, якими способами працівники прагнуть до винагороди. Нарешті, **теорії підкріплення досліджують на** навчанні працівників на прийнятних у процесі праці зразках поведінки.

7.2. Змістовні теорії мотивації

Змістовний підхід до мотивації поєднує групу концепцій, які стверджують, що основною причиною діяльності людей є прагнення задовольняти потреби. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створити умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідоміші змістовні теорії мотивації:

- 1) теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- 2) теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга;
- 3) теорії X та Y Д. Мак-Грегора.

1. А. Маслоу припустив, що людина мотивується задоволенням низки потреб, вибудованих у ієрархію або піраміду (рис. 7.2) у зростаючому порядку, а саме:

- фізіологічні, або базові, потреби (їжа, тепло, притулок тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці;
- потреби безпеки (захист, порядок). Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством у профспілках тощо;
- соціальні потреби (потреба належати кому-небудь, перебувати у дружніх стосунках, входити до якої-небудь групи);
- потреби в повазі (самоповага й повага інших, наприклад, символи статусу, престиж, слава);
- потреба самореалізації, тобто потреба цілком розвинути свій потенціал (творчі результати, досягнення у вихованні дітей і т.ін.).

Загальні приклади

Досягнення
Статус
Дружба
Стабільність
Їжа



Організаційні приклади

Можливість розкрити свій потенціал
Посада
Престиж фірми
Пенсія
Зарплата

Рис. 7.2. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Основні ідеї теорії А. Маслоу:

- люди постійно відчують певні потреби;
- групи потреб ієрархічно розміщені один до одного, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини;
- людина зазвичай спрямовується намаганням задовольнити свою найсильнішу на даний момент потребу;

– якщо певні потреби незадоволені, то вони спонукають людину до дій, а задоволені потреби не мотивують;

– якщо одна потреба задовольняється, згодом виникає інша;

– людина відчуває одночасно декілька різних потреб. Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреби, то домінуючою є потреба нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволення, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби вищого рівня;

– вищі потреби можна задовольнити більшою кількістю способів.

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

Ще одна популярна теорія мотивації, а саме, **двофакторна теорія**, запропонована Фредеріком Герцбергом. У її основі лежить дослідження, у ході якого сотні працівників різних організацій відповідали на запитання про те, коли вони відчувають найбільше бажання працювати і, навпаки, коли вони незадоволені і трудитися їм зовсім не хочеться. Аналіз даних опитування показав, що задоволення і незадоволення від виконання робочих завдань формується під впливом двох основних груп факторів (табл. 7.1):

1) фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву **«дійсних (істинних) мотиваторів»**;

2) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи. Такі фактори називаються **«гігієнічними»**.

Таблиця 7.1

Мотиваційні та гігієнічні фактори в теорії Фредеріка Герцберга

Дійсні мотиватори	Гігієнічні фактори
Визнання результатів праці (заслуг) працівника.	Заробітна платня.
Змістовність праці (можливість розвитку особистості).	Умови праці.
Досягнення (успішність) у роботі.	Соціально-трудова політика фірми.
Високий ступінь відповідальності.	Міжособові стосунки в колективі.
Просування службою.	Ступінь контролю з боку керівника.
Можливості творчого та ділового зростання	Ставлення безпосереднього керівника

На думку Ф. Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею, не варто протиставляти. Кожна з цих груп факторів перебуває нібито у власній шкалі вимірювання, де одні діють у діапазоні від (–) до (0), а інші – від (0) до (+) (рис. 7.3).

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, у працівника виникає почуття

незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі не спроможні мотивувати людину. У кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформувати нейтральне ставлення до роботи.

Задоволеність роботою спричиняють лише мотиваційні фактори.

Отже, згідно з теорією «мотиваційної гігієни», для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, а й мотиваційних факторів.

Наприклад, проблеми з безпекою праці чи підвищений рівень шуму викликають у працівників незадоволеність процесом праці, але їх усунення ніяк не позначається на рівні задоволеності працею, ніяк не мотивує працівників до більш високої продуктивності. Відповідальність за задоволення працею «несуть» такі мотиватори, як складність поставлених робочих завдань, прийняття на себе відповідальності, визнання з боку інших людей.

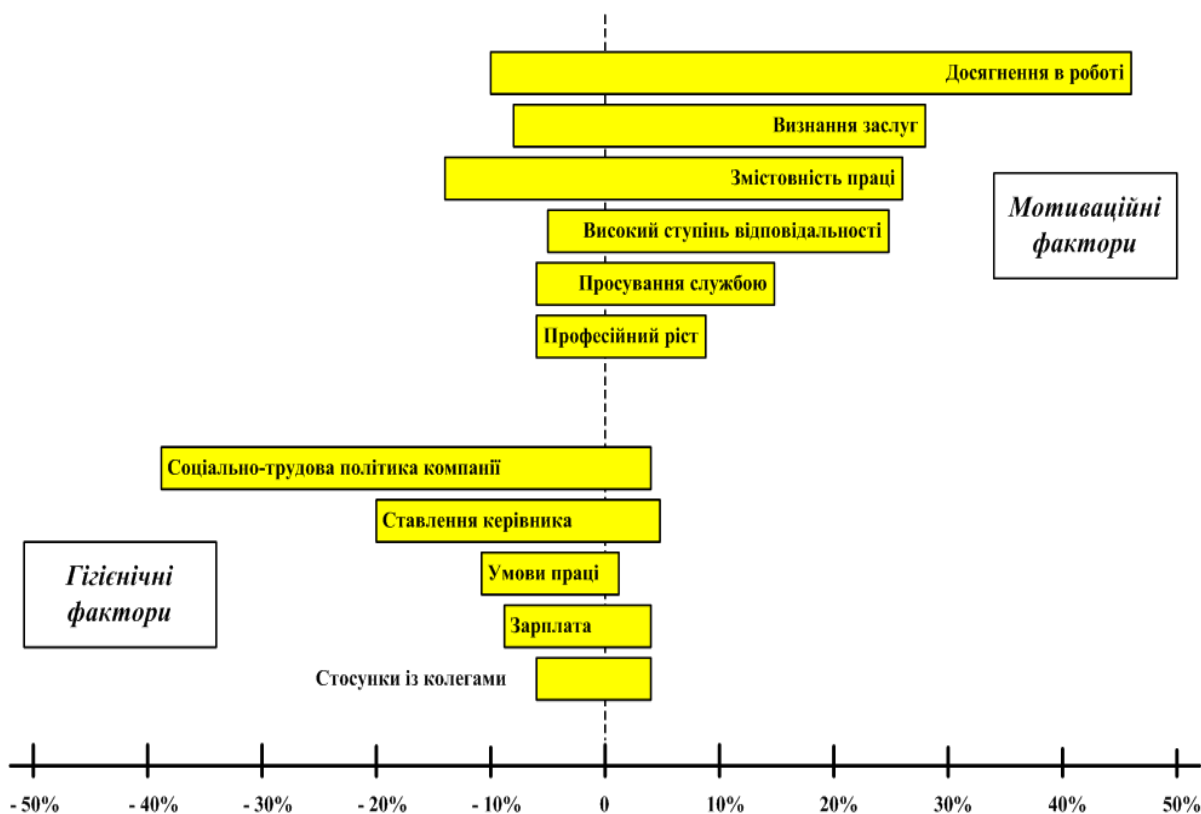


Рис. 7.3. Вплив гігієнічних і мотиваційних факторів у теорії Ф. Герцберга

Отже, мотиваційні фактори пов'язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом **метод «збагачення праці»**. Метод «збагачення праці» побудований на припущенні, що працівники мають бути особисто зацікавлені у виконанні тієї чи іншої роботи.

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 має:

- 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 треба 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.

До змістовних теорій мотивації належать *теорії Х та Y Д. Мак-Грегора*. Аналізуючи діяльність менеджерів Д. Мак-Грегора зауважив, що одні з них завжди досягають успіху, а інші – ні, і вирішив, що все полягає в прийомах мотивації.

У зв'язку з цим він висунув теорію Х та Y. Зміст її полягає у оцінці людини з двох протилежних точок зору. Теорія Х виражає підхід до оцінки працівника з позиції традиціоналізму. Портрет «людини Х» характеризується такими рисами:

- вона не любить працювати, бо від природи має вроджену огиду до роботи, і намагається будь-яким способом уникнути її;
- її необхідно змушувати працювати наказами та погрозами;
- вона безініціативна, уникає відповідальності й воліє, щоб нею керували.

Портрет «людини Y» характеризується такими рисами:

- праця для неї є джерелом задоволення;
- людина не лише бере на себе відповідальність, а й прагне до неї;
- зовнішній контроль і погрози не є визначальними в її трудовій діяльності.

Мак-Грегор дає зрозуміти, що в умовах сучасного виробництва працівник прагне до незалежності, відповідальності, росту. Якщо адміністрація хоче досягти успіху у виробництві, варто опиратися на мотиваційні «пружини» людини.

Як показала практика, слабкість змістовних концепцій мотивації полягає в тому, що вони не враховують суб'єктивні моменти, які впливають на поведінку людини: оцінку ситуації, власних можливостей, справедливості, винагороди та ін.

7.3. Процесні теорії мотивації

Процесуальні теорії розглядають мотивацію в дещо іншому плані: як людина розподіляє зусилля для досягнення поставлених цілей і як обирає конкретний тип поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб. Вони також визнають їхню мотивуючу роль, але сама мотивація розглядається з точки зору того, що змушує людину спрямовувати свої зусилля на досягнення мети.

Згідно з процесним підходом **поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:**

- 1) *сприйняття* працівником конкретної ситуації;
- 2) *очікування* працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
- 3) *оцінка* працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

Розглянемо три процесуальні теорії мотивації:

- теорія очікувань (сподівань) В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- теорія постановки цілей Е. Лока.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

1) наявність зв'язку між **затратами праці і досягнутими результатами**, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (**З – Р**). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає. Наприклад: менеджер може очікувати на більш високу оцінку своєї діяльності, якщо витратить додаткові зусилля і підготує документацію вчасно. Відсутність цього взаємозв'язку помітно знижує мотивацію;

2) **реальність отримання винагороди**, тобто очікування, що результати будуть винагородженні (**Р – В**). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію. Наприклад: робітник може сподіватися, що, підвищивши свій розряд, він одержуватиме більшу заробітну плату або стане бригадиром;

3) **цінність винагороди**. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (**В – Ц**). Наприклад: за виконану роботу менеджер може одержати надбавку до заробітної плати, а розраховував він на просування по службі, або навпаки: робітник розраховував на підвищення в посаді, а йому лише підвищили заробітну плату. Таким чином, якщо валентність низька (цінність одержуваної винагороди для людини не дуже велика, то, згідно з теорією очікування, мотивація трудової діяльності буде слабшати.

Співвідношення зазначених трьох факторів виглядає так (рис. 7.4).

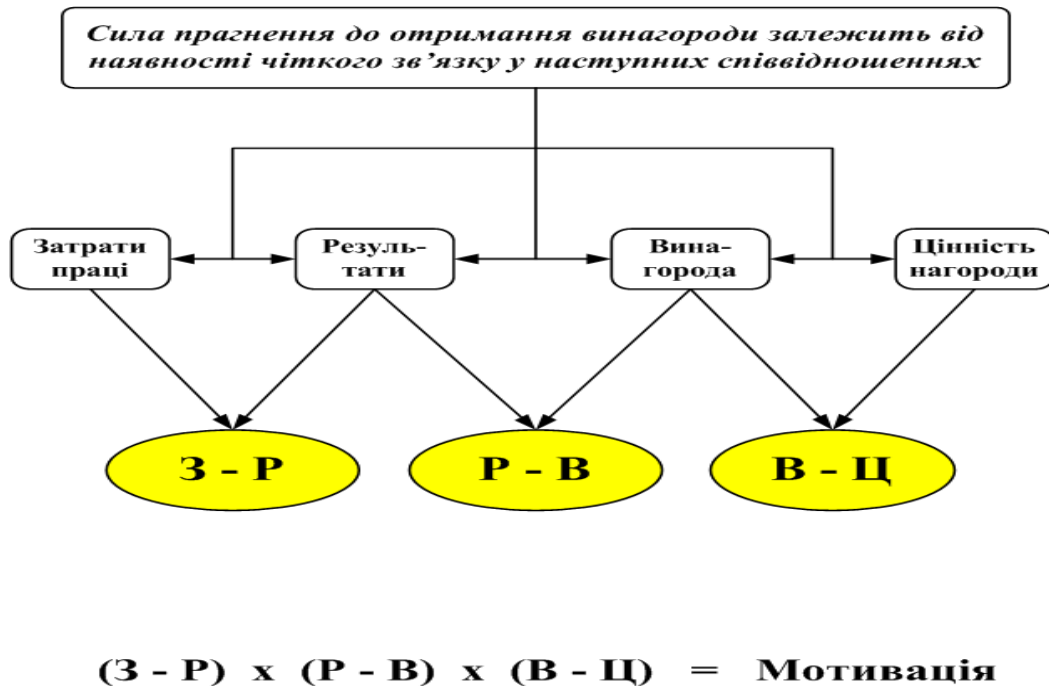


Рис. 7.4. Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, унаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для конкретного працівника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.

У межах *теорії справедливості С. Адамса* передбачається, що люди піддають суб'єктивній оцінці співвідношення винагороди і затрачених зусиль і порівнюють її з тим, що одержали інші робітники за аналогічну роботу. Несправедлива, за їхніми оцінками, винагорода спричиняє напругу. У цілому, якщо в результаті людина бачить, що до неї підходять з тією ж міркою, що й до інших, і винагорода справедлива, вона почуває себе задоволеною і буде відповідно працювати.

Якщо ж порушення виявляються, а тим більше стають хронічними, людина починає «відновлювати справедливість» шляхом висунування додаткових вимог, використання протиправних способів збільшення доходу; регулювання продуктивності; переходу в інший підрозділ або звільнення. У той же час, якщо людям переплачують, свою поведінку вони міняти не схильні. Тому необхідно мати чіткі критерії винагороди, що враховують психологію людей, відкрито обговорювати спірні питання, пов'язані з ними, виключати які б то не було таємниці стовно її розміру, підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі;

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.

Так, якщо цілі реальні, то чим вони вищі, тим більш результатних досягає людина в процесі їх виконання, в протилежному випадку цілі перестають бути засобом мотивації. До високих результатів веде ясність і визначеність цілей, чіткість в конкретність у постановці. Чим вище допустимість цілей для працівника, тим наполегливіше він буде намагатися виконати їх, не зважаючи на складність, специфічність та інші перепони.

Крім того, значний вплив на мотивацію працівника здійснює постановка цілей і отриманий результат. Якщо він позитивний, виконавець залишається задоволеним собою і мотивація підвищується, в протилежному разі відбувається зворотний процес.

7.4. Засоби мотиваційного впливу

Способи мотивації умовно можуть бути розділені на дві великі групи:

1. Економічні.
2. Не економічні, які поділяються на:
 - а) організаційні;
 - б) моральні.

Однак на практиці їх просто важко буває розділити, оскільки, наприклад, грошова винагорода дає можливість не тільки придбати певні блага, але одночасно приносить популярність, повагу, пошану.

Економічні способи мотивації ґрунтуються на тому, що люди в результаті їх застосування отримують певні вигоди, які підвищують їхній добробут. Такі вигоди можуть бути прямими, наприклад, у вигляді деякої суми грошей, чи непрямыми, що полегшують отримання прямих (додатковий вільний час, що дозволяє підпрацьовувати в іншому місці).

Основною формою прямої економічної мотивації є заробітна плата за виконання основної роботи. Вона залежить від займаної посади, кваліфікації, стажу роботи, кількості і якості затраченої праці. **Заробітна плата буває:**

– відрядною, коли в основу визначення її розміру покладається обсяг випущеної продукції;

– погодинною, яка залежить від кількості відпрацьованого часу.

Погодинна форма заробітної плати застосовується щодо керівників, фахівців, службовців, а також тих працівників, результати діяльності яких не піддаються точному обліку та виміру. На погодинній оплаті перебуває 60 % робочих Великої Британії і Німеччини, 70 % робочих США і Франції.

Погодинна форма оплати праці застосовується на підприємствах із регламентованим технологічним режимом, де робочий не може безпосередньо впливати на збільшення випуску продукції.

Погодинна заробітна плата визначається за формулою:

$$ЗП = Ч_{ст} \times T_{факт},$$

де: $Ч_{ст}$ – годинна тарифна ставка працівника відповідного розряду, грн/ч;

$T_{факт}$ – фактично відпрацьований час, ч.

При відрядній формі оплати праці заробітна плата встановлюється працівникам за заздалегідь встановленими розцінками за кожну одиницю виконаної роботи або випущеної продукції.

Відрядна форма заробітної плати застосовується в основному щодо працівників, конкретні результати діяльності яких легко вимірювані і їхній ріст треба стимулювати, а вироблення продукції є вирішальним результатом роботи.

Відрядна форма заробітної плати підрозділяється на системи за такими критеріями як: *способи визначення відрядної розцінки, розрахунку з працівниками* (індивідуально чи колективно), *матеріального заохочення*.

На відміну від погодинної заробітної плати, що має тільки дві системи (просту і преміальну), у відрядній їх значно більше.

При прямій (індивідуальній і колективній) відрядній заробітній платі її величина визначається залежно від виконаного обсягу роботи за єдиною розцінкою за одиницю продукції.

Індивідуальна відрядна оплата праці застосовується там, де люди працюють або самостійно, або спільно і виконують однакову за характером і кваліфікацією роботу (наприклад, бригада мулярів). **Колективна відрядна оплата** використовується тоді, коли виконавці різної кваліфікації і спеціальності працюють самостійно чи спільно над складним комплексним об'єктом, і залежать від кінцевого результату (технічний проект літака).

1. Пряма індивідуальна відрядна система заробітної плати. Заробітна плата робочого розраховується за формулою:

$$ЗП_{uci} = \sum_i P_{cdi} \times N_i,$$

де: P_{cd} – розцінка на i -й вид продукції або роботи, грн.

Розцінка може бути визначена як $P_{cd} = Ч_{ст} * H_{вр}$, ($H_{вр}$ – норма часу на виконання роботи або виготовлення продукції, ч/од.), або $P_{cd} = \frac{Ч_{cd}}{H_{вир}}$.

N_i – кількість випущеної продукції або виконаної роботи, нат. од.

2. Пряма колективна відрядна система заробітної плати. Величина заробітку визначається аналогічно через колективні розцінки і загальний об'єм продукції.

Непряма відрядна заробітна плата (індивідуальна чи колективна) застосовується щодо працівників, що обслуговують інших, оплачуваних за прямою відрядною. Зазвичай вона використовується щодо тих видів виконавців, від яких мало що залежить.

При відрядно-прогресивній заробітній платі в межах установленої вихідної норми виробітку праця оплачується за прямими відрядними розцінками, а понад неї – за підвищеними. Ступінь збільшення розцінок визначається за допомогою спеціальної шкали, що характеризується числом «ступенів» оплати (до трьох) і їх «крутістю».

Відрядно-преміальна система оплати праці сполучає відрядний заробіток із премією за кількісні і якісні результати діяльності (зростання продуктивності; зниження витрат на засвоєння нової техніки та технології).

Зрештою, при **акордній системі** заробіток визначається відразу на весь обсяг виконаної роботи.

Стимулююча функція колективної оплати праці (а також преміювання) багато в чому забезпечується використанням коефіцієнта трудової участі (КТУ), що дає узагальнену кількісну оцінку внеску кожного в кінцевий результат. КТУ враховує індивідуальну продуктивність праці, складність і якість роботи, допомогу інших, дотримання трудової і виробничої дисципліни. За високий професіоналізм, ініціативу, роботу за суміжними спеціальностями, участь у раціоналізаторстві, передачі досвіду, керівництві колективом і т. п. він може підвищуватися, а у протилежному випадку – знижуватися.

Крім основної заробітної плати, можна говорити про додаткову, що нараховується за професіоналізм, кваліфікацію, ділові навички, у формі різноманітних роду доплат, що носять компенсаційний характер.

Іншою важливою формою економічної мотивації є **система преміювання**. Для того, щоб премії відігравали роль діючого стимулюючого фактора, вони, як свого часу показав ще Ф. Тейлор, мають складати не менше 30 % основного заробітку.

Загальним принципом преміювання є винагорода за будь-які, нехай невеликі успіхи, а також потенційна необмеженість його величини і своєчасність виплати.

Крім премій і заробітної плати, існує ще один вид грошових винагород, який має визначений мотиваційний ефект: **участь у прибутках**. Насамперед це стосується до додаткового прибутку, до 75 % якого може діставатися працівникам. Здійснюються такі виплати зазвичай щомісяця, щоб люди наочно бачили їхній зв'язок з результатами своєї роботи. А для керівників уже досить давно регулярно практикуються **бонуси** – великі одноразові виплати з прибутку 1 – 2 рази на рік.

Непряма економічна мотивація – це мотивація вільним часом. Її конкретними формами є:

- скорочений робочий день або збільшена відпустка, покликані компенсувати підвищені витрати праці (наприклад, у сфері науки, освіти);
- змінний чи гнучкий графіки роботи, які роблять режим більш зручним для людини, що дозволяє йому без збитку для неї займатися іншими справами;
- надання відгулів за частину зекономленого при виконанні роботи часу, яке у вітчизняній практиці поки що поширення не одержало;
- пільгове харчування;

– пільгове користування житлом, транспортом.

До організаційних способів мотивації можна віднести:

– мотивацію цілями. Великі, важкі, цікаві цілі захоплюють людей, пробуджують у них дух боротьби, змагання, прагнення до досягнення високих результатів;

– мотивацію збагаченням роботи. Полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої роботи, різноманітної, соціально значимої;

– мотивацію участі у справах фірми, допускає надання працівникам права голосу при вирішенні ряду проблем (в основному соціального характеру); залучення їх у процес колективної творчості; консультування з ними зі спеціальних питань; реальне делегування їм прав і відповідальності;

– програми підвищення якості трудового життя;

– просування по службі;

– охорона праці;

– гнучкі робочі графіки;

До моральних способів мотивації належить:

– визнання, яке може бути особистим і публічним. Часто публічне визнання супроводжує такі заходи «економічного» характеру, як нагородження преміями, турпоїздками, стажуваннями;

– похвала і критика. Похвала має бути дозованою, ґрунтуватися на принципі контрасту, який передбачає визначені перерви, тому що при занадто частому її повторенні вона перестає бути діючою. Будь-яка критика має сприйматися як форма допомоги, спрямована на усунення недоліків, тому, незалежно від форми, із неї необхідно витягати раціональні зерна.

Контрольні запитання

1. Як розуміти термін «мотивування»?
2. Як розуміти мотив узагалі?
3. На чому базується мотивація?
4. Що таке внутрішнє і зовнішнє винагородження?
5. Дайте визначення категорії «потреба».
6. Які теорії мотивації належать до змістовних?
7. Які ідеї покладено в основу теорії ієрархії потреб А. Маслоу?
8. У чому полягає внесок Ф. Герцберга у розвиток теорії мотивації?
9. Як би ви охарактеризували внесок процесного підходу в розвиток теорії мотивації?
10. Назвіть основні засоби мотиваційного впливу.

Рекомендована література: Основна [1-5].

Додаткова [5; 7; 11; 12; 13; 16; 22].

Тема 8. Управлінський контроль

- 8.1. Поняття та завдання контролю, його місце в системі управління.
- 8.2. Види управлінського контролю.
- 8.3. Етапи процесу контролювання.
- 8.4. Характеристики ефективного контролю.
- 8.5. Система контролю.

Не спостерігати за робітниками – означає залишити їм відкритим свій гаманець.
Бенджамін Франклін

8.1. Поняття та завдання контролю, його місце в системі управління

Для забезпечення ефективної діяльності організації після планування, організування і мотивування виникає потреба в забезпеченні постійних спостережень за процесом функціонування організації та у виявленні проблем, що виникають або можуть виникнути. Ці дії бере на себе функція контролювання.

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і на всю їх сукупність.

У системі управління контроль вирішує кілька завдань:

- по-перше, дозволяє заздалегідь виявити у внутрішньому або зовнішньому середовищі фірми фактори, які можуть вплинути на її діяльність, а також необхідним чином підготуватися і вчасно на них відреагувати;
- по-друге, допомагає відслідковувати недостатньо чітко виражені тенденції розвитку, їхній напрям і глибину й створювати більш обґрунтовані плани;
- по-третє, дозволяє вчасно виявити порушення, помилки, промахи, оперативно їх запобігти або усунути;
- по-четверте, дає можливість виявити резерви;
- по-п'яте, забезпечує встановлення й підтримку в системі управління зворотного зв'язку;
- по-шосте, дозволяє оцінити роботу персоналу за певний період, ефективність і надійність системи управління.

8.2. Види управлінського контролю

Контролювання класифікують за різними ознаками, найбільш використовуваними є такі:

1. За змістом:

- *операційне контролювання* – контроль за процесом виробництва;
- *фінансове* – стосується фінансових ресурсів, його проводять на основі

вартісних показників, які дають змогу порівняти планові результати із фактичними;

– *адміністративне (структурне)* – ведуть на всіх рівнях управління, воно має забезпечувати оцінювання діяльності працівників і підрозділів організації;

– *маркетингове* – комплекс дій і заходів, пов'язаних із перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства.

2. За етапами виробничо-господарської діяльності:

– *попереднє* – контролювання, яке здійснюється до фактичного початку робіт, основними засобами здійснення попереднього контролювання є реалізація визначених правил, процедур і поведінки;

Мета попереднього контролю – запобігання ситуаціям, здатним завдати шкоди організації, а не їх лікування.

Попередній контроль здійснюється у трьох ключових сферах:

- трудові ресурси;
- матеріальні ресурси;
- фінансові ресурси.

Контроль щодо трудових ресурсів забезпечується ретельним аналізом ділових і професійних знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, а також для відбору найбільш підготовлених і кваліфікованих робітників.

Контроль за матеріальними ресурсами. Оскільки виробити високоякісну продукцію з поганої сировини неможливо, промислові фірми встановлюють обов'язковий попередній контроль за використовуваними ресурсами: розробляються стандарти (критерії) рівнів якості і проводяться фізичні перевірки сировини, яка відповідає цим вимогам.

Контроль фінансових ресурсів. Найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет, який дозволяє здійснювати і функцію планування. Бюджети визначають межі витрат і не дозволяють будь-якому відділу або організації в цілому вичерпати свої кошти до кінця.

– *поточне* – здійснюється безпосередньо в процесі проведення робіт. Воно забезпечує перевірку відповідності стандартів до продукту під час його виробництва, забезпечує ефективність виробництва та базується на вимірі фактичних результатів і оперативному реагуванні на відхилення, що виникають;

Мета поточного контролю – з'ясування причин відхилень, що обумовлює його широке застосування.

– *заключне* – здійснюється на заключній стадії.

Основний недолік заключного контролю – констатація відхилень, коли збитки невідворотні. Отже, ефективність заключного контролю нижча проти інших, однак для багатьох видів діяльності він є єдиним можливим видом контролю.

Цілі заключного контролю:

- 1) отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;
- 2) побудова ефективної системи мотивації.

3. За рівнем централізації контролю:

– *централізоване контролювання* – цілеспрямована діяльність спеціалізованих контрольних служб, заснована на використанні правил, інструкцій, жорстких нормативів;

– *децентралізоване контролювання* – ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі. Значною мірою воно зорієнтовано на самоконтроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії.

8.3. Етапи процесу контролювання

У межах процесу контролю, модель якого наведена на рис. 8.1, можна виокремити три *основні етапи*:

- 1) *вимірювання* реальних процесів, що здійснюються в організації;
- 2) *порівняння* результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- 3) *реакція* на порівняння (прийняття необхідних коригуючих дій).

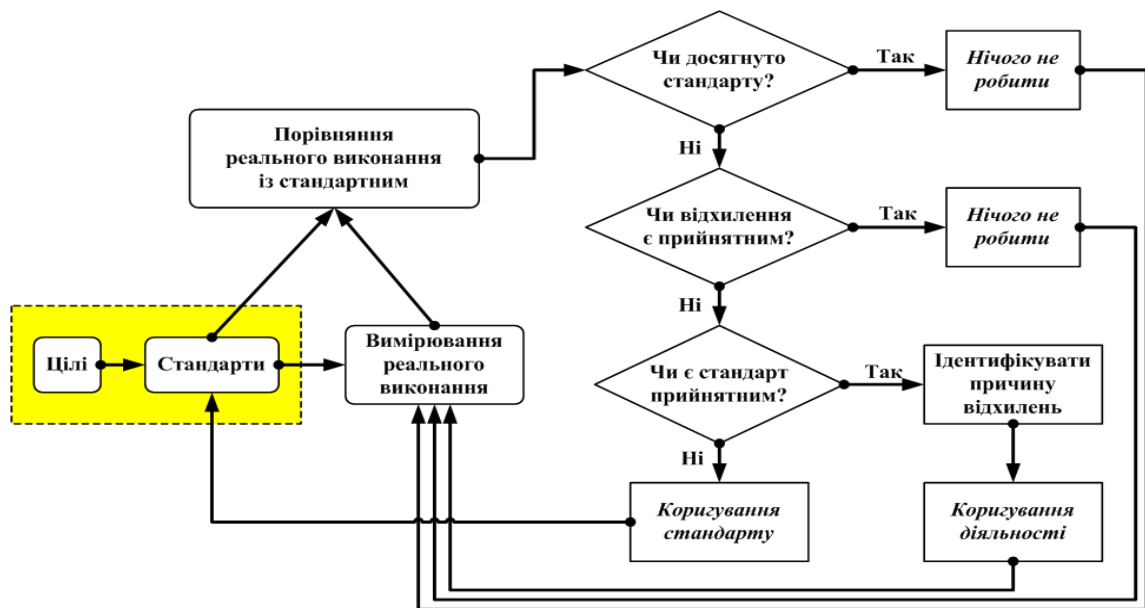


Рис. 8.1. Модель процесу контролю

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передують встановлення стандартів.

Стандарти являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції *планування*.

Етап 1. *Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації.*

У процесі вимірювання реального виконання робіт в організації виникає два ключових запитання: *як* вимірювати і *що* вимірювати?

Менеджери зазвичай використовують чотири основних методи вимірювання:

- 1) особисті спостереження;
- 2) статистичні звіти;
- 3) усні звіти підлеглих;
- 4) письмові звіти підлеглих.

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання 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 посилення.

Недоліки:

- низька оперативність отримання інформації;
- формальний характер інформації.

Зазначені переваги та недоліки вимагають комплексного використання усіх методів вимірювання у практичній діяльності менеджера.

Етап 2. *Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами.*

На цьому етапі встановлюється *ступінь відхилення* реального виконання від стандарту.

На цій стадії контролю діяльність менеджера передбачає такі моменти:

- визначення масштабу відхилень;
- вимірювання результатів;
- передача інформації;
- оцінка інформації.

Етап 3. *Прийняття необхідних коригуючих дій.*

На заключному етапі процесу контролю менеджер має обрати один з ***трьох варіантів дій*** як реакцію на результати порівняння:

- а) нічого не робити;
- б) коригувати діяльність підлеглих;
- в) коригувати стандарти діяльності.

8.4. Характеристики ефективного контролю

Для того, щоб контроль міг виконати своє справжнє завдання, тобто забезпечити досягнення мети організації, він повинен мати деякі важливі характеристики.

1. Стратегічна спрямованість контролю.

Щоб контроль був ефективним, він повинен мати стратегічний характер, тобто відображати пріоритети організації та підтримувати їх. Коли вище керівництво вважає, що деякі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій галузі обов'язково має бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо ця діяльність важко підлягає виміру.

2. Орієнтація на результати.

Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити завдання, що стоять перед організацією. Контроль можна назвати ефективним тільки тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети і в змозі сформулювати нові завдання, що забезпечать її виживання в майбутньому.

3. Відповідність справі.

Контроль буде ефективним тоді, коли відповідатиме виду діяльності, яка контролюється. Він повинен об'єктивно вимірювати й оцінювати те, що справді важливо.

4. Своєчасність контролю.

Щоб контроль був ефективним, він повинен бути і своєчасним. Своєчасність контролю полягає не в тому, щоб часто й швидко його здійснювати.

5. Гнучкість контролю.

Контроль, як і плани, повинен бути достатньо гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються.

6. Простота контролю.

Найбільш ефективний контроль – це найпростіший контроль з точки зору тих завдань, яким він підпорядкований. Найпростіші методи контролю вимагають менших зусиль і більш економічні. Контроль повинен відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють із системою контролю і реалізують її.

7. Економічність контролю.

Ніколи не треба забувати, що всі затрати організації повинні приводити до збільшення її доходів і переваг. Затрати засобів мають наближати організацію до мети.

8.5. Система контролю

Особливості створення, налагодження та функціонування системи контролювання в організації можна проілюструвати на прикладі контролю виробничих процесів.

Система контролювання виробничих процесів – механізм контролю за такими елементами виробничо-господарської діяльності, як науковий пошук, проектування, розроблення технологій, підготовка виробництва, основне виробництво, реалізація продукції і маркетинговий пошук.

Робота щодо забезпечення ефективності системи контролю виробничих процесів на підприємстві охоплює такі етапи:

- визначення рівня якості відповідно до вимог споживачів;
- створення умов для досягнення відповідного рівня якості: розроблення технології, підготовка обладнання, придбання матеріалів, підбір і навчання працівників, організація технічного контролю;
- налагодження виробничого процесу з метою якісного виготовлення виробів;
- ліквідація виявлених недоліків у якості продукції і виробничого процесу;
- стабілізація досягнутого рівня якості продукції.

Застосування системи контролю виробничих процесів забезпечує надійний контроль за дотриманням технологічної дисципліни на робочих місцях; ретельне випробування та приймання готової продукції; перевірку правильності оформлення документів на виготовлення і передачу продукції на склад або замовнику; перевірку стану засобів контролю, вимірювальної техніки; виявлення, вивчення рекламацій; розроблення разом з іншими підрозділами підприємства заходів щодо усунення браку і поліпшення якості виробів.

Ефективність системи контролю виробничих процесів залежить від того, наскільки якісно реалізуються всі її функції та завдання. Для підвищення ефективності управління системою і посилення її впливу на кінцеві результати виробництва при проектуванні конструкції і технології виробів визначають методи та засоби контролю, щоб їхні технічні характеристики і показники

максимально відповідали вимогам споживачів. На стадії організації контролю основну увагу зосереджують на вхідному контролі, від ефективності якого значною мірою залежить одержання конкурентоспроможної продукції. При цьому дбають про забезпечення тісного зв'язку з підприємствами-постачальниками, оптимізацію технології та управління виробництвом тощо.

Управління системою контролю виробничих процесів очолює заступник директора з якості – начальник системи контролю виробничих процесів. Він здійснює стратегічне управління системою, безпосередньо керує роботою таких груп: застосування стандартів; атестації виробництва і виробничого персоналу; технологічною; забезпечення конкурентоспроможності продукції на стадії науково-пошукових і конструкторсько-технологічних робіт.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність і особливості контролювання?
2. Дайте характеристику завдань контролю.
3. Дайте класифікацію контролю за різними ознаками.
4. Назвіть основні етапи процесу контролювання.
5. Дайте характеристику ефективного контролю.
6. Назвіть переваги та недоліки основних методів вимірювання.
7. У чому сутність системи контролювання виробничих процесів?
8. Чому, на вашу думку, контроль має бути гнучким?
9. Наведіть конкретні приклади взаємодії процесів планування контролю.

Рекомендована література: Основна [1-3; 5].

Додаткова [2; 8; 10; 11; 13; 31].

Тема 9. Лідерство

- 9.1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
- 9.2. Типологія керівників і лідерів.
- 9.3. Стили управління та їхня характеристика.
- 9.4. Теорії лідерства.

*Якщо в людині немає даних, щоб стати керівником, її
вчи не вчи – не навчиш.*
А. П. Лукашин

9.1. Поняття та загальна характеристика керівництва.

Центральною фігурою в управлінні будь-якою організацією чи її підрозділом є менеджер-керівник, який забезпечує процес керівництва. Керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень.

Керівництво – це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенцією керівників, на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців. Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту.

Складовими процесу керівництва є:

- навички особистого впливу на підлеглих;
- засоби комунікацій;
- методи формування мотивів трудової поведінки підлеглих.

Забезпеченню ефективного керівництва сприяють такі основні елементи:

- ініціативність;
- інформованість;
- захист своєї думки;
- прийняття рішень;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- критичний аналіз своїх дій.

Основні завдання керівника:

- керувати – надавати точні вказівки підлеглим і стежити за їх виконанням;
- направляти – спостереження за виконанням завдань та обговорення рішень із працівниками, підтримання їхньої ініціативи та врахування внесених ними пропозицій;
 - підтримувати – надання працівникам допомоги у виконанні завдань, поділ з ними відповідальності за правильно прийняте рішення;
 - делегувати повноваження – передача частини своїх повноважень виконавцям, покладання на них відповідальності за прийняття приватних рішень і досягнення мети підприємства.

Якості, якими повинен володіти керівник:

- ділові (компетентність, економічне мислення, знання основ науки управління);
- організаторські (контактність, психологічний такт, емоційно-вольова стриманість);
- особисті (енергійність, ініціативність, вимогливість, рішучість, оптимізм);

– морально-політичні (відданість інтересам держави, трудовому колективу, інтелігентність, широке коло захоплень).

Щоб виконувати функції керівника, йому потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку інших. **Вплив** – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів і т. ін. іншої людини. Конкретні засоби, за допомогою яких люди справляють вплив один на одного, можуть бути найрізноманітнішими: прохання, вказівка, погроза та ін. Вплив, який має керівник, ґрунтується на його **авторитеті**, він буває:

– формальний – визначений посадою;

– реальний – визначений підлеглими і керівництвом. Вплив керівника на колектив зумовлений його лідерськими якостями.

Владу можна визначити як можливість впливати на поведінку інших людей.

Усі керівники мають владу, однак і підлеглі мають владу над керівниками. Підлеглих формально ніхто не наділяє владою, але фактично вони її мають. Завжди існує небезпека, що працівники у відповідь, наприклад, на неправомірні вимоги керівника стануть йому протидіяти, знижувати рівень продуктивності праці. Тому керівник мусить прагнути до встановлення **балансу влади**. Щоб забезпечити баланс влади керівників і підлеглих, використовують делегування повноважень і відповідальності, тобто менеджер у процесі виконання функцій керування частину своєї компетенції передає підлеглим.

Закон балансу влади: рівень впливу владної особи А на особу В дорівнює ступеню залежності особи В від А.

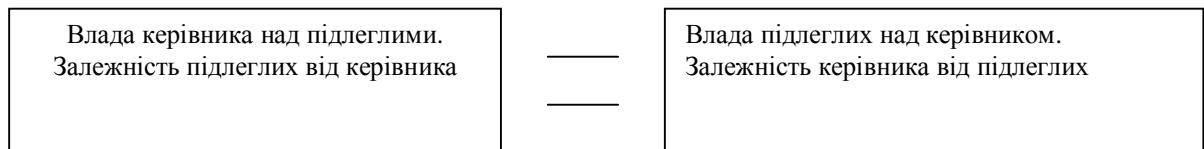


Рис. 9.1. Закон балансу влади

Влада ґрунтується на зверненні до активних потреб працівника. Це фізіологічні та соціальні потреби, потреби в захисті, повазі та самовираженні.

Вирізняють такі основні форми влади:

1. *Влада, яка базується на примушенні* – спонукання людей до діяльності всупереч їхньому бажанню (зауваження, догани, штрафи, звільнення). Це вплив на підлеглих переважно через страх (страх втратити роботу, бути незахищеним тощо).

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 вставлення до використання своїх функцій тощо.

2. *Влада, яка базується на винагороді* – виконавець вірить, що керівник має можливість задовольнити його життєві потреби. Використовує такі інструменти,

як збільшення зарплат, просування по службі, користування визнанням.

Недоліки такої влади полягають у тому, що:

- 1) традиції можуть бути спрямовані проти змін;
- 2) може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими, через те, що цей працівник не входить до формальної групи;
- 3) немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб – з іншого.

3. *Експертна влада* – полягає у впевненості підлеглих щодо наявності у керівника спеціальних знань, які дають йому можливість керувати підлеглими.

Недоліками експертної влади є те, що:

- а) розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;
- б) у підлеглому 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):

- а) впливова зовнішність;
- б) незалежність характеру;
- в) енергійність.

До *недоліків еталонної влади* відносять деяку самовпевненість керівника та можливість його відмови від інших видів влади.

5. *Традиційна влада* – ґрунтується на переконанні підлеглому у праві керівника давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати, тому цю владу називають традиційною, оскільки вона впливає з ієрархічної побудови структури управління організацією.

У зв'язку із зростанням рівня освіти, піднесенням добробуту працівників керівникам усе важче забезпечувати досягнення цілей, використовуючи тільки механізм влади. Сучасні керівники шукають шляхи для забезпечення впливу на підлеглих, що ґрунтуються на співробітництві. Такий вплив може здійснюватися у формі *переконання і участі*.

Основні форми впливу.

Переконання – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє, що він робить і навіщо. *Вплив через участь* – менеджер залучає підлеглому до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією.

9.2. Типологія керівників і лідерів

Менеджер, займаючи певну посаду на відповідному рівні управління, стає формальним лідером колективу, оскільки отримує повноваження керувати ним. Однак він може й не бути дійсним лідером колективу, якщо не володітиме відповідними якостями.

Лідерство – це здатність впливати на окремі групи осіб і спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей організації.

Якості, властиві лідерам:

- цілеспрямованість;
- висока активність та ініціативність;
- розум і досвід;
- організаційні здібності;
- впевненість у собі;
- ерудиція;
- товариськість.

У сучасному менеджменті розрізняють кілька типів керівників і лідерів:

Лідери, що ведуть за собою – особи, в яких більшість лідерських якостей не зумовлена генетично, а виробляються протягом життя та трудової діяльності. Здатні приймати рішення самостійно, під власну відповідальність.

Організатори груп – особи, які добре знають психологію своїх послідовників. Краще управляють малими групами.

Виконавці – раціональний тип керівника та лідера. До основних якостей належать: енергійність; цілеспрямованість; особистий приклад; уміння долати бар'єри; здатність створювати згуртований колектив.

Дипломати – керівники та лідери, які досконало володіють комунікативними навичками: легко контактують зі співробітниками, споживачами та партнерами по бізнесу; можуть відстояти власну точку зору; уміють вирішувати проблеми в режимі діалогу.

Генератори ідей – лідери, які орієнтовані на нові завдання, сприяють упровадженню інновацій. До основних якостей належать: інтуїція, синтез знань, самокритичність.

Продавці ідей – керівники, які досконало контролюють свої та чужі емоції, підприємливі, мають свіжий погляд на знайомі факти.

Синтезатори – керівники і лідери, які мають властивість відокремлювати головне з великого об'єму інформації, що дозволяє їм приймати вірне управлінське рішення, формувати стратегію організації, упроваджувати інновації.

Пояснювані – уміють пояснити послідовникам сутність будь-якої стратегії, мети або ситуації.

Реактори – керівники й лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

Комунікатори – керівники та лідери, до набору лідерських якостей яких належать висока комунікабельність, уміння вислуховувати. Вони мають педагогічні здібності, які використовують для підвищення кваліфікації послідовників.

Дослідники – керівники та лідери, які вміють отримувати та обробляти інформацію, зіставляти й аналізувати факти, проводити експерименти.

Слідопити – керівники, які здатні рухатися в одному напрямі. Перед ними ставлять проблему, а вони самі обирають методи і знаходять послідовників для її вирішення.

Хоронителі інформації – особи, які вміють збирати інформацію, добре знають, де її можна знайти і як використати.

Організатори – керівники, які мають талант практичної організації виробництва та управління персоналом.

9.3. *Стилі управління та їхня характеристика*

Стиль керівництва є ключовим фактором управління.

Стиль управління – це система постійно застосовуваних певним керівником методів, форм, правил і прийомів керівництва.

Слово «стиль» – грецького походження, воно означає «почерк». Отже, можна вважати, що стиль керівництва – це свого роду «почерк» у діях менеджера. Стиль управління являє собою манеру і спосіб поведіння менеджера в процесі підготовки й реалізації управлінських рішень.

Фактори, що впливають на стиль.

1. Об'єктивні:

- закономірності управління;
- обов'язкові вимоги до керівників;
- особливості сфери діяльності організації;
- стиль роботи вищих органів управління;
- соціально–психологічні особливості підлеглих.

2. Суб'єктивні

- культурний рівень керівника;
- ступінь володіння знаннями сучасного менеджменту;
- життєві принципи й цінності керівника;
- практичний досвід і ділові якості.

Розрізняють такі стилі лідерства:

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний.

1. Авторитарне управління – управління, при якому керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення. На підлеглих керівник впливає через накази, розпорядження, які не підлягають обговоренню.

Авторитарний стиль управління має різні форми:

А. Патріархальне управління – усі «члени сім'ї» повинні слухатися керівника, який вважає підлеглих не здатними приймати рішення. Усі підлегли є «діти» керівника і він має про них турбуватись.

Б. Авторитарне управління – більш притаманне інституціям (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснюється апаратом через підлегли інстанції, які впроваджують рішення автократа.

В. Бюрократичне управління – управління, за яким керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі управління організацією і мають право на виконання даних їм повноважень.

Г. Харизматичне управління – за лідером визнаються видатні, єдині у своєму роді якості. Тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватись.

2. Демократичне управління – стиль управління, за яким керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію. Він організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

Демократичний стиль керівництва характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконання завдань, оцінкою роботи після її завершення. Керівник турбується про забезпечення працівників необхідними ресурсами.

3. Ліберальне управління – належить до пасивного стилю керівництва. За цим стилем керівництва відмічається низький рівень вимог до підлеглих. Головні засоби впливу – це прохання та інформація. Ліберальне керівництво ґрунтується майже на повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи.

Жоден із наведених стилів – не універсальний. Найчастіше трапляються змішані стилі.

9.4. Теорії лідерства

Існує три підходи до визначення значущих факторів ефективного лідерства:

1. З позицій особистих якостей.
2. Поведінковий.
3. Ситуаційний.

Підхід із позицій особистих якостей керівника. Згідно з цією теорією (теорія великих людей) найкращі керівники мають певні особисті якості, які є загальними для всіх. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

- 1) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;
- 2) визначення способів виховання таких особистих якостей.

Цей підхід базується на вивченні життєвого досвіду майбутнього керівника, на тому, наскільки успішні чи безуспішні його дії у різних сферах. У випадку, якщо стиль поведінки претендента відповідає визначеним вимогам, він, безумовно, має шанси бути прийнятим на роботу.

У межах підходу з позицій особистих якостей були проведені численні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; упевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що:

- 1) не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам;
- 2) один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

На підставі цього дійшли висновку, що людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.

Поведінковий підхід. Згідно поведінковим підходом до лідерства результативність управління визначається не стільки особистими якостями,

скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими.

Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування.

Дві найбільш сильні течії у вивченні процесу керівництва утворилися у середині 40-х років у державному університеті Огайо й університеті Мічигану. Саме там були закладені основи теорії поведінки. Учені дійшли висновку, що *існує два принципових виміри поведінки лідера.*

1. Турбота про людей.

При такому підході керівник приділяє особливу увагу своїм взаєминам із підлеглими, підтримує атмосферу довіри, взаємодопомоги, намагається чуйно ставитися до нестатків і потреб своїх підлеглих. Як правило, керівники такого типу відрізняються м'яким, відкритим, дружелюбним характером. Колективи, очолювані таким менеджером, відрізняються згуртованістю і гармонійністю.

2. Наголос на процесі виробництва.

Цей підхід заснований на прагненні керівника змусити підлеглих працювати так, щоб досягти максимальної продуктивності. Менеджери, що підтримують подібний стиль поведінки, вимагають суворого підпорядкування робочим розпорядкам, чіткого виконання завдань, що стоять перед усім колективом. Вони найчастіше автократичні у своїх рішеннях, понад усе ставлять правила, інструкції, процедури.

Дослідження, проведені у двох названих напрямках, дозволили одержати досить цікаву інформацію. Наприклад, менеджери, що працюють на основі другого підходу, були оцінені як менш професійні в порівнянні з їхніми колегами, що дотримуються першого підходу. Це твердження стало правильним для таких галузей, як обслуговування, бухгалтерські та подібні їм фірми, медицина, торгівля. Що ж стосується промислового виробництва, то тут правильне саме зворотнє. Наголос на процесі виробництва оцінюється в цій сфері як правильний і більш ефективний. Крім того, з'ясувалося, що при управлінні за другим принципом (увага на виробництво) рівень травматизму, захворювань, прогулів значно вищий, ніж за іншого підходу до управління. Однак у колективах, де відсутня чітка структура і згуртованість, застосування твердого стилю управління є тільки позитивним фактором.

За допомогою теорії під назвою «ґратка лідерства» зроблено спробу навчити менеджерів однаково добре використовувати обидві форми поведінки.

Подальші дослідження з лідерства показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані *ситуаційні фактори.*

Метою *сучасних ситуаційних теорій лідерства* є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які найкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник має поводитися по-різному за різних обставин.

Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. У моделі Ф. Фідлера враховані три фактори:

1) *характер відносин між керівником і підлеглими* (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);

2) *структура завдання підлеглому* (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);

3) *посадові повноваження керівника* (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

При цьому Ф. Фідлер вважав (*базові положення теорії*), що:

– стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним);

– керівник не здатний пристосувати свій стиль керівництва до умов конкретної ситуації;

– необхідно призначати керувати підрозділом менеджера, стабільний стиль якого найбільше відповідає ситуації у цьому підрозділі.

Такий підхід, на думку Ф. Фідлера, забезпечує *баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника*.

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф. Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглого, з яким той менш за все хоче працювати (найменш привабливий колега – НПК). Логіка оцінки результатів опитування є такою:

– керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;

– керівник, який жорстко негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

Модель Ф. Фідлера передбачає, що:

– відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;

– завдання може бути структурованим і не структурованим;

– посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають 8 можливих стилів керування. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного керування. Тобто менеджера з певним ставленням до НПК треба призначати керувати підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних факторів (рис. 9.2).

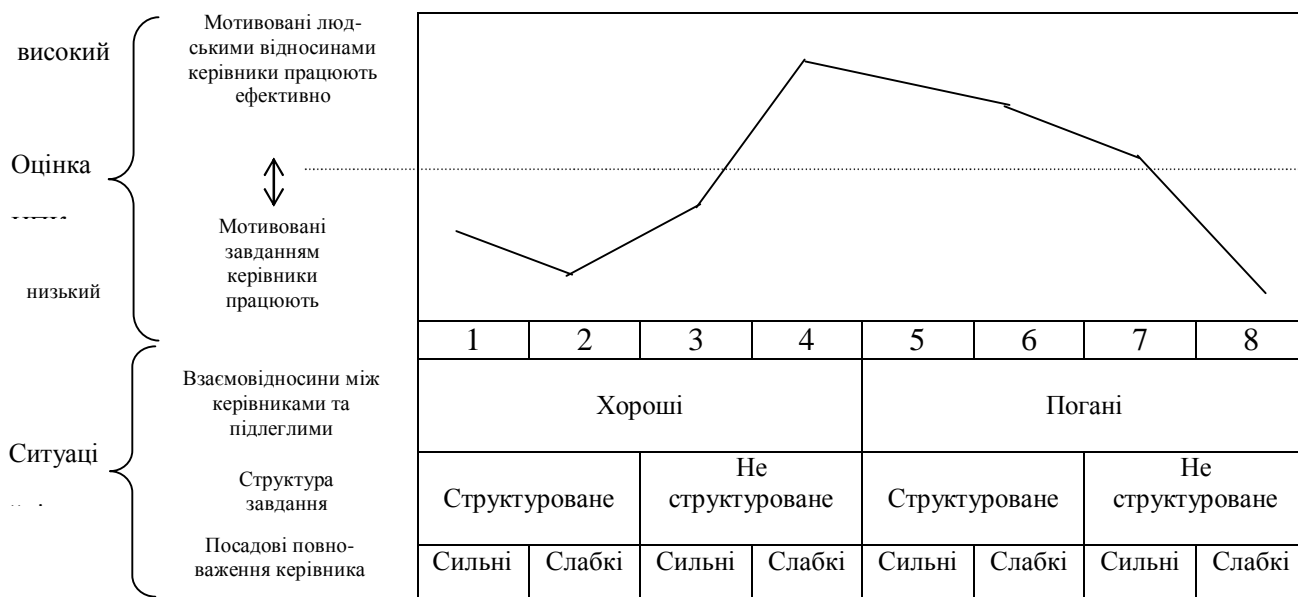


Рис. 9.2. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера

Графік, наведений на рис. 9.2, дозволяє зробити такі висновки:

- керівники, орієнтовані на **завдання**, найефективніші у ситуаціях 1, 2, 3 і 8;
- керівники, орієнтовані на **людські відносини**, ефективно керують у ситуаціях 4, 5 і 6;
- у ситуації 7 добре можуть працювати **обидва типи** керівників.

Теорія найменш привабливого співробітника пропонує таке: лідерська поведінка має бути зорієнтована або на завдання, або на стосунки, залежно від сприятливості ситуації.

Теорія руху до мети Р. Хауса передбачає те, що директивну, підтримувальну, партнерську поведінки, а також поведінку, орієнтовану на досягнення, можна використати залежно від особистих рис підлеглих і характеру середовища.

Керівник спрямовує дії підлеглих на досягнення цілей організації. Деякі прийоми впливу на шляху досягнення цілей:

1. Роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається.
2. Спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей.
3. Забезпечення підтримки.
4. Наставництво.
5. Усунення перешкод у роботі підлеглих.
6. Формування у підлеглих таких потреб, які може задовольнити керівник.
7. Задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо.

Один із авторів підходу проф. Хаус виділив 4 стилі керівництва:

1. **Стиль підтримки** (подібний до стилю, що орієнтований на людину, людські взаємини).
2. **Інструментальний стиль** (подібний до стилю, що орієнтований на

роботу, завдання).

3. *Стиль, який заохочує підлеглих до участі в роботі (партисипативний)* – керівник ділиться інформацією і використовує ідеї підлеглих для прийняття рішень групою, застосовуються консультації.

4. *Стиль, орієнтований на досягнення*, – підлеглі отримують напружене завдання, мають постійно підвищувати рівень свого індивідуального виробітку.

Особлива увага приділяється стилям підтримки та інструментальному. Коли характер завдань неоднозначний, то перевагу варто віддати інструментальному стилю. Якщо підлеглі хочуть і мають упевненість у можливості підвищення продуктивності праці, то доцільно використовувати стиль підтримки. Підлеглі мають бути впевнені, що вони можуть впливати на зовнішнє середовище (пункт контролю). При цьому керівник теж упевнений, що його повноваження і дії забезпечують вплив на події.

Згідно з моделлю Врума-Йеттона лідери повинні змінювати ступінь участі підлеглих в ухваленні рішень.

Контрольні запитання

1. Як ви розумієте керівництво?
2. У чому суть лідерства?
3. Основні якості лідера та менеджера.
4. Назвіть складові процесу керівництва.
5. Назвіть основні форми влади.
6. Поясніть, що означає баланс влади.
7. Дайте характеристику стилів керівництва.
8. Назвіть основні типи керівників і лідерів.
9. Охарактеризуйте ситуаційну модель керування Ф. Фідлера.
10. Охарактеризуйте теорії руху до мети Р. Хауса.

Рекомендована література: Основна [1-5].

Додаткова [21; 41; 47].

Тема 10. Комунікації в управлінні

10.1. Сутність і класифікація інформації.

10.2. Поняття і елементи комунікацій. Комуникативний процес та його етапи.

10.3. Види і форми комунікацій.

10.4. Методи вдосконалення комунікацій.

*У бух. Обліку важливі не самі цифри,
а те, про що вони говорять*
Роберт Кійосані

10.1. Сутність і класифікація інформації

Усі стадії й етапи менеджменту пов'язані зі збиранням, обробкою й використанням різної техніко-виробничої та економічної інформації. Вона необхідна для:

- визначення мети організації та її підрозділів;
- оцінки виробничих ситуацій у різні моменти діяльності;
- формулювання проблеми;
- прийняття управлінського рішення з метою вирішення проблеми;
- доведення рішення до конкретних виконавців та взаємодії з ними;
- контролю за виконанням рішень.

Інформація виступає як основа процесу управління. Обсяг інформації зростає майже пропорційно квадрату росту обсягу виробництва.

Дані – це неопрацьовані цифри і факти, які відображають окремий аспект дійсності.

Інформація – це перетворені в певному контексті дані, які відображають конкретний стан явища, події виробничо-господарської діяльності і є корисними для конкретних користувачів.

В економічній літературі використовується також поняття **метаінформація** під яким розуміють інформацію, похідну від тієї, яку одержують безпосередньо.

Сучасна управлінська інформація має відповідати наступним властивостям:

- достовірність;
- своєчасність;
- цінність;
- повнота;
- компактність.

Важливе значення в інформаційному забезпеченні управління належить **інформаційним технологіям**. Їх розглядають як систему методів і засобів отримання, передачі, обробки, збору й розпізнавання інформації. До них належать:

- комплекси матеріальних засобів (носії інформації, технічні засоби її виміру, передачі й обробки);
- способи взаємодії;

– методи організації роботи з інформацією.

Інформація організації різноманітна за змістом і **класифікується** за такими **ознаками**:

– за підсистемами керованої системи: економічна, технічна, організаційна, соціальна;

– за формою зображення і передачі: візуальна, аудіоінформація, аудіовізуальна;

– за формою подання: числова, буквена, кодована;

– за джерелами: внутрішня, зовнішня;

– за видами переробки: первинна, утворена;

– за роллю в процесі управління: звітна, планова, статистична, контрольна;

– за часом використання: постійна, змінна, оперативна, прогнозна, нормативна, регламентуюча;

– за характером роботи з інформацією: статистична, бухгалтерська;

– за можливістю використання: корисна, надмірна, неправдива.

В інформаційному забезпеченні менеджменту застосовуються всі ці види інформації.

Обсяги та зміст інформації, потрібної різним менеджерам (суб'єктам управління), залежать також від:

– масштабу й важливості управлінського рішення, яке приймає той чи інший менеджер;

– кількості й характеру параметрів, які керуються та регулюються в керованій системі (об'єкта управління);

– кількості варіантів можливого стану й поведінки керованої системи (об'єкта управління);

– величини та різноманітності спричинюваних внутрішніх і зовнішніх дій;

– кількості та якості показників, які характеризують результати роботи системи;

– структури системи управління і кількості рівнів у ній, тобто ієрархічності.

Джерелами будь-якої інформації є передбачені або встановлені законом **носії інформації**:

– документи та інші носії інформації, які являють собою матеріальні об'єкти, що зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи.

10.2. Поняття і елементи комунікацій. Комунікативний процес та його етапи

Управління вимагає ефективного обміну інформацією між менеджерами й працівниками для досягнення головної мети організації.

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

Основними елементами комунікацій є:

1. *Відправник* – особа, яка генерує інформацію для комунікації, перетворює її у повідомлення і передає його іншій особі або групі осіб.

2. *Одержувач* – особа (або група осіб), якій призначено повідомлення.

3. *Повідомлення* – закодована за допомогою будь-яких символів і подана у реально відчутній формі думка, призначена для передавання.

4. *Канал комунікації* – це засіб, за допомогою якого передається інформація.

5. *Комунікаційні бар'єри* – це будь-яке втручання у процес комунікації, яке спотворює сутність або зміст повідомлення.

Комунікативний процес – процес обміну інформацією, створення повідомлення, його передавання та сприйняття.

У процесі комунікації вирізняють такі *етапи*:

1. *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 та вибір каналу*.

Кодування – процес перетворення концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним продуктом процесу кодування інформації.

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 через канал* – є доставка повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод (шумів).

Інформаційний шум – це те, що деформує інформацію, її зміст (відхилення, помилки тощо). Перешкодами (шумами) може бути:

– відсутність інтересу до неї;

– «технічні негаразди», до яких можна віднести, наприклад, різне розуміння символів, за допомогою яких інформація передається;

– чисто фізичні або психологічні моменти: втомленість, слабка пам'ять, імпульсивність, розсіяність, надлишкова емоційність.

Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера з управління комунікаціями пов'язана із з'ясуванням причин шумів і послабленням їхнього 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 і зміст повідомлення інакше, ніж відправник. До того ж варто враховувати вплив перешкод (шумів). Усе це, зрештою, вимагає здійснення п'ятого етапу процесу комунікації.

5. *Заключний етап комунікації* – це зворотний зв'язок, тобто процес, у 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 їхнього взаєморозуміння.

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

Схематично модель процесу комунікації наведена на рис. 10.1.

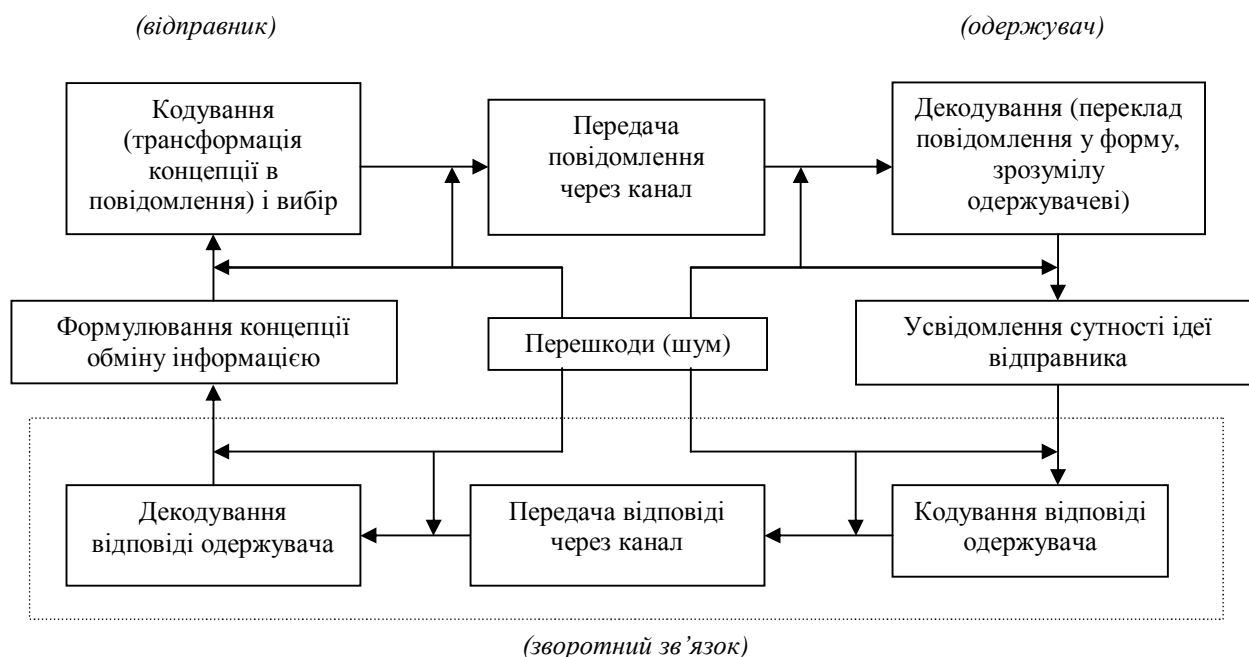


Рис. 10. 1. Модель процесу комунікації

10.3. Види і форми комунікацій

Для повноцінного аналізу комунікацій важливим є їх правильна класифікація.

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:

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

Усна комунікація – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До форм усної комунікації належать: промови, групові дискусії, розмови телефоном, розповсюдження чуток тощо. Переваги усної комунікації:

- 1) швидкість обміну інформацією;
- 2) хороший зворотний зв'язок завдяки безпосередньому контакту;
- 3) простота здійснення комунікації.

Недоліки усної комунікації:

- 1) використання для повідомлення неадекватних слів;
- 2) можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- 3) велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- 4) 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:

- 1) незмінність упродовж тривалого часу, може зберігатися;
- 2) матеріальність, помітність;
- 3) спроможність піддаватись перевірці;
- 4) ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність.

Невербальна комунікація – це обмін інформацією без використання слів (наближеність до співрозмовника, вираз обличчя, погляди).

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

Формальні комунікації – передбачені організаційною структурою, є наслідком ієрархії влади в організації. Схема організаційної структури є ілюстрацією «проходження інформації каналами».

Неформальні комунікації – не передбачені організаційною структурою, виникають спонтанно (приклад: розповсюдження чуток, неофіційних даних). Типова інформація, передана по каналах чуток: майбутні скорочення працівників (преміальних доплат); нові заходи щодо покарань за запізнення; зміни в структурі організації.

Варто пам'ятати, що неформальні канали комунікацій – невід'ємна частина організації, і їх необхідно використовувати для досягнення формальних цілей.

За характером спрямованості розрізняють три типи організаційних комунікацій:

- вертикальні;
- горизонтальні;
- діагональні.

До *вертикальних комунікацій* належать комунікації зверху вниз і знизу вгору. Метою таких комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми працівників,

хід виконання завдань та ін. Обмін інформацією здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняття рішень і т. п.

Горизонтальні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на одному рівні ієрархії (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва). Як показують дослідження, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90 % і пояснюється значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег і проблем, що виникають у функціонуванні суміжних підрозділів.

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один із них є головним із певної функції.

10.4. Методи вдосконалення комунікацій

Ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення (наскільки це можливо) близьке за значенням до первинного.

Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. *Фільтрація*. Коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є наслідком: конфлікту між сферами компетенції; конфлікту інтересів відправника і одержувача повідомлення тощо.

2. *Вибіркове сприйняття*. Одержувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає характер її декодування.

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. У великих організаціях із філіями в різних країнах використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Усе це, зрештою, призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4. *Поганий зворотний зв'язок*.

5. *Культурні відмінності між відправником і одержувачем інформації*.

6. *Інформаційні перевантаження* виникають унаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію. Виникає потреба відсіви менш важливої інформації.

Підвищення ефективності комунікацій вимагає:

1) удосконалення повідомлень;

2) удосконалення механізму розуміння повідомлень.

Основними методами, що допомагають вирішити ці проблеми, є:

- 1) регулювання інформаційних потоків (поділ проблем між менеджером і підлеглими);
- 2) удосконалення зворотного зв'язку на основі:
 - формулювання запитань у процесі повідомлення;
 - повторення всього або частини повідомлення;
 - застосування різних варіантів викладення інформації;
- 3) використання емпатії – здатності поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його особливості характеру тощо;
- 4) заохочення взаємної довіри;
- 5) розвиток здібностей ефективно слухати.

Контрольні запитання

1. Що розуміють під комунікаціями? Яка їхня роль в управлінні організацією?
2. Назвіть та охарактеризуйте основні елементи комунікацій.
3. Чим інформація, як елемент комунікацій, відрізняється від даних?
4. Що таке комунікаційний процес? З яких етапів він складається?
5. Що називають кодуванням повідомлення під час комунікаційного процесу?
6. Які ви знаєте поширені види комунікацій?
7. Що розуміють під комунікаційними бар'єрами? Наведіть кілька прикладів таких бар'єрів.
8. Дайте визначення формальним та неформальним комунікаціям.
9. Яку роль у комунікаційних процесах відіграють сучасні електронні засоби передавання інформації?
10. Назвіть методи вдосконалення комунікацій.

Рекомендована література: Основна [1; 3; 5].

Додаткова [7; 15; 31].

Тема 11. Ефективність менеджменту

- 11.1. Природа організаційних змін.
- 11.2. Керування змінами в організації.
- 11.3. Сутність і природа організаційного розвитку.
- 11.4. Ефективність менеджменту організації.
- 11.5. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.

Якщо зміни нам шкодять – треба від них утриматися, чинити опір їм. Ну, а якщо допомагають – зустрічати їх з розкритими руками.

Спенсер Джонсон «Хто вкрав мій сир»

11.1. Природа організаційних змін

Оскільки організації є динамічними системами, вони постійно перебувають у стані змін. *Виважені організаційні зміни* є суттєвою модифікацією певної частини організації, запорукою її розвитку і зумовлюють здійснення інновацій. Більшість компаній і відділів великих корпорацій доходять висновку, що вони повинні проводити помірну реорганізацію хоча б раз на рік, і докорінну – кожні 4 – 5 років.

Організаційні зміни можуть бути проведені у таких *сферах*:

1. Оцінення і зміна цілей організації. Модифікація мети необхідна навіть для найуспішніших організацій, хоча б тому, що поточна мета вже досягнута.
2. Зміна структури організації – це зміни у системі розподілу повноважень і відповідальності, в координаційних та інтеграційних механізмах, у поділі на відділи, в управлінській ієрархії, комітетах і ступені централізації.
3. Зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів.
4. Модифікація структури і робочої сили.
5. Модифікацію можливих установок або поведінки персоналу організації.

Усі зміни взаємопов'язані.

Головними чинниками що спричиняють зміни є: зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішні, які виникають у загальному та робочому середовищах фірми. Внутрішні чинники – виникають усередині самої організації, у її внутрішньому середовищі.

Розрізняють планові і ситуаційні організаційні зміни.

Планові зміни – це такі, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям. Дуже важливими «невеликі» зміни, які проходять постійно, – зміни в методах роботи, в рутинних канцелярських процедурах, розміщенні машини або столу, призначеннях керівників і назвах посад.

Ситуаційні зміни – є частковим реагуванням на події у ході того, як вони відбуваються. Загалом для організації позитивом є планові зміни, а не ситуаційні.

Найзагальніші *сфери змін* охоплюють організаційну структуру, технологію, персонал. *Реінжиніринг* – це докорінна перебудова всієї діяльності для досягнення бажаних результатів щодо витрат, якості чи послуг.

Базовими етапами процесу реінжинірингу є:

1. Вивчення цілей і стратегії.
2. Залучення менеджменту вищої ланки до процесу реінжинірингу.
3. Формування почуття невідкладності змін серед працівників організації.
4. Планування «з чистого аркуша», фактичне відтворення організації заново.
5. Збалансування інтересів підлеглих і працівників.

11.2. Керування змінами в організації

Через складнощі, що зумовили нововведення і призвели до зміни

перемінних, ефективно управління змінами є однією з найважчих і престижних завдань для керуючих.

Американський науковець Грейнер розробив модель процесу управління організаційними змінами.

Шість етапів моделі характеризують, з одного боку, вплив на структуру управління (органи влади), з іншого – реакцію владних структур на цей вплив та розробку певної протидії.

Етап 1. Тиск і спонукання. Перший крок полягає в тому, що керівництво має усвідомити необхідність змін. Вище керівництво або інші керівники, які мають повноваження ухвалити і виконувати рішення, повинні добре відчувати необхідність змін і готуватися до їх проведення. Цей тиск можуть чинити зовнішні фактори (конкуренція, зміни в економіці або поява нових законодавчих актів).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги. Хоча керівництво і відчуває необхідність змін, але воно може не зуміти зробити точного аналізу проблем і провести зміни належним чином. Може виникнути необхідність у посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію.

Етап 3. Діагностика та усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають змін існуючого становища.

Етап 4. Знаходження нового рішення і обов'язки щодо його виконання.

Після того, як існування проблеми визнане, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. В більшості випадків керівництво також має заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

Етап 5. Експеримент і виявлення. За допомогою механізмів контролю керівництво визначає, як зміни, що плануються, допомагають виправити незадовільний стан речей, як їх сприймають і як можна покращити їх здійснення шляхом експерименту. Виявивши негативні наслідки, керівництво зможе скорочувати свої плани, щоб добитися більш високої їхньої ефективності.

Етап 6. Підкріплення і згода. На останньому етапі треба мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни.

Люди схильні опиратися змінам унаслідок невизначеності, загрози власним інтересам, різного ставлення до змін, відчуття втрати, переконання, що зміни не принесуть нічого доброго і т. п.

Опір змінам можна подолати за допомогою:

- відкритого обговорення ідей (індивідуальні бесіди, виступи перед групою);
- залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень;
- підтримки працівників (емоційної, матеріальної, професійної тощо);
- переговорів щодо впровадження новинок;
- аргументованого пояснення майбутніх переваг від упровадження змін;
- висунення певних працівників на вищі посади;

- доручення особі, яка може найбільш опиратись змінам (новинкам), провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення;
- маневрування з метою отримання згоди на зміни;
- примусу через погрози звільнення з роботи, припинення просування за службовою ієрархією, гальмування росту заробітної плати тощо;
- створення механізму стимулювання працівників за нововведення.

11.3. Сутність і природа організаційного розвитку

Організаційний розвиток – це довгострокова робота з удосконалення процесів розв’язання проблем та оновлення організації з допомогою перемін.

Останнім елементом змін у організації є інновації. *Інновація* – це керована спроба організації розробити і впровадити новий продукт або послугу чи запропонувати нове використання наявного продукту.

Інноваційний процес складається з шести етапів: розроблення, випробування, запуску, зростання, зрілості і занепаду (потреба в новому товарі зменшується).

Інновації можуть бути *радикальними, частковими, технічними, управлінськими, стосуватися продукції чи виробництва.*

Радикальні інновації – це нові продукти чи технології, розроблені організацією, що повністю витісняють продукти і технології, якими у цій галузі послуговувалися раніше.

Часткові інновації – це нові продукти і технології, які модифікують уже наявні.

Технічні інновації – це зміна зовнішнього вигляду споживчих характеристик товарів чи послуг або ж технологічних процесів їхнього виробництва.

Управлінські інновації – це зміни у процесі менеджменту, під час яких продукти та послуги задумують, виробляють і постачають споживачам.

Інновації продукції – це зміна зовнішнього вигляду та споживчих характеристик наявних продуктів чи послуг або створення цілком нових продуктів чи послуг.

Для того, щоб зусилля з організаційної розробки були успішними, необхідне виконання певних умов:

1. Люди, які займають ключові пости в організації, мають брати участь у проведенні вихідних діагностичних заходів.

2. Треба запросити консультанта з питань людської поведінки до початку роботи за програмою організаційного розвитку. Керівники та інші члени організації повинні одержати відповідну підготовку, щоб продовжити й підтримати роботу з організаційного розвитку.

3. Керівники рівня вищого, ніж того, де здійснюється програма організаційного розвитку, повинні підтримати цю діяльність, брати в ній активну участь.

4. Учасники мають розуміти, що таке організаційний розвиток.

5. Варто використати модель досліджень дією: діагностика стану організації, надання зібраної інформації її членами, складання плану дій, після чого встановлюється діагноз.

6. Робочі групи беруть участь в організаційному розвитку разом з керівником групи.

7. В організаційному розвитку мають брати участь співробітники відділу кадрів і відділу з питань трудових відносин, щоб підтримати зусилля для організаційного розвитку. Тому варто змінити політику і практику роботи з кадрами.

8. Управління процесом організаційного розвитку має здійснюватися ефективно, а його результати одержувати необхідну оцінку.

11.4. Ефективність менеджменту організації

Організаційні зміни й організаційний розвиток мають бути спрямовані на підвищення ефективності менеджменту. «Ефект» і «ефективність» – різні поняття.

Ефективність у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

Під ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

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).

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 підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;

– ефективність розвитку науки і техніки;

– ефективність зовнішньоекономічних зв'язків;

– ефективність охорони навколишнього середовища.

За призначенням і методами розрахунку розрізняють *абсолютну* та *порівняльну* ефективність.

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.

Визначити ефективність менеджменту дуже важко, оскільки праця менеджера (керівника) не піддається прямому вимірюванню.

Поняття ефективності управління певним чином збігається із поняттям ефективності виробничої діяльності.

Ефективність управління організацією – результативність функціонування системи та процесу управління як взаємодії системи, яка управляє і якою управляють, або інтегрований результат взаємодії компонентів управління.

Ефективність управління – це складова частина економіки управління, що включає розгляд:

– управлінського потенціалу (сукупності всіх ресурсів, використовуваних системою управління: матеріальні, фінансові, інформаційні, інтелектуальні, людські, сировинні ресурси);

– затрат на управління, які визначаються змістом, організацією, технологією та обсягом роботи щодо реалізації відповідних функцій управління;

– характеру управлінської праці (продукт праці управлінців не має речових результатів, кінцевим продуктом є сукупність управлінських рішень і вплив, який вони справляють).

– ефективності дій у процесі діяльності організації для реалізації певних цілей.

Критерієм оцінки управлінської праці є **ефективність управління**:

$$E_y = \frac{\text{Ефект (прибуток) управління}}{\text{Витрати управлінської праці}} .$$

Також ефективність управлінської праці може бути *разрахована*:

$$E_y = \frac{\text{Ефект (прибуток) управління}}{\text{Кількість кадрів управління}} .$$

Однак така оцінка може бути нереальною, оскільки:

– результат управління не завжди полягає у прибутку;

– результат управління може бути не лише економічним, а й соціальним, організаційним;

– затрати на управління не завжди можна чітко визначити.

У зв'язку з тим, що на діяльність підприємства та економічну ефективність виробництва й управління впливає безліч факторів, їхня оцінка виробляється системою узагальнюючих та окремих показників.

Ефективність управління стосовно суб'єкта управління може характеризуватися:

1. Кількісними (економічний ефект) показниками;

2. Якісними (соціальна та організаційна ефективність) показниками.

Економічна ефективність відображає економічні результати діяльності організації за певної системи управління. На її визначення впливають показники, що відображають результати виробничо-господарської діяльності

організації: величина прибутку; собівартість; обсяг виробленої продукції; обсяг реалізації послуг; рентабельність; фондомісткість тощо.

Організаційна ефективність характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни, її оцінюють за показниками, що відображають якість побудови організації та системи її управління: узгодженість між підрозділами; рівень централізації функцій управління; співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління; частка керівників у загальній чисельності апарату управління; швидкість прийняття управлінських рішень; рівень автоматизації робочих місць управлінців тощо.

Соціальна ефективність відображає вплив управління 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.

Показники соціальної ефективності управління розглядають у двох аспектах:

1. Показники, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни; рівень стабільності кадрів; рівень розвитку соціальної інфраструктури; рівень умов праці; зростання науково-технічного рівня управління; рівень інтеграції процесів управління; підвищення кваліфікації менеджерів; зростання обґрунтованості прийнятих рішень; формування організаційної культури.

2. Показники, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів і задоволення потреб ринку: продуктивність праці; зарплатовіддача; рівень задоволення потреб споживачів.

Спрощено ефективність управління визначають рівнем задоволення потреб власників, працівників і споживачів організації та рівнем отриманих результатів.

11.5. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу потрібно встановити критерії та показники, з яких здійснюється оцінка.

Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є **показниками управлінської праці**. Вони носять підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні. Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи:

– за показниками підприємства, організації і функціонування праці управлінського персоналу, обсягу переданої інформації;

- за якістю і швидкістю прийнятих рішень;
- за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю у сфері управління, належать:

- 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 у сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються чи взагалі вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які кількісно вимірювані, є:

- приріст прибутку та збільшення обсягів реалізації продукції;
- зростання продуктивності праці та зниження фондомісткості;
- збільшення фондівіддачі та прискорення оборотності оборотних коштів;
- збільшення рентабельності виробництва;
- зменшення невиробничих витрат;
- зниження трудомісткості продукції;
- зменшення обсягів незавершеного виробництва;
- зниження собівартості продукції;
- економія заробітної плати;
- зменшення втрат робочого часу;
- підвищення культури виробництва;
- підвищення рівня організаційної роботи;
- поліпшення умов праці;
- підвищення якості продукції;
- підвищення кваліфікації виробничого персоналу;
- зростання технічного рівня оснащення виробництва.

Економічна ефективність управлінської праці (E_n) (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_n = \frac{E_e}{B_y},$$

де E_e – економічний ефект;

B_y , – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект (E_e) являє собою приведену за рік суму економії на управлінську діяльність:

$$E_e = \sum_{I=1}^n E_I - E_H \times B_y,$$

де E_I – економія і-то виду робіт;

E_H – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);

n – число виконуваних робіт, що дали економію.

Управлінський персонал своєю діяльністю впливає на скорочення трудомісткості продукції, що випускається, підвищення ритмічності роботи, поліпшення матеріально–технічного постачання й обслуговування основного виробництва. Тому економічну ефективність його можна визначити за формулою:

$$E_{\text{ПР}} = \frac{\Pi_{\text{П}}}{B_{\text{У}}},$$

де $E_{\text{ПР}}$ – економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок росту продуктивності праці;

$\Pi_{\text{П}}$ – продуктивність праці підприємства.

Управлінський персонал впливає і на зниження собівартості продукції, що випускається, особливо умовно–змінних витрат. Це можна виразити в такий спосіб:

$$E_{\text{УЗВ}}^{\text{P}} = \frac{E_{\text{УЗВ}}^{\text{P}}}{B_{\text{У}}},$$

де $E_{\text{УЗВ}}$ – річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно–змінних витрат у собівартості;

$E_{\text{УЗВ}}^{\text{P}}$ – річна економія умовно–змінних витрат.

$$E_{\text{УЗВ}}^{\text{P}} = E_{\text{М}} + E_{\text{П}} + E_{\text{ЗП}} + E_{\text{ЗБ}} + E_{\text{НВ}} + E_{\text{ПО}} + E_{\text{Об}},$$

де $E_{\text{М}}$ – економія від зниження матеріальних витрат;

$E_{\text{П}}$ – економія палива й енергії на технологічні нестатки;

$E_{\text{ЗП}}$ – економія заробітної плати виробничих робітників;

$E_{\text{ЗБ}}$ – економія від зменшення витрат від браку;

$E_{\text{НВ}}$ – економія від зменшення невиробничих витрат;

$E_{\text{ПО}}$ – економія витрат на підготовку й освоєння виробництва;

$E_{\text{Об}}$ – економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання.

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку:

$$E_{\text{П}} = \frac{E_{\text{ПР}}}{B_{\text{У}}},$$

де $E_{\text{П}}$ – **економічна ефективність управлінського персоналу**;

$E_{\text{ПР}}$ – річна економія за рахунок приросту прибутку;

$B_{\text{У}}$ – сумарні річні витрати на управління.

$$E_{\text{ПР}} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \times \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} A_2,$$

де A_1, A_2 – річний обсяг реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

C_1, C_2 – витрати на гривню реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

Π_1 – прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників обчислюється за формулою:

$$E_q = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) \times \mathcal{C} \right] \times S^1,$$

де E_q – економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників;

Φ_1, Φ_2 – фонд робочого часу в середньому на одного працюючого відповідно до і після раціоналізації, год.;

\mathcal{C} – чисельність працюючих до раціоналізації, чол.;

S^1 – середня річна заробітна плата одного працівника.

Економія за рахунок зменшення плинності кадрів розраховується за формулою:

$$E_n = \sum_{I=1}^N P_q I \left(1 - \frac{K_{q2}}{K_{q1}} \right),$$

де E_n – економія за рахунок зменшення плинності кадрів;

K_{q1}, K_{q2} – фактичний і очікуваний коефіцієнт плинності, %;

$\sum_{I=1}^N P_q I$ – середньорічний збиток підприємства від плинності кадрів (зниження

продуктивності праці протягом двох тижнів у працівників, що вирішили звільнитися; низька продуктивність праці у знову прийнятих на роботу; витрати, пов'язані з навчанням тощо).

Як бачимо, економічну ефективність управлінської праці можна визначити стосовно кожного з великої кількості показників виробничої діяльності, але жоден з них не дозволяє оцінювати ефективність управління в цілому.

Як узагальнюючий критерій економічної ефективності підприємства може виступати функція обмеженого числа найважливіших показників. Він може бути виражений у такому вигляді:

$$W = f(\Pi_{\Pi} \times \Pi_{\Pi P} \times \Pi_{\Pi Z} \times \Pi_{\Phi Z \Pi}),$$

де W – узагальнений критерій економічної ефективності фірми;

Π_{Π} ; $\Pi_{\Pi P}$; $\Pi_{\Pi Z}$; $\Pi_{\Phi Z \Pi}$ – показники підприємства (приріст прибутку, продуктивність праці, умовно-змінні витрати, фонд заробітної плати).

Контрольні запитання

1. Поясніть природу організаційних змін.
2. В яких сферах відбуваються зміни?
3. Поясніть суть поняття реінжинірингу. Назвіть базові етапи процесу реінжинірингу.

4. Які методи подолання опору змінам ви знаєте?
5. Поясніть суть понять ефективність, ефект.
6. Які види ефективності ви знаєте?
7. Назвіть шість етапів моделі процесу управління організаційними змінами.
8. Наведіть приклади різних підходів до визначення ефективності управління.
9. Поясніть сутність організаційного розвитку. Назвіть шість етапів, з яких складається інноваційний процес.
- 10 Які методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці ви знаєте?

Рекомендована література: Основна [1; 5].

Додаткова [7; 11].

Контрольні запитання до іспиту

1. Сутність категорій «управління» і «менеджмент».
2. Організація як об'єкт управління.
3. Менеджмент як вид професійної діяльності.
4. Методи досліджень.
5. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту.
6. Школа наукового менеджменту, основні ідеї.
7. Класична (адміністративна) школа управління, основні ідеї.
8. Школа людських відносин, основні ідеї.
9. Школа організаційної поведінки, основні ідеї.
10. Характеристика інтегрованих підходів до управління.
11. Розвиток управлінської науки в Україні.
12. Сутність і класифікація управлінських рішень.
13. Основні моделі прийняття управлінських рішень.
14. Процес прийняття рішень.
15. Методи творчого пошуку альтернатив.
16. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
17. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
18. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.
19. Сутність планування. Типи планів у організації.
20. Формулювання місії та цілей організації.
21. Етапи процесу планування.
22. Типи оперативних планів.
23. Загальна характеристика бізнес-планування.
24. Сутність організаційної діяльності.
25. Сутність організаційної структури управління, її роль у досягненні мети.
26. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Переваги і недоліки.
27. Дивізіональна та матрична структури управління. Переваги і недоліки.
28. Організаційне проектування.
29. Критерії оцінки організаційної структури управління.
30. Еволюція та зміст мотивації як загальної функції менеджменту.
31. Змістовні теорії мотивації.
32. Процесні теорії мотивації.
33. Засоби мотиваційного впливу.
34. Поняття та завдання контролю, його місце в системі управління.
35. Види управлінського контролю.
36. Етапи процесу контролювання.
37. Характеристики ефективного контролю.
38. Система контролю.
39. Поняття та загальна характеристика керівництва.
40. Типологія керівників і лідерів.
41. Стилi управління та їхня характеристика.

42. Теорії лідерства.
43. Сутність і класифікація інформації.
44. Поняття і елементи комунікацій. Комунікативний процес та його етапи.
45. Види і форми комунікацій.
46. Методи вдосконалення комунікацій.
47. Природа організаційних змін.
48. Керування змінами в організації.
49. Сутність і природа організаційного розвитку.
50. Ефективність менеджменту організації.
51. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Гріффін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
2. Завадський Й. С. Менеджмент = Management. Т. 1. – 2-ге вид. – К.: Укр.-фін. ін-т менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
3. Кузьмін О. Є, Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
4. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. – К.: МАУП, 2003. – 152 с.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003.– 608 с.

Додаткова

1. Абчук В. А. Азбука менеджмента. – СПб.: Союз, 1998. – 272 с.
2. Азбука менеджмента: Учеб.-метод. пособие: В 2-х кн. – Ужгород: Закарпатская шк. менеджеров, 1995. – Кн. 1. – 397 с.
3. Азбука менеджмента: Учеб.-метод. пособие: В 2-х кн. – Ужгород: Закарпатская шк. менеджеров, 1995. – Кн. 2. – 385 с.
4. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА–М, 2000. – 136 с.
5. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Под ред. Ю. Н. Каптуревского: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 816 с.
6. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Основи, 2001. – 349 с.
7. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Финпресс, 2000. – 1056 с.
8. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.:ИНФРА–М, 1999. – 256 с.
9. Вейл Н. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен. – М.: Новости, 1993. – 244 с.
10. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. – 2-е изд. – М.: Ин-т международного права и экономики: ТРИАДА, 1997. – 384 с.
11. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
12. Галькович Р. С., Набоков В. И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 189 с.
13. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник = Management:Text-book. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
14. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учеб. пособие. – М.: Дело, 1999. – 496 с.
15. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Спец. лит., 1999. – 700 с.
16. Дафт Р. Л. Менеджмент = Management. – СПб.: Питер, 2000. – 832 с.
17. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Учеб. пособие. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.

18. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Учеб. пособие. – М.: Вильямс, 2000. – 398 с.
19. Друкер П. Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.: Фаир-Пресс, 1998. – 288 с.
20. Дункан Д. У. Основополагающие идеи в менеджменте: уроки основоположников. – М.: БЕК, 1995. – 486 с.
21. Зуб А. Т., Смирнов С. Г. Лидерство в менеджменте. – М.: Воскресенье, ЗАО «Принт-Ателье», 1999. – 216 с.
22. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. – 4-е изд. – Минск: Новое знание, 2001. – 336 с.
23. Классики менеджмента = The IEVM Handbook of management Thinking: Энцикл. / Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского / Под ред. М. Корнера. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
24. Котляревский Ю. Л. 13 этюдов менеджмента. – К.: Финансист, 2000. – 174 с.
25. Кравченко А. И. История менеджмента: Учеб. пособие для студ. вузов. – М.: Академ. проект, 2000. – 352 с.
26. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту: Підруч. для вищ. навч. закл. – К.: Знання України, 2001. – 300 с.
27. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, КОО, 1999. – 556 с.
28. Лебедев О. Т., Каньковская А. Р. Основы менеджмента. – СПб.: ИД «МиМ», 1998. – 192 с.
29. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента = Management: Пер. с англ. 3-го изд. – М.: Дело, 1998. – 800 с.
30. Моул Д. Британцы на работе: взгляд на менеджмент со стороны. – Харьков: Фактор, 2000. – 200 с.
31. Мошек Г. Є. Основы менеджменту. – К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, – 1998. – 188 с.
32. Мошек Г. Є., Гомба Л. А., Казмерчук Н. Г., Поканевич Ю. А. Сучасний менеджмент у питаннях та відповідях. – К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 1999. – 253 с.
33. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса / Под ред. А. К. Казанцева. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 252 с.
34. Основы менеджмента: Учеб. пособие: 2-е изд. – М.: Дашков и Ко, 2000. – 176 с.
35. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов /Науч. ред. А. А. Радугин. – М.: Центр, 1997. – 432 с.
36. Основы современного менеджмента: Учеб.-метод. пособие: В 5 кн. / Под ред. А. П. Лыгалова, А. А. Малышева. – Ужгород: ПИК ПАТЕНТ, 1997. – Кн. 1. – 202 с.
37. Основы современного менеджмента: Кн. 2. – 190 с.
38. Основы современного менеджмента: Кн. 3. – 194 с.
39. Основы современного менеджмента: Кн. 4. – 184 с.
40. Основы современного менеджмента: Кн. 5. – 188 с.

41. Олдкорн Р. Основы менеджмента / Предисл. Е. П. Голубкова: Пер. с 3-го англ. изд. – М.: Финпресс, 1999. – 320 с.
42. Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха = Management Manual / Пер. с англ. О. А. Волмянской, Е. И. Волмянской. – Минск: Новое знание, 1998. – 262 с.
43. 7 нот менеджмента: Настольная книга руководителя / Под ред. В. Красновой, А. Привалова. – 5-е изд. – М.: Журн. Эксперт, 2001. – 656 с.
44. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 608 с.
45. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой / Под ред. Г. В. Щёкина. – К.: МАУП, 1994. – 144 с.
46. Справочник менеджера / Под ред. Э. А. Уткина. – М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1998. – 448 с.
47. Уотермен П. Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – М.: Прогресс, 1986.
48. Фишер П. Новичок в кресле шефа: Пер. с нем. – М.: АО «Интер-эксперт», 1995, – 192 с.
49. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – К.: Знание, 1998. – 315 с.

Навчальне видання

Ірина Володимирівна ДІДОВЕЦЬ

МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій
для студентів спеціальності
«Фінанси і кредит», «Облік і аудит», «Економіка підприємства»
усіх форм навчання

Відповідальний за випуск І. В. Дідовець

Директор РВЦ ДЕГУТ Л. В. Пономаренко

Головний редактор О. В. Эмець

Верстка

Підписано до друку 04.10.2010 р. Формат паперу 60x84/16. Папір офсетний.
Друк на ризографі. Зам. № 99 – 2/10. Наклад 50 прим.
Надруковано в Редакційно-видавничому центрі ДЕГУТ 03049, м. Київ- 49,
вул. Миколи Лукашевича, 19
Свідоцтво про реєстрацію Серія ДК № 3079 від 27.12.2007 р.