

Тема 1. Суть, роль та методологічні основи менеджменту

- 1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
- 1.2. Суть, зміст менеджменту та управління.
- 1.3. Менеджмент як система наукових знань та як мистецтво управління.
- 1.4. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки.
- 1.5. Рівні управління. Групи менеджерів.
- 1.6. Існуючі парадигми менеджменту.
- 1.7. Методи досліджень.

1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поглибленим розподілом праці. Звідси об'єктивна необхідність координації різних видів і різновидностей праці в організованих соціально-ринкових системах. Управління має місце всюди, де необхідно впливати на об'єкт чи систему з метою упорядкування або переведення її з одного стану в інший.

Процеси управління як особливий вид людської діяльності виникли з потреби забезпечити цілеспрямованість та погодженість роботи людей. Якщо окремих працівників сам управляє своєю працею, то колектив працівників потребує майстра, тобто керівника, який здійснює функцію управління.

У системі суспільного виробництва управління багатоліке і здійснюється в різних видах:

1. Технічне управління різного роду природними та технологічними процесами: рух автомобіля, літака, подача електроенергії, обробка деталей, управління розвитком рослин та тварин і багато ін.
2. Державне управління соціально-економічними процесами в суспільстві через різні інститути – правову систему, міністерства, відомства, місцеві органи влади тощо.
3. Ідеологічне управління. Воно полягає в тому, щоб довести до свідомості членів суспільства, різних організацій певні концепції їх розвитку.
4. Господарське управління виробничою та економічною діяльністю різних організацій, які функціонують в системі ринкових відносин.

1.2. Суть, зміст менеджменту та управління

Сьогодні керівників підприємств дедалі частіше називають словом „менеджер”, а те, чим вони займаються – менеджмент. Отже, менеджер – це керівник-професіонал, який працює за наймом і спеціалізується на примноженні прибутку, тобто – це керівник підприємства в ринковій економіці.

У спрощеному розумінні менеджмент – це вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент – це функція, вид діяльності з керівництва людьми в різних організаціях.

У функціональному плані менеджмент найбільш часто визначають як процес, за допомогою якого група людей, що співпрацюють, направляє свої дії до загальних цілей.

А що таке управління? У деяких довідниках сказано, що управління – це насамперед керівництво людьми. Слід зауважити, що у словниках керівництво й управління тотожні поняття. Управління – це вплив на колектив, який направлений на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи; організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку; керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень; найкращий розподіл ресурсів та цілеспрямована переробка інформації тощо. Все це в сукупності, в нерозривному зв'язку та взаємодії складає управління.

1.3. Менеджмент як система наукових знань та як мистецтво управління

Менеджмент це самостійна галузь знань, яка вимагає вдумливого освоєння. Це окрема дисципліна, а точніше – міждисциплінарна галузь, яку правильніше всього назвати „управлінською думкою”, що поєднує в собі науку, досвід, „ноу-хау”, які примножені управлінським мистецтвом. Під науковими основами управління розуміють систему наукових знань, яка становить теоретичну базу практики управління, а точніше забезпечення практики менеджменту науковими рекомендаціями.

У зарубіжній науці управління склалися чотири найважливіші концепції, які внесли суттєвий вклад у розвиток сучасної теорії і практики управління. **Концепція наукового управління** одержала розвиток у США з початку ХХ століття. Її основоположником був Ф. Тейлор, книгу якого “Принципи наукового управління” вважають початком визнання менеджменту наукою і самостійною галуззю дослідження. Методи, які використовуються в науці й техніці, можуть ефективно використовуватися в практичній діяльності організації для досягнення намічених цілей.

2. Концепція адміністративного управління була направлена на розробку загальних проблем і принципів управління організацією в цілому. В рамках цієї концепції в 20-ті роки було сформульовано поняття організаційної структури фірми як системи взаємозв’язків, які мають певну ієрархію. З’явилось розуміння того, що організацією можна управляти систематизовано, щоб більш ефективно досягати її цілей. Ця концепція одержала також назву класичної школи управління.

3. Концепція управління з позиції психології і людських відносин вперше визначила менеджмент як „забезпечення виконання роботи за допомоги інших людей”. Дослідження, проведені психологом А. Маслоу, показали, що мотивами вчинків людей є не економічні сили, а різні потреби, що не можуть задовольнитися грошима.

4. Концепція управління з позицій науки про поведінку – це сучасна теорія, яка одержала розвиток у 60-ті роки. Її основне кредо – підвищення ефективності організації в результаті підвищення ефективності її людських ресурсів. Звідси – дослідження різних аспектів соціальної взаємодії: мотивації, характеру влади і авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства. Основна мета цієї концепції – це намагання допомогти робітнику створити власні можливості на основі застосування положень поведінкових наук до побудови і управління організаціями.

Крім того, існують три наукових підходи до управління, які одержали розвиток у сучасних умовах: підхід до управління як до процесу, системний підхід, ситуаційний підхід.

Підхід до управління як до процесу визначає управління як процес, в якому діяльність направлена на досягнення цілей організації і розглядається не як одночасна дія, а як серія безперервних взаємопов’язаних дій – функцій управління (планування, організація, розпорядчий вплив, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу).

При системному підході керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, завдання й технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах середовища, яке змінюється.

При ситуаційному підході придатність різних методів управління визначається ситуацією. Оскільки існує багато факторів як у самій організації, так і в навколишньому середовищі, то не існує єдиного найкращого способу управління організацією. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод, який найбільш відповідає даній ситуації.

Менеджмент розглядається з різних точок зору.

1. *Менеджмент як організація управління фірмою.*
2. *Менеджмент як орган управління.*
3. *Менеджмент як різні рівні апарату управління.*

На західних підприємствах розрізняють:

- топ-менеджмент – вища ланка управління (генеральний директор та інші члени правління);
- мідл-менеджмент – середня ланка управління (керівники управлінь та самостійних відділів);
- ловер-менеджмент – нижча ланка управління (керівники підвідділів та інших аналогічних їм підрозділів).

4. Менеджмент – специфічний орган функціонуючого комерційного підприємства.

Менеджмент, скоріше всього, – практична діяльність, ніж наука або професія, хоча він обіймає і те і друге. Його завдання спочатку зробити бажане можливим, а потім і реальним.

Головне в менеджменті – ставити цілі, які відповідають інтересам підприємства, роблять його рентабельним.

5. Менеджмент як процес прийняття управлінських рішень

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

Суб'єктом управління може бути окрема людина або група людей. Суб'єкт управління повинен:

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

Суб'єктами управління не можуть бути предмети неживої природи.

Об'єктом управління знову-таки виступає людина в процесі її виробничої діяльності.

Об'єкт управління – це керована ланка, елемент системи управління, який сприймає дію управління з боку інших елементів. У виробничих системах об'єкти управління є організаційно відокремленими підрозділами, дільницями, цехами, філіалами підприємств.

Сьогодні існує дві точки зору на цю галузь знань. Люди, які мають схильність до системного аналізу та узагальнення, представляють науку управління як науку про складні системи, їх характеристики та класифікації. Прагматики ж, які будують свої висновки на здоровому глузді, досвіді або інтуїції, не відкидаючи науковості управління, використовують термін „мистецтво управління”.

Основа будь-якої науки – це можливість об'єктивно виміряти явища, які вивчаються. Багато процесів в управлінській практиці важко піддаються вимірюванню внаслідок того, що відсутній механізм їх описання і аналізу. Це дає можливість керівникам-практикам стверджувати, що управління є скоріше мистецтво, якому можна навчитися тільки через досвід і яким досконало можуть оволодіти лише люди, які мають до цього талант.

Будь-яка наука має свій предмет дослідження. В даному випадку до предметів, які досліджуються наукою управління, відносяться явища і процеси, що характерні для певного класу систем.

Мистецтво управління. В управлінні, як і в будь-якому виді людської діяльності, є щось таке, що не піддається кількісному аналізу. Оце “щось таке” відноситься до мистецтва управління. Обґрунтування мистецтва управління, яким володіють лише окремі люди, є частинкою науки управління. З іншої сторони, оволодіти мистецтвом будь-якої професії, в тому числі й професії управління-менеджера, можна тільки за допомогою пізнання науки управління.

1.4. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

Менеджери виконують багато ролей. Що це за ролі?

Міжособові ролі – головний керівник, лідер, зв'язуюча ланка.

Інформаційні ролі – той, хто приймає інформацію, розповсюджує інформації, представник.

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень — підприємець, той, хто розподіляє ресурси, веде переговори, усуває порушення.

Вертикальний розподіл праці в результаті утворює рівні управління. Незалежно від того, скільки існує рівнів управління, керівників традиційно ділять на три категорії: керівники (управляючі нижчої ланки) або операційні управляючі, керівники (управляючі) середньої ланки і керівники (управляючі) вищої ланки.

Менеджер – це керівник (директор, адміністратор, керуючий тощо), який має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень щодо організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів, менеджер завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи.

Із розвитком ринкової економіки, крім терміна „менеджер”, почали широко використовуватись терміни „бізнесмен” і „підприємець”, між якими є суттєві відмінності. Менеджер обіймає якусь постійну посаду, і в його підлеглих знаходиться та чи інша кількість виконавців. На відміну від менеджера, бізнесмен, як правило, не займає ніякої постійної посади, у нього немає підлеглих. Бізнесмен – це насамперед ділова людина, що займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку, бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом.

Бізнесмен – це той, хто володіє капіталом, що знаходиться в обороті, приносить прибуток. Ним може бути ділова людина, в підлеглих якої немає підлеглих, вона не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її

Підприємець – це особа, яка вкладає власні засоби в організацію справи і бере на себе ризик, пов'язаний з його результатами, організацією нового підприємства з розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг, які пропонуються суспільству, а також всю повну відповідальність за кінцеві результати діяльності. Підприємець здійснює господарську діяльність від свого імені й на власний ризик. Важливо розуміти, що слова „підприємець” і „менеджер” не є синоніми.

Оскільки всі підприємці беруть активну участь у формуванні цілей підприємства або організації і керують цією організацією на початку її діяльності, то всіх їх можна вважати менеджерами.

Виділяють лінійних і функціональних менеджерів. До лінійних менеджерів належать керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників виробничого процесу (директор, начальники виробництв, цехів, майстри).

До функціональних менеджерів належать спеціалісти, які самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними й іншими функціональними службами (головні спеціалісти, начальники відділів, бюро, керівники секторів, груп тощо).

В діяльності функціональних і лінійних менеджерів будь-якого рівня є свої специфічні особливості. Функціональний керівник діє в умовах жорсткої нормативно-регульованої діяльності. Регуляторами можуть виступати посадові особи і технологічні нормативи діяльності, а також спеціальні знання, необхідні для їх реалізації.

Добра теоретична підготовка і досвід практичної роботи є передумовою того, щоб менеджер володів:

- мистецтвом керівництва, навичками роботи з людьми;
- політичною культурою;
- комплексним системним підходом до роботи;
- здібністю генерувати ідеї, трансформувати їх у практичній дії;
- творчою уявою, сучасним економічним мисленням;
- комп'ютерною грамотністю;
- правильним стилем життя роботи, культурою спілкування;
- іноземними мовами, насамперед англійською.

У процесі професійної діяльності і постійного самовдосконалення менеджер розвиває управлінські уміння. Ефективний менеджер повинен вміти:

- мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми;
- діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки;
- оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення;
- спрацьовуватися з людьми і мотивувати їх до високопродуктивної праці, вести за собою очолюваний колектив;
- раціонально організувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну;
- об'єктивно підбирати, оцінювати, розставляти кадри;
- забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат;
- орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності і психологічний стан;
- встановлювати ділові відносини з іншими керівниками;
- володіти собою в будь-якій ситуації;
- вміти вести розмову, бути красномовним, виразно, переконливо, аргументовано проводити переговори, мати почуття гумору.

Перераховані основні вимоги до умінь менеджера є трансформованими знаннями, які втілюються при здійсненні конкретних управлінських операцій: правильно планувати роботу, аналізувати ситуацію, проводити нараду, видавати розпорядження та ін.

1.5. Рівні управління. Групи менеджерів.

Вертикальний розподіл праці утворює **рівні управління**. На рисунку 1.1. наведений один із варіантів опису рівнів управління.

Розмір організації є лише одним з декількох факторів, що визначають, скільки рівнів управління повинна мати компанія для досягнення оптимальних результатів.

Найбільш прийнятий спосіб опису рівнів управління полягає у виділенні керівників (керуючих) низової ланки, чи операційних керуючих, керівників (керуючих) середньої ланки і керівників (керуючих) вищої ланки



Рис 1.1. Рівні управління

Керівники низової ланки. Молодші начальники, яких також називають керівниками першої (низової) ланки чи операційними керівниками – це організаційний рівень, що знаходиться безпосередньо над робочими й іншими працівниками (не керуючими). **Молодші начальники** в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань для безупинного забезпечення безпосередньою інформацією про правильність виконання цих завдань. **Керівники середньої ланки.** Робота молодших начальників координується і контролюється керівниками середньої ланки. Типовими посадами керівників середньої ланки управління є: завідувач відділом (у бізнесі), декан (в університеті), керуючий збутом по регіоні чи по країні і директор філії.

Керівник середньої ланки часто очолює великий підрозділ чи відділ в організації. Характер його роботи в більшій мірі визначається змістом роботи підрозділу, ніж організації в цілому.

В основному керівники середньої ланки є буфером між керівниками вищої і низової ланок. Вони готують інформацію для рішень, прийнятих керівниками вищої ланки і передають ці рішення звичайно після їхньої трансформації у технологічно зручній формі у вигляді специфікацій і конкретних завдань низовим лінійним керівникам.

Керівники вищої ланки. Вищий організаційний рівень – керівництво вищої ланки – найменш чисельний. Навіть у самих великих організаціях керівників вищої ланки – усього кілька людей. Типові посади керівників вищої ланки в бізнесі – це голова Ради, президент, віце-президент.

Найменування посад керівників залежить від об'єкта керівництва, спеціалістів – від характеру функцій або сфери діяльності, а технічних виконавців – від видів робіт.

Всередині груп персонал поділяють на посади, кожна з яких передбачає межі компетенції працівника, тобто коло його обов'язків, прав і відповідальності.

1.6. Існуючі парадигми менеджменту.

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

Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, що виражається в переконанні, що успіх організації визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на

внутрішні фактори виробництва. Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості й адаптивності (приспосовування) до постійних змін зовнішнього середовища. Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним.

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

Використання ситуаційного підходу до управління, відповідно до якого вся організація усередині підприємства є не що інше як відповідь на різні за своєю природою впливи ззовні. Його центральний момент – ситуація, тобто конкретний набір обставин, що впливають на роботу організації в даний період часу.

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

Нова парадигма зажадала перегляду принципів управління, тому що старі перестають „працювати” в умовах підприємницьких структур. У 90-і роки в принципах головна увага звертається на людський чи соціальний аспект управління: менеджмент спрямований на людину, на те, щоб робити людей здатними до спільних дій, робити їхні зусилля більш ефективними; менеджмент невіддільний від культури, заснований на чесності і довірі до людей; менеджмент формує комунікації між людьми і визначає індивідуальний внесок кожного працюючого в загальний результат; етика в бізнесі є золотим правилом менеджменту.

Нова система поглядів на управління відома в літературі як „тиха управлінська революція” і це не випадково. Адже її основні положення можуть застосовуватися, не приводячи до негайного ламання і руйнування сформованих структур, систем і методів менеджменту, а як би доповнюючи їх, поступово пристосовуючи до нових умов.

Зміна парадигми управління в період радикальних перетворень в економіці України.

Україна як самостійна держава взяла чіткий курс на проведення ринкових реформ, які повинні забезпечити добробут, економічне відродження країни, ріст і процвітання вітчизняної економіки.

Це визначає необхідність формування нової управлінської парадигми, положення якої повинні виражати об'єктивні потреби реформованої економіки і суспільства в цілому; вона повинна виявити головні, ключові моменти, використання яких при побудові нової системи управління допоможе нашій країні прискорити перехід до ринкової економіки і здійснити його з найменшими втратами для суспільства.

Нині сформувалася наступна система поглядів на управління економікою в перехідний період, що складає нову парадигму управління.

– Гнучке поєднання методів ринкового регулювання, заснованих на зворотних зв'язках, з державним регулюванням соціально-економічних процесів

– Формування і функціонування ринкових суб'єктів, що хазяюють, як відкритих, соціально орієнтованих систем.

– Самоврядування на всіх рівнях і перехід до поліцентричної системи господарювання.

– Сполучення ринкових і адміністративних методів управління підприємствами державного сектора економіки.

Реальні процеси в діловій організації не повинні підбудовуватися під наявну структуру, створену на основі функціонального поділу. У свою чергу організація, як об'єктивна структура, не повинна бути гальмом для протікання ділових процесів (бізнесів-процесів).

Обмеженість можливостей бюрократичних структур частково переборюється за рахунок більш гнучких, наприклад, матричних структур. Інша ситуація виникає, коли організація розглядається як сукупність різних потоків робіт – бізнесів-процесів. У цьому випадку організація представляється як динамічна система зі своїми входами і виходами. Зміст основних і допоміжних бізнес-процесів визначається змістом проблем, які розв'язуються організацією, а сама організація перетворюється в систему прийняття рішень.

Структура бізнес-потоків постійно змінюється, вона не є аналогом функціональної структури.

Функціонування кожного елемента бізнес-потоків забезпечується групою фахівців, що розуміють значення своєї роботи для організації в цілому. При цьому **посада** керівника не є

обов'язковим атрибутом управління в групі. В деякому значенні організацію можна представити, як „асоційованого працівника”, а кожного члена організації – як персоніфіковане вираження організації, її загального управлінського початку. Процес деменеджеризації характеризується чітко вираженим організаційним градієнтом: на рівні організації в цілому й в основних бізнес-процесах він виявляється в меншій мірі і підсилюється в субпроцесах більш високого порядку.

Зміст управління бізнес-процесами полягає в ефективній реакції організації на запити зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах повної волі від стереотипів.

Менеджеризм як одне з найбільших досягнень двадцятого століття поступово буде звільняти дорогу синергізму, управління за принципом об'єкт – суб'єкт управління буде замінитися взаємодією в організації, її саморозвитком.

Економічні передумови синергізму полягають у деперсоніфікації власності, у переході до спільного володіння власністю, а також в інтеграційних тенденціях у соціально-економічному середовищі.

1.7. Методи досліджень

При виборі методу дослідження необхідно враховувати його здатність надавати достовірну інформацію про досліджуваний об'єкт. У той же час необхідно враховувати й економічність методів. Існують різні за формою й ефективністю методи дослідження управлінських процесів і організації праці керівників. Найбільш відомі з них наступні: хронометраж, моментні спостереження, мікроелементне нормування, фотографії і самофотографії робочого дня тощо. Усі вони мають ті чи інші недоліки, що спотворюють сутність процесів управління.

Інтерв'ю можна використовувати тільки при оцінці якогось дуже обмеженого явища .

Хронометраж і фотографія робочого дня дають досить точні результати в застосуванні до вивчення витрат робочого часу керівників, але їхній недолік полягає в основному в тому, що вони оцінюють лише чисто кількісні сторони управлінської діяльності і фактично не дають її якісного аналізу.

У зв'язку з цим для дослідження процесів управління найбільш ефективний *поведінковий метод*, який сполучає у собі елементи фотографії і хронометражу, але значно розширює число кількісних факторів, що враховуються, і дозволяє досить докладно фіксувати якісні фактори.

У тих випадках, коли не можна провести управлінський натурний експеримент або немає даних про результати різних рішень для подібних умов у минулому, є можливість побудувати модель ситуації, яка розглядається, і провести необхідні експерименти з нею.

Для формальної побудови процесу прийняття рішень у реальних ситуаціях використовується *лінійне та динамічне програмування*.

Експеримент, який проводиться з моделлю системи, називається *моделюванням*.

Різні підходи до моделювання й оцінки ефективності управління підприємством визначають і різні моделі підприємства. „Механістична” модель розглядає підприємство як механізм, який являє собою комбінацію основних виробничих факторів, засобів виробництва, робочої сили, сировини і матеріалів, як машину для реалізації цілей її творців.

„Гуманістична модель” представляє підприємство як колектив людей, які виконують спільну роботу на принципах розподілу і кооперації праці, при цьому найважливішим фактором продуктивності є людина як соціальний діяч. Елементами моделі є такі складові, як увага до працюючих, їх мотивація, комунікації, участь у прийнятті рішень. За критерій ефективності управління береться підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення людських ресурсів, тобто вважається, що якщо всі внутрішні процеси, які пов'язані з персоналом, управляються належним чином, то на підприємстві не виникає проблем з досягнення намічених цілей з випуску продукції, прибутку, доходів тощо.

Рекомендована література

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. – М.: Прогресс, 1972.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
3. Богачов М.К. Наука управления: новый подход. Точка зрения ученого. – М.: Знание, 1990. – 64 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент. Т. 1. – Київ: УФІМБ, 1997. – 543 с.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996. – 284 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
7. Румянцева З. И., Саломатин Н.А. и др. Менеджмент организаций. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 432 с.
8. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учеб. Пособие. – К.: Знання, КОО, 1998. – 512 с.
9. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру. Як будувати організацію: Науково-практичний посібник. – К.: Україна, 1994. – 399 с.
10. Якокка Ли. Карьера менеджера: Nonfiction (Деловой бестселлер) / Пер. с англ. Р.И. Столпер. – Минск: „Парадокс”, 1996. – 432с.

Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту

- 2.1. Закони та закономірності менеджменту.
- 2.2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети.
- 2.3. Загальні принципи управління.
- 2.4. Сучасні принципи менеджменту.

2.1 Закони та закономірності менеджменту

Усім, що нас оточує, управляють об'єктивні закони – суттєві, усталені, повторювані відношення між явищами у природі й суспільстві. Умовно ці закони можна поділити на три групи:

- ✓ **закони матеріального світу** (фізичні, хімічні, біологічні і тощо);
- ✓ **закони суспільного життя** (історичні, економічні тощо);
- ✓ **філософські закони**, тобто ті, які діють та управляють і матеріальним світом, і суспільним життям (заперечення заперечення; єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості в якість).

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

Закони та закономірності менеджменту відображають об'єктивні й достатньо стійкі зв'язки та взаємодії елементів системи в просторі (в структурах) й у часі (процесах, явищах). Умовно вони поділяються на дві групи (табл. 2.1):

- які виявляються в статичі (структурах);
- які виявляються в динаміці (процесах).

Закони менеджменту мають економічний зміст. Економічні закони виявляються при формуванні механізму і методів управління, а також у результатах діяльності колективу організації.

Таблиця 2.1

Перелік і короткий зміст законів організації [3, с. 26]

Назва	Короткий зміст
1. Закони організації, які виявляються переважно в статичі (структурах)	
Закон композиції	Відображає необхідність погодження цілей організації: вони повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру.
Закон пропорційності	Відображає необхідність співвідношення між частинами цілого, а також їх відповідальність або залежність
Закон найменших	Структурна стійкість цілого визначається найменшою стійкістю окремих складових цього цілого
Закон онтогенезу	Вивчає, що кожна організація проходить у своєму розвитку наступні фази життєвого циклу: становлення, розквіт, згасання
2. Закони організації, які виявляються у динаміці	
Закони синергії	Сума цілого не дорівнює арифметичній сумі кожного із його складових елементів (компонентів)
Закон інформованості - впорядкованості	Стверджується, що в організаційному цілому не може бути більшого порядку, ніж в упорядкованій інформації
Закон єдності аналізу і синтезу	Процеси аналізу (тобто роз'єднання, диференціації тощо) доповнюються синтезом (тобто протилежними процесами об'єднання, інтеграції). Спочатку виконується аналіз, а потім – синтез.
Закон самозбереження	Будь-яка реальна фізична (організована) система прагне зберегти саму себе, як цілісне утворення й більш економно витратити свій ресурс

Закон попиту. Відомо, що між ціною товару і величиною купівельного попиту існує зворотній зв'язок. Тобто, при зниженні ціни попит має тенденцію до зростання і за її підвищення – до зменшення. З підвищенням попиту на окремі товари зростають ціни на них, а отже, і прибуток товаровиробників.

Закон пропозиції свідчить про те, що запропонована для продажу кількість товару залежить від ціни на нього.

Закон економії часу передбачає раціональне розміщення елементів управління у просторі, яке забезпечувало б мінімізацію витрат часу на їх взаємодію.

Закон синергії стверджує, що існує таке поєднання елементів управління, яке забезпечує отримання результату, більшого за сумарний результат окремого функціонування цих елементів.

Закон синхронізації свідчить про важливість злагодженої взаємодії елементів управління в часі для забезпечення його ефективності.

Закон прибутковості. Виробничо-господарська діяльність організацій повинна бути прибутковою, тобто доход має перевищувати витрати.

Крім економічних законів в управлінні використовуються ще й закони соціології, так як кожна людина належить одночасно до багатьох суспільних спільнот. У цьому зв'язку професор Хміль Ф.І. виділяє наступні закони:

Закон соціалізації особистостей. Його сутність полягає в тому, що протягом трудового життя людини відбувається складний процес засвоєння соціальних ролей і культурних потреб.

Закон соціальної структуризації організації. Кожній організації властива множинність внутрішньої структурної побудови, яка відображається в існуванні багатьох формальних і неформальних груп.

Закон соціального статусу (соціальних ролей). Кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов'язану з іншими позиціями через статус індивіда як систему його прав і обов'язків. Крім того, кожний індивід виконує певні ролі, взаємодіючи з іншими працівниками організації, тобто із його статусом асоціюється комплекс ролей.

Спираючись на **закон соціальних ролей**, можна стверджувати, що для ефективної діяльності організації менеджер повинен:

- сприяти глибокому внутрішньому засвоєнню кожним індивідом мотивації і орієнтирів поведінки, визнаних організацією;
- забезпечити умови для виконання визначених індивіду (і ним самим обраних) ролей;
- вимагати від індивідів виконання визначених для них ролей.

Закон соціальної мобільності. Людина у процесі трудової діяльності переміщується в соціальному просторі організації. Це пов'язано з і кваліфікаційним і службовим розвитком (або деградацією), виявляється у зростанні (або падінні) престижу, посиленні чи послабленні влади над співробітниками, зміні матеріального становища.

Закон соціального контролю. Контроль є цілеспрямованим впливом організації на поведінку індивіда, який забезпечує засвоєння ним організаційних цінностей і норм культури. Груповий тиск з метою об'єднання інтересів і цілей спонукає індивіда пристосовуватися до існуючих у групі колективних думок, цінностей і норм.

Закони індивідуальної і соціальної психології людини описують причини поведінки людини у виробничому середовищі, як особистості, наділеної індивідуальними психологічними характеристиками. Знання цих законів допомагає менеджеру вибудовувати стратегію і тактику своєї поведінки у процесі спілкування з конкретними працівниками, виробляти ефективні етичні норми взаємин, обирати заходи впливу на людей з урахуванням їх психологічних характеристик [4, с. 192-193].

З усіх видів законів, типовій програмі дисципліни “Основи менеджменту”, відповідають закони, які розкриває професор Мартиненко М.М.

Закон спільності цілей. Ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише при наявності загальної мети.

Загальна мета є основою створення організації. Саме мета визначає основний напрямок діяльності організації. Необхідність досягнення загальної мети за допомогою колективної праці визначає сенс існування менеджменту у всіх його проявах.

Закон поділу праці.

Цей закон відбиває сутність менеджменту як виду діяльності людини. У зміст цього закону входить така категорія, як спеціалізація управління.

Цілі організації досягаються колективною працею. У цьому процесі бере участь праця як суб'єкта, так і об'єкта управління. Їхні види діяльності являють собою результати процесу поділу і

спеціалізації праці. Продуктом процесу поділу праці є виробничі (поділ фізичної праці) і управлінські функції (поділ розумової творчої праці).

Функціональний поділ праці в організації розкриває сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях менеджменту.

Функції управління – особливий спеціалізований вид діяльності, що відображає напрямок здійснення цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва і самого управління. У цьому змісті функції управління утворюють **функціональні області діяльності**.

Саме функції, віднесені до функціональних областей, відповідають на запитання, хто що робить чи повинен робити в системі управління в процесі досягнення загальної мети. Кожна функція управління організацією відбиває який-небудь конкретний вид управлінської діяльності, але в той же час вони об'єктивно взаємообумовлені єдиним процесом управління і тому повинні розглядатися у взаємозв'язку.

Закон зовнішнього доповнення.

Сутність даного закону можна сформулювати в такий спосіб. Будь-яка організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми збурюваннями, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбачено.

Закон інерції.

Суть цього закону в менеджменті полягає в тому, що всі організації володіють деякими загальними ознаками.

Інертність організації забезпечується складом її елементів і способами їхнього взаємозв'язку.

Володіючи властивістю інерційності, кожен елемент, діючи в безпосередньому зв'язку з іншими елементами, забезпечує інерційність організації в цілому.

Організації, здатні до збереження свого стану і підвищення міри своєї інерції, приводять себе у відповідність з умовами зовнішнього середовища. Дієвість закону інерції забезпечує організації стан постійного удосконалювання.

Закон економії часу.

У менеджменті даний закон зв'язаний із продуктивністю, що показує міру використання часу, витраченого на одержання результату. Отже, менеджмент організації повинний бути сформований таким чином, щоб одержання результатів кожним елементом вимагало мінімальної кількості часу.

Закономірності управління відбивають об'єктивно існуючі, істотні взаємозв'язки різних елементів, що повторюються, а також явищ у процесі управління. Їх розділяють на загальні і одиничні. Загальні закономірності властиві всім системам управління, а одиничні пов'язані з функціонуванням окремих галузей, підприємств і організацій.

Загальні закономірності управління.

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

Переважає ефективність свідомого планованого управління також закономірна, так як система управління з плановою регуляцією цих процесів, що протікають у ній, і потенційно, і фактично ефективніше систем управління зі стихійною регуляцією цих процесів.

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

Посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні. Закономірність відображає, з одного боку, майбутній горизонтальний і вертикальний поділ праці в управлінні, що пов'язані з розвитком галузей, збільшенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій і видів діяльності. З іншого боку, поділ праці обумовлює його координацію, тобто погодженість дій суб'єктів управління, що виражається в кооперації управлінської праці.

Часткові закономірності.

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

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

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

Закономірність поширеності контролю відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління, їх діяльністю і контролю їхніх дій з боку керівника. Оптимальним вважається наявність 7 – 10 підлеглих у безпосереднім підпорядкуванні в одного керівника [1, с. 23-24].

Хміль Ф.І. виділяє таку систему закономірностей менеджменту [4, с. 194-195]:

1. Відповідність організації та управління стану розвитку суспільства. Ця закономірність відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки праці.
 2. Диверсифікація виробництва та управління. Диверсифікація виробництва виявляється в освоєнні нових галузей і сфер, розширенні асортименту і перетворенні підприємств на багатогалузеві комплекси.
 3. Співвідносність керуючої і керованої систем. Полягає вона в досягненні пропорції між усіма елементами керованих і керуючих систем при їх формуванні і в процесі функціонування.
 4. Децентралізація і демократизація управління. Децентралізація управління передбачає передавання низовим рівням максимуму повноважень і відповідальності у здійсненні управлінських процесів. Децентралізацію супроводжує демократизація управління, адже чим більше повноважень і відповідальності передано на низові рівні, тим більше працівників залучається до процесу їх реалізації.
 5. Визначальна роль людського фактора у виробництві й управлінні. Одним із здобутків світового менеджменту є визнання нової ролі людини у виробництві та управлінні, створення відповідного механізму її активізації.
- Закономірності управління мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей. Закономірності управління повинні повною мірою враховуватися при формуванні принципів управління.

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

Специфіка принципів як форми наукового пізнання полягає в їх методологічній функції, у здатності бути засобом організації пізнавального процесу. В управлінській практиці принципи дають змогу об'єднати елементи соціально-технічної системи (підприємства) в єдине ціле.

Найважливіше значення в реалізації мети організації мають принципи менеджменту, які використовує у своїй діяльності управлінський персонал. **Принципи управління** – керовані правила, що визначають основні вимоги до систем, структур й організації управління. Так само, як і закономірності, принципи управління поділяються на загальні й одиничні.

Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам: визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів; відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу; об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією; бути визнаними суспільством. Основоположний принцип менеджменту – забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу фірми. Центром вчення Ф. Тейлора стали чотири принципи управління індивідуальною працею працівників: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до добору, навчання і тренування працівника; кооперація з працівниками; розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і працівниками.

Подальшу реалізацію і розвиток ідеї Тейлора одержали на початку ХХ століття на підприємствах великого американського капіталіста Генрі Форда.

1. Суворя, побудована за вертикаллю організація управління об'єднанням ряду підприємств.
2. Масове виробництво.
3. Розвинута стандартизація
4. Конвеєр з глибоким розподілом праці
5. Постійні удосконалення управління виробництвом.

Емерсон сформулював 12 знаменитих принципів продуктивності праці.

1. Чітко поставлені цілі.

2. Здоровий глузд.
3. Компетентна консультація.
4. Дисципліна.
5. Справедливе ставлення до персоналу.
6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік. 7. Диспетчеризація.
8. Норми і розклад.
9. Нормалізація умов.
10. Нормування операцій.
11. Письмові стандартні інструкції.
12. Винагорода за продуктивність.

А. Файоллю належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації

1. *Влада невіддільна від відповідальності.*
2. *Розподіл праці при спеціалізації.*
3. *Єдність розпоряджень.*
4. *Дисципліна.*
5. *Єдність керівництва.*
6. *Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним.* 7. *Винагорода.*
8. *Централізація.*
9. *Ієрархія.*
10. *Порядок.*
11. *Справедливість.*
12. *Стабільність персоналу.*
13. *Ініціатива.*
14. *Корпоративний дух.*

2.3. Загальні принципи управління

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

Принцип цілеспрямованості припускає чітку постановку цілей перед кожним підприємством та кожним його підрозділом.

Принцип плановості управління передбачає складання програми дій та її реалізацію.

Принцип компетентності означає знання менеджером об'єкта управління. *Дисципліна* повинна бути присутня у будь-якій системі управління на будь-якому рівні.

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

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

Принцип взаємозалежності.

Складність визначення полягає в тому, що всі фактори і всі елементи організації взаємозалежні. Усі ці компоненти в організації настільки зв'язані між собою, що не можна розглядати кожний з них окремо. Тому зміни, що відбуваються в одному з елементів, викликають ланцюгову реакцію в інших елементах.

Принцип динамічної рівноваги.

Потенціал організації повинний знаходитися в динамічній рівновазі з факторами зовнішнього середовища.

Принцип економічності.

Організації створюються для досягнення визначених цілей. Щоб це робити успішно протягом тривалого часу, організація повинна бути ефективною й економічною.

Економічність вимірює найкраще використання ресурсів і оптимізацію процесів організації.

Відносна ефективність організації називається *продуктивністю*. Продуктивність є наслідком використання усіх видів ресурсів у комплексі.

Професор Хміль Ф.І. доповнює ці принципи наступними.

Принцип наукової обґрунтованості практики менеджменту.

Принцип ефективності.

Принцип оптимальності.

Принцип постійного вдосконалення процесів і методів менеджменту. Принцип плановості.

Принцип єдності цілей.

Принцип цілісності системи менеджменту.

Принцип гнучкості організаційних структур.

Усі принципи управління тісно взаємозалежні і взаємообумовлені.

Поряд із загальними існують, як уже відзначалося вище, часткові принципи управління, що мають локальний характер і регулюють лише окремі управлінські процеси і сторони управління. Хміль Ф.І. виділяє організаційні принципи менеджменту [4].

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

Принцип функціональної дефініції. Передбачає необхідність формулювання очікуваних від керуючого чи виробничого підрозділу результатів, напрямів їх діяльності делегованих організаційних повноважень, усвідомлення посадових та інформаційних взаємозв'язків з іншими підрозділами.

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

Принцип рівня повноважень.

Принцип єдиноначальності.

Принцип безумовної відповідальності.

Принцип паритету повноважень і відповідальності

Принцип делегування повноважень.

Принцип діапазону управління.

Принцип прямого керівництва.

Принцип відповідності завдань.

2.4. Сучасні принципи менеджменту

Сучасні американські теоретики визначають ці принципи дещо по-іншому. Менеджмент як специфічний вид управлінської діяльності базується на наступних принципах.

1. Менеджмент обертається навколо людини. Його завдання полягає в тому, щоб зробити людей здатними до спільної діяльності, надати їх зусиллям ефективності і згладити присутні їм слабкості.

2. Оскільки менеджмент пов'язаний з інтеграцією людей в їх загальному підприємстві, він глибоко укорінився в культурі.

3. Кожне підприємство вимагає від менеджменту простих, чітких і єдиних завдань. Його місія полягає в тому, щоб згуртувати своїх членів навколо загальних цілей. Без цієї умови це не підприємство, а натовп.

4. Завданням менеджменту є також те, щоб підприємство і кожен його член розвивали як свої потреби, так і можливості їх задоволення.

5. Будь-яке підприємство складається із людей з різними навичками і знаннями, які виконують різні види робіт, тому воно повинно будуватися на комунікації між робітниками і на їх індивідуальній відповідальності.

6. Ні обсяг випуску продукції, ні базові виробничі лінії самі по собі не є адекватним виміром діяльності менеджменту і всього підприємства.

7. Підприємство ніколи не досягає результатів у своїх власних стінах; в межах підприємства існують лише центри, які створюють вартість, однак результат досягається лише за межами підприємства.

До характерних принципів менеджменту належать такі:

- децентралізація управління фірмою з метою забезпечення тісного співробітництва органічно взаємодіючих структурних елементів, наділених широкою самостійністю;
- зростання чисельності працівників, що залучаються до розробки управлінських рішень;

- ототожнення працівників із фірмою, її інтересами і принципами, кожний працівник – це „людина фірми”;
- підвищення готовності кожного до інновацій, динамічного оновлення продукції;
- постійне навчання персоналу в процесі діяльності підприємства;
- постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми;
- використання нестандартних режимів роботи персоналу з гнучкими параметрами; застосування нових способів стимулювання праці й новаторства, орієнтованих на індивідуальні, групові, соціальні потреби;
- здійснення програм довгострокового професійного, посадового розвитку ключових груп працівників, включно з плануванням кар’єри та ін.;
- активне формування нового мислення персоналу з орієнтацією на динамічні, швидкі зміни в характері й масштабах діяльності фірми;
- підприємницький стиль роботи, здатний вчасно помітити зміни в тенденціях розвитку ринку;
- активне використання ідей удосконалення продукції, робіт і послуг фірм-споживачів;
- опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу й особисті контакти працівників з навколишнім середовищем фірми;
- підкреслена й підкріплена практичними діями постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми й організацій, що з нею співробітничать;
- відхід від команд, директив, розпоряджень і перехід до корпоративної організаційної культури менеджменту, що базується на єдності інтересів, загальнолюдських цінностях і цілях діяльності фірм, партнерстві, співробітництві, взаємній вигоді, взаємодії, а не на владі та підпорядкуванні;
- підвищення ролі неформальної організації і створення атмосфери загальної залучення персоналу до справ фірми, заснованої на спільності корпоративних та індивідуальних інтересів;
- опора на природні інтереси персоналу фірми;
- співробітництво, новаторство творчої природи людини, визнання її обдарувань, зацікавленість у постійному зростанні благополуччя;
- створення спеціальних підрозділів, що здійснюють вироблення загальних цінностей корпорації;
- гармонійна взаємодія формальної і неформальної організації, коли головна роль приділяється першій, а існування другої лише мається на увазі;
- орієнтація діяльності фірми на загальнолюдські інтереси.

Принципи управлінської діяльності виступають фундаментом функціонування підприємства [5, с. 148].

Рекомендована література

1. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. – М.: ОАО «ИЗ-ВО «ЭКОНОМИКА», 1998. – 238 с.
2. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
3. Організація виробництва: Навч. посіб. / В.О. Онищенко, О.В. Редькін, А.С. Старовірець, В.Я. Ченганова. – К.: Лібра, 2003. – 336 с.
4. Хміль Ф.І. Основы менеджмента: Підручник. – К.: Академ видав, 2003. – 608 с.
5. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Знання – Прес, 2002. – 583 с.
6. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: 1997.
7. Яковец Ю.В. Ускорение научно-технического прогресса: теория и экономический механизм. – М.: Экономика, 1998. – 335 с.

Тема 3. Історія розвитку менеджменту

- 3.1. Еволюція управлінської думки в світі та в Україні.
- 3.2. Становлення перших теорій управління.
- 3.3. Школа наукового управління.
- 3.4. Школа людських відносин.
- 3.5. Теорія індустріального менеджменту.
- 3.6. Концепція “виробничої демократії”.
- 3.7. Характеристика інтегрованих підходів до управління.
- 3.8. Особливості формування сучасних менеджерів в Україні.

3.1. Еволюція управлінської думки в світі та в Україні.

Перший етап у розвитку управлінської думки дістав назву наукового управління.

1. Наукове управління (1885 – 1920)

Воно найбільш тісно пов'язане з роботами Ф. Тейлора, Френка й Лілії Гілбрет та Генрі Гантта.

Ці творці школи наукового управління думали, що використовуючи спостереження, заміри, логіку й аналіз, можна удосконалити багато операцій ручної праці, для того, щоб добитися їх більш ефективного використання.

Наукове управління не нехтувало людським фактором. Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у підвищенні продуктивності і збільшенні обсягів виробництва.

Концепція наукового управління стала серйозним переломним етапом, завдяки якому управління почало широко визнаватися як самостійна галузь наукових досліджень. Вперше керівники, практики та вчені побачили, що методи й підходи, які викладалися в науці і техніці, можуть бути ефективно використані в практиці досягнення цілей організації.

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

Появу цієї школи пов'язують з іменами А. Файоля, Л. Урвіка, Д. Мунла. Школа адміністративного управління базувалася на розробці й використанні універсальних принципів і функцій управління підприємством, таких як: структура виробництва, розподіл праці, централізація, ініціатива, планування, дисципліна, система заохочень, підпорядкованість особистих інтересів загальним.

Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління. При цьому виходили із ідеї, що дотримання цих принципів безперечно забезпечить успіх організації.

3. Школа людських відносин (1930 – 1950)

Рух за людські відносини зародився у відповідь на нездатність повністю усвідомити значення людського фактора як основного елементу ефективності організації. Цей рух був реакцією на недоліки класичного підходу. Тому школу людських відносин інколи називають неокласичною школою.

Вчених Мері Паркер Фоллетт і Елтона Мейо можна назвати найбільшими авторитетами у розвитку школи людських відносин в управлінні.

Дослідники психологічної школи вважали, що якщо керівництво проявляє велику турботу за своїх працівників, то й рівень задоволеності їх буде зростати, а це приведе до підвищення продуктивності.

4. Поведінкові науки (1950 – дотепер)

Серед найбільш великих постатей розвитку поведінкового напрямку можна згадати Криса Арджириса, Ренціса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора і Фредеріка Герцберга. Вони вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства, зміни змісту роботи та якості родового життя.

Новий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої власні можливості. Методи вивчення працівника ґрунтувалися на застосуванні науки про поведінку до побудови і управління організаціями. Метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

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 та 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.

Школа соціальних систем.

Ця теорія використовує в своєму вченні висновки школи людських відносин. Працівника в організації розглядають як соціально орієнтовану істоту, потреби якої впливають на середовище в організації. В 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.

5. Кількісний підхід (1950 – дотепер)

В 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 з 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 та описати кожну змінну і відношення між ними.

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

Нова школа.

Характеризується розвитком сучасних кількісних методів обґрунтування рішень шляхом впровадження в науку управління точних наук і комп'ютерів.

Андрюшків Б.М. і Кузьмін О.Є. [2, с.13-14] в своїй книзі виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів:

1-ший етап (жовтень 1917 – березень 1921). Розроблено форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання.

2-гий етап (1921 – 1928). Подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом. Зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічного управління.

3-тій етап (1929 – 1945). Організація індустріальної бази суспільного виробництва, вдосконалення структурного управління, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

4-тій етап (1946 – 1965). Пошук нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної і територіально – галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.

5-тій етап (1965 – 1975). Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічного управління.

6-тій етап (1975 – 1995). Усвідомлення неможливості реформування адміністративно – командної системи. Цей етап підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ, проведення яких належить до *сьомого етапу (1985).*

3.2. Становлення перших теорій управління

Одним із перших, хто створив цілісну систему управління виробництвом, був американський інженер Фредерік Уїнслоу Тейлор (1856 – 1915). „Система Тейлора” заклала основи наукової організації праці.

Ця система стосовно заробітної плати означала:

- заробітна плата виплачується людині, а не місцю;

- встановлення розцінок повинно ґрунтуватися на точних знаннях, а не на здогадках;
- розцінки, які ґрунтуються на точних знаннях, повинні бути єдиними;
- завдяки таким розцінкам товари виробляються дешевшими, а робітники одержують більш високу заробітну плату, ніж звичайно;
- така заробітна плата формує кращих робітників, дає їм можливість більше заробити, знищує причини навмисної повільності в роботі, пробуджує інтерес робітників та підприємців до співробітництва.

Система Тейлора, звичайно, не звільнена від недоліків. Один з них – послаблення єдиноначальства. І навіть у такому вигляді вона давала чудові результати.

3.3. Школа наукового управління

Розвиток першої класичної теорії менеджменту, яка стала широковідомою у світі під назвою школи „наукового менеджменту”, припадає на початок ХХ ст. Її родоначальником є американський інженер Ф. Тейлор. Він написав такі відомі на весь світ книги, як „Відрядна система”, „Цеховий менеджмент” (1903) і “Принципи наукового менеджменту” (1911).

Своїми експериментами і науковими працями Тейлор намагався довести, що розроблені методи наукової організації праці і сформульовані на їх основі принципи „наукового менеджменту” внесуть істинну революцію в сучасне виробництво, замінивши застарілі авторитарні методи управління більш раціональними, науковими підходами.

Тейлор виступав за перетворення наукового управління в галузь індустріальної праці, схожу на інженерну. Система Тейлора полягала в послідовному проведенні принципу розподілу праці на виконавчу та розпорядчу. Він розглядав науковий менеджмент як дійовий засіб наближення інтересів всього персоналу, завдяки підвищенню благоустрою робітників і налагодженню більш тісного їх співробітництва з господарями та адміністрацією у справі досягнення виробничих та економічних завдань підприємства.

При традиційному методі управління ініціатива робітників досягалась в окремих випадках. При науковому менеджменті, за Тейлором, ініціатива проявляється повсякчас. Для цього менеджери покладають на себе нову ношу, додаткові обов’язки і відповідальність. Саме таким шляхом менеджмент еволюціонує в науку.

З точки зору Тейлора, основним завданням менеджменту повинно стати забезпечення найбільшого процвітання підприємця разом з максимальним добробутом кожного робітника.

Зі своїх досліджень і експериментів Тейлор вивів ряд загальних принципів, які лягли в основу його системи.

- 1. Розподіл праці.**
- 2. Вимірювання праці.**
- 3. Завдання-розпорядження.**
- 4. Програми стимулювання мають бути зрозумілі робітникам.**
- 5. Праця як індивідуальна діяльність.**
- 6. Мотивація**
- 7. Роль індивідуальних здібностей.**
- 8. Роль менеджменту.**
- 9. Роль професійних спілок.**
- 10. Розвиток управлінського мислення.**

Тейлор був не самотній у своїй новаторській діяльності. Серед інших слід виділити Г. Гантта (1861 – 1919). Він зробив внесок у розробку теорії лідерства. Його перу належать книги „Праця і доход” (1910), „Промислове керівництво” (1916), „Організація праці” (1919). Роботи Гантта характеризують усвідомлення провідної ролі людського фактора в промисловості і впевненість в тому, що робочій людині повинна бути надана можливість віднайти в своїй праці не тільки джерело існування, але і стан задоволеності. За Ганттом, ера примушування до праці поступилася місцем знанням, тому політика майбутнього полягає в намаганні навчати і вести людей до спільної вигоди всіх зацікавлених сторін.

Подружжя Ф. Гілбрет (1878 – 1924) і Л. Гілбрет (1878 – 1972) займалось переважно питаннями вивчення фізичної роботи у виробничих процесах і досліджувало можливість збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, затрачених на виробництво.

М. Фоллет (1868 – 1933) вивчала соціальні відносини в малих групах. Дійсний лідер повинен не тільки передбачити ситуацію, але й творити її. В статті „Менеджмент як професія” (1925) М. Фоллет виділила такі фактори, що зумовлюють зростання потреби в менеджменті:

1. Ефективний менеджмент змінює експлуатацію природних ресурсів, які дуже обмежені.
2. Гостра конкуренція та брак трудових ресурсів.
3. Підвищення етичності людських відносин.
4. Зростаюча свідомість бізнесу як суспільної служби з почуттям відповідальності за її ефективне проведення.

Американський менеджер Р. Робб (1864 – 1929) опублікував у 1910 „Лекції по організації”. Удосконалення організації він асоціює з удосконаленням дисципліни армії.

Дещо пізніше Г. Хопф (1882 – 1949) сформулював ідею оптимальної організації. В статті „Менеджмент і оптимум” (1935) він запропонував конкретні пропозиції, які здатні покращати менеджмент:

1. Чітко уявляти цілі та завдання бізнесу.
2. Визначати загальну політику, якої слід дотримуватися не дивлячись на оперативну обстановку і результати.
3. Формулювати завдання менеджменту зрозуміло для людей.
4. Комплектувати адміністративний штат людьми, досить компетентними для успішного вирішення поставлених перед ними завдань.
5. Забезпечити адміністративну групу стандартами, за допомогою яких можна точно перевіряти виконання завдань.
6. Вивчати оперативні результати і встановлювати напрями їх досягнення.
7. Регулювати темпи заміщення членів адміністративної групи відповідно до встановлених в організації правил.
8. Брати до уваги фактор віку стосовно продуктивних можливостей адміністраторів.
9. Встановлювати оптимальний розмір організації на рівні, який забезпечував би найбільш сприятливі результати.

До зарубіжних дослідників, які суттєво вплинули на формування американської концепції менеджменту, слід віднести англійського вченого О. Шелдона і французького підприємця А. Файоля. Перу О. Шелдона належить книга „Філософія управління” (1923), в якій він підкреслював головним чином етичний бік менеджменту, притаманну йому функцію відповідальності.

Кожен менеджер повинен сприйняти три принципи філософії менеджменту:

1. Політика, умови і методи промисловості повинні бути спрямовані на підвищення добробуту суспільства.
2. Менеджмент повинен пристосувати вищі моральні зобов'язання суспільства щодо соціальної справедливості в кожному конкретному випадку.
3. Менеджмент повинен проявляти ініціативу у звеличуванні загальних етичних стандартів і концепцій соціальної справедливості.

А. Файоль, за оцінкою американських спеціалістів у галузі менеджменту, був найбільш визначною постаттю, яку Європа дала менеджменту аж до середини ХХ ст. Саме Файоль першим класифікував вивчення менеджменту за його функціональними ознаками: планування, організація, розпорядження, координація і контроль. Він сформулював перелік якостей, якими повинні володіти менеджери:

З чисто економічної точки зору науковий менеджмент був продуктом свого середовища і свого часу в тому розумінні, що виник із загальної потреби промисловості у підвищенні ефективності виробництва. І тут на перший план виходить не додаткове залучення ресурсів, а скоріше раціональне їх використання.

3.4. Школа людських відносин

У 20-30-х роках у США стали формуватися передумови, які пізніше призвели до якісно нової ситуації в управлінні. Назріла необхідність нових форм управління, які характеризуються більш вираженим соціологічним і психологічним нахилом.

Американські авторитети в галузі менеджменту Г. Кунц і С. О'Доннел зазначали, якщо підлеглі керуються тільки правилами і потребами, які встановлені керівником, то вони можуть працювати приблизно на 60 або 65 відсотків своїх можливостей, щоб утриматися на роботі. А для того, щоб досягти повного використання здібностей підлеглих, керівник повинен викликати в них відповідний відгук, здійснюючи лідерство. Цього можна досягти за допомогою різних засобів, але в основі їх всіх лежать потреби підлеглих.

Лідером руху за впровадження нових форм і методів управління в промисловості, які одержали назву "Школи людських відносин", став американський соціолог і психолог Е. Мейо (1880 – 1949).

„Школа людських відносин” стала реалізацією нового намагання менеджменту розглядати кожную промислову організацію як певну “соціальну систему”. Це неабияке досягнення управлінської думки. Всі питання потрібно розглядати через призму взаємовідносин з власне людським соціальним аспектом індустрії.

Дослідження виявили феномен неформальної групи в структурі виробничого процесу, стосунки між членами якої мають помітний вплив на ритміку і тривалість праці. За Мейо, фактор співробітництва в групі є дуже важливою обставиною, яку за її значущістю можна ставити поряд з менеджментом. Інакше кажучи, неформальні стосунки в процесі виробництва визначаються як вагома організаційна сила, здатна або протистояти розпорядженням менеджменту, або сприяти впровадженню його настанов у життя.

За оцінкою історика менеджменту Д. Рена, досліджувачі людських взаємин внесли багато поправок у перші концепції менеджменту. Серед них можна виділити такі :

1. Збільшення уваги до соціальних, групових потреб людини.
2. Прагнення до збільшення робочих місць.
3. Відмова від акценту на ієрархічній владі.
4. Зростаюче визнання неформального боку організації, ролі настрою робітників і неформальних відносин.
5. Розвиток способів і методики вивчення взаємодії формальної та неформальної організації.

На даний час управління людськими відносинами перетворилося в спеціальну управлінську функцію, яка одержала назву „управління персоналом”. Її основна мета полягає в тому, щоб, підвищуючи добробут робітника, надати йому можливість вносити свій максимальний особистий внесок в ефективну роботу всього підприємства.

Іншим видатним представником теорії „людських ресурсів” був Д. Мак-Грегор (1906 – 1964), який висловлював думку, що формування менеджерів лише в незначній мірі є наслідком формальних зусиль менеджменту в його управлінському саморозвитку. Переважно це результат усвідомлення менеджментом природи своїх завдань, всієї своєї політики і практики. Мета менеджменту значною мірою залежить від здатності передбачати і контролювати людську поведінку.

Мак-Грегор розумів під лідерством певні соціальні відносини, а саме чотири змінних:

- характеристики лідера;
- позиції, потреби та інші характеристики його послідовників;
- характеристики організації, її мета, структура, природа завдань, що виконуються;
- соціальне, економічне і політичне середовище.

На основі експериментів, що були проведені, Ротлісбергер і Мейо зробили висновок, що як тільки на людину звертають увагу, цікавляться її можливостями і результатами, вона навіть при об'єктивно гірших умовах досягає більшої продуктивності.

Як не дивно, але менеджмент далеко не відразу взяв ці висновки на озброєння.

Мак-Грегор доводив, що люди мобілізують велику внутрішню енергію, коли зацікавлені у своїх прагненнях. При правильному керівництві вони шукають для себе відповідальність. Радість успіху і визнання більше впливають на їх готовність працювати, ніж зростання заробітної плати і грошової премії.

3.5. Теорія індустріального менеджменту

У період становлення фабричної системи виробництва функції менеджменту часто змішувалися з завданнями інженерних служб, а самі менеджери концентрували свою увагу

головним чином на вирішенні чисто технологічних або економічних питань, внаслідок чого організаційні і соціальні аспекти діяльності підприємств фактично виходили за межі їх компетенції.

Можна погодитися з думкою авторів американської енциклопедії професійного менеджменту, що відправним пунктом розвитку теорії індустріального менеджменту слід вважати 1886 рік, коли Г. Таун (1844 – 1924) (президент мануфактурної компанії „Йель энд Таун”) на щорічних зборах американського товариства інженерів-механіків проголосив доповідь на тему: „Інженер як економіст”.

У ній він вперше порушив питання про роль менеджменту як відносно самостійної сфери наукових знань і професійної спеціалізації, яка за своєю практичною значущістю рівнозначна інженерній праці.

Серед піонерів менеджменту можна відзначити і Х. Мюнстерберга (1863 – 1916). Він був зачинателем промислової психології, проблемам якої присвятив книги: „Психологія та індустріальна ефективність” (1913) і „Психологія бізнесу” (1918).

Отже, індустріальний менеджмент зобов'язаний своїм виникненням збільшенню ваги організаційних управлінських проблем у виробничому процесі. Одне із першочергових завдань полягало в тому, щоб досягти високої віддачі від праці робітників.

Взагалі менеджмент епохи виникнення індустріального виробництва дуже широко використовував силові методи управління, покарання як головні засоби регулювання живої праці. На цьому етапі в ньому намітилися тенденції переходу від принципу нагляду за працею до принципу її раціональної організації на наукових засадах, але в цілому менеджмент ще не переніс центр уваги своїх зусиль з зовнішнього контролю на управління.

3.6. Концепція „виробничої демократії” Ошибка! Закладка не определена.

За останні роки широке поширення в США одержала доктрина „виробничої демократії” або як її ще називають „демократії на робочих місцях”. Суть її в тому, що наймана праця, будучи законним „акціонером” підприємства, може і повинна відігравати порівняно більшу роль в управлінні виробництвом.

Поява подібних новацій в американському менеджменті не випадкова. Вже до середини 60-х років у багатьох експертів і теоретиків менеджменту сформувалась впевненість, що приватновласницькі організації не досягають своїх цілей з належною ефективністю через ігнорування проблем і суперечностей соціального середовища.

Засновниками цієї ідеї вважають соціологів Дж. Коула і А. Горца. Вони доводили можливість управління приватними корпораціями через контрольовані робітниками виробничі ради. Беручи участь в роботі цих рад, робітники з часом одержали б можливість контролювати весь процес виробництва, навчатися навичкам управління в промисловості і завоювати довір'я громадськості, яке необхідне для управління в інших сферах життя суспільства.

Концепція „виробничої демократії” відрізняється від попередніх доктрин „людських відносин” і „управління трудовими ресурсами” тим, що в практичному здійсненні вона менше залежить від свавілля менеджерів, оскільки виробничі відносини між менеджерами і робітниками базуються на міцнішій правовій основі. Завдяки створенню робочих рад на ряді американських фірм і корпорацій управлінські права робітників дійсно розширились. Ці ради мають консультативні повноваження, але вони все-таки впливають на прийняття управлінських рішень на рівні виробничих дільниць і бригад.

З точки зору теоретиків менеджменту, впровадження доктрини „виробничої демократії” в західних країнах полягає в перерозподілі організаційних рішень в корпораціях за рахунок того, що їх відбирають з рук представників верхніх ешелонів управління і передають працівникам нижчих ієрархічних ступенів. По суті, мова йде про намагання перекласти на плечі трудящих найбільш трудомісткі, повсякденні функції за контролем якості продукції і нагляду за станом трудової дисципліни на підприємстві.

Завдяки менеджменту вперше в історії суспільство здатне забезпечити зайнятість значної кількості інтелектуальних кваліфікованих людей у продуктивній праці, в той час як раніше жодне суспільство не в змозі було утримати більше як жменьку таких людей, оскільки ніхто не знав, як поєднати разом представників таких різних спеціальностей і знань для досягнення спільних цілей.

Сьогодні більшість говорить про те, що головну функцію менеджерів, яка полягала в контролі за робітниками, належить замінити концепцією, згідно з якою менеджери повинні надихати робітників до прояву ініціативи.

3.7. Характеристика інтегрованих підходів до управління

Принципи нової управлінської парадигми повинні складати основу удосконалення управління організаціями. В умовах оперативного управління ці принципи дозволяють зрозуміти характер організаційно-управлінських механізмів підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту. Особливо важливі вони для розуміння концепції стратегічного управління, що будується на системному і ситуаційному підходах.

Системний підхід розглядає сучасну організацію, у першу чергу, як соціально-економічну систему, яка має специфічні, властиві тільки їй особливості:

цілісність, коли всі елементи і частини системи служать досягненню загальних цілей, що стоять перед організацією в цілому;

складність, що виявляється у великій кількості зворотних зв'язків, у тому числі й у процесі стратегічного планування і управління;

велика інерційність дозволяє з високою ступінню вірогідності пророкувати розвиток організації в майбутньому;

висока ступінь надійності функціонування, що визначається взаємозамінністю компонентів і способів життєдіяльності організації, можливістю використання альтернативних технологій, енергоносіїв, матеріалів, способів організації виробництва і управління;

рівнобіжний розгляд натуральних і вартісних аспектів функціонування системи. Це дозволяє постійно порівнювати й оцінювати ефективність діяльності організації, системи управління і реалізації її стратегії.

Сутність **функціонального** підходу до менеджменту полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для їх виконання і вибирається той з них, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

У даний час до управління застосовується, в основному, **предметний** підхід, при якому удосконалюється існуючий об'єкт. Наприклад, технічна система удосконалюється шляхом доробки існуючої системи за результатами маркетингових досліджень, аналізу науково-технічного прогресу в даній області, зауважень і пропозицій споживачів.

При застосуванні предметного підходу до розвитку соціально-економічних систем менеджери йдуть по шляху удосконалення існуючих систем. І на практиці менеджери часто стикаються з проблемою пошуку роботи для існуючих колективів чи працівників.

При застосуванні **функціонального** підходу йдуть від зворотного, від потреб. При цьому абстрагуються від об'єктів, що виконують подібні функції, фірмам світу бути завжди начебто вони не існують, чи від майбутніх потреб. Цей підхід повинен застосовуватися в сукупності з відтворювальним підходом, тому що для задоволення потреб потрібно створити фізичний або якийсь інший об'єкт. Функціональний підхід, разом з іншими підходами, дозволяє вестим попереду.

Процесний підхід був вперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися визначити функції менеджменту. Проте вони розглядали ці функції як незалежні одна від одної. В протилежність цьому процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані.

Управління розглядається як процес, так як робота по досягненню цілей за допомогою інших – це серія неперервних взаємопов'язаних дій. Це дії, кожна з яких також є процесом, називають управлінськими функціями. Сума всіх функцій являє собою процес управління.

Процесний підхід до управління відбиває прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати усі види діяльності за рішенням управлінських проблем у єдиний ланцюжок, розірваний у результаті „надмірного захоплення” функціональним підходом, при якому кожна з функцій розглядається поза зв'язком з іншими

Ситуаційний підхід до менеджменту Новий підхід у дослідженнях і в системі підготовки управлінських кадрів виразився в перенесенні акценту на вивчення дійсних умов, конкретної ситуації, у якій знаходиться та чи інша фірма, і розробку на цій основі специфічної, унікальної, якщо це необхідно, організаційної структури, що відповідає конкретним умовам і вимогам.

Ситуаційний підхід до проблеми керівництва розроблявся Ф. Фідлером у його дослідженні „Теорія ефективності керівництва”. Цей автор намагався категоріально визначити різні типи і ситуації групової поведінки людей в організації і відповідно стиль керівництва, найбільш ефективний для даної ситуації.

Однією з конкретних спроб представити методи дослідження операцій з позицій ситуаційного підходу є робота Д. Міллера і М. Старра „Управлінські рішення і дослідження операцій”. Автори цієї книги навмисно будують виклад матеріалу не навколо різних методів, таких, як лінійне програмування, теорія черг, теорія ігор тощо, а на основі типів ділових ситуацій і таких напрямків ділової діяльності, як ринкові операції, виробництво, фінанси й ін. Вони не стільки прагнуть зробити читачів книги фахівцями з різних методів досліджень операцій, скільки намагаються показати менеджерам і фахівцям з дослідження операцій, як можна використовувати методи кількісного аналізу в різних конкретних ситуаціях. Ситуаційний підхід переводить теорію управління і навчання менеджерів в область реальності.

Через ситуаційний підхід реалізується принцип адаптивності, що є основним принципом стратегічного управління. Його суть полягає в тому, що всі внутрішньо організаційні побудови (культура організації, оргструктура, система планування тощо) є реакцією організації на відповідні зміни в зовнішньому оточенні і деякі зміни у внутрішньому середовищі.

3.8. Особливості формування сучасних менеджерів в Україні

Роль менеджерів у забезпеченні стійкого положення фірми на ринку постійно зростає, особливу актуальність набуває проблема скільки і яких менеджерів потрібно економіці, її галузям, кожній окремій фірмі. Перерозподіл власності в Україні дозволяє набагато точніше, ніж раніше оцінювати нові реалії. Нині можна з упевненістю засвідчити, чого насправді коштує той чи інший товар, керівник, підприємство, галузь. Але донедавна в тіні залишалося одна з основних ланок сучасної економіки. Мова йде про тих, хто керує власністю, змушує її працювати і приносити прибуток – про менеджерів. Сьогодні можна говорити, що ринок вищих керівників, „ринок начальників” – топ-менеджерів в Україні активно формується.

Топ-менеджер – це обов’язково лідер. Принципова різниця між вищими і середніми менеджерами полягає в тому, що над середніми завжди ще є менеджери, а над вищими їх уже немає. Критерієм рівня керуючого може служити не тільки займана ним посада, але й міра відповідальності: менеджер, що несе остаточну відповідальність за все те, що він робить, є вищим, хоча може займати другі чи навіть треті позиції в компанії. Вищими є менеджери з маркетингу, продаж, людських ресурсів, головні юристи компанії тощо. Основна відмінність у тому, що вищий керівник – стратег, а середній – практик.

Керівник середнього рівня – експерт у якійсь конкретній області. Вищий же повинний бути здатний виконувати усі функції: управління фінансами, юриспруденцію, маркетинг, зв’язки з громадськістю, виробництво тощо.

На роботі вищого менеджера слабо позначається національна специфіка, він здатний працювати в будь-якій країні; середній менеджер звичайно локальний. Середній менеджер забезпечує виробництво. Вищий – ніякої конкретної речі сам не робить. Він зобов’язаний створювати умови, щоб інші працювали успішніше. Він покликаний знати, що і як треба робити, у чому полягає квінтесенція управління. Звичайний менеджер може бути талановитий, для вищого цього недостатньо – йому необхідний великий досвід. Перший працює в конкретній сфері бізнесу. Другий знаходиться ніби над бізнесом. Він здійснює контакти у всіляких сферах, у ділових і політичних колах.

Роль найманих керуючих у фірмі важко переоцінити. Вони потрібні практично усім – за винятком індивідуально-приватних і вузько сімейних підприємств. Український ринок здатен і готовий наймати нових керівників. Насамперед успішно діючі українські компанії, створені на початку реформ на базі найбільших державних корпорацій, природних монополій чи великих капіталів. Їх мало і їхньою головною метою є боротьба за національне лідерство, а також

конкурентоздатний вихід на світові ринки. Прикладами можуть служити: „Газпром”, „Укртелеком”, „Менатеп”, „Онексім”. Такі компанії готові взяти на роботу високооплачуваних кваліфікованих керівників, тому що усвідомлюють повною мірою, що конкурувати і перемагати на українському і світовому ринках нереально без ефективного сучасного управління.

Зовсім очевидно, що в Україні вкрай потрібні кваліфіковані кадри менеджерів, готових задовольнити потреби ринку. Як повітря потрібні люди, що мають великий досвід успішної роботи і доказавши свою здатність ефективно управляти, досягати успіху, приносити прибуток. З появою нових економічних відносин і нових форм власності з'явився і став розвиватися абсолютно новий для нашої діяльності прошарок суспільства – когорта вищих керівників. Вона стає визначальною в управлінні приватною власністю.

Українські підприємства можна розділити на дві великі групи в залежності від того, як вони відносяться до пошуку і найму нових керівників. Перша група – фірми, які забезпечені професіоналами пропорційно до своїх розмірів. Це звичайно виробники товарів народного споживання, що займаються високими технологіями і телекомунікаціями, консалтингом, які діють на фондовому ринку.

Друга група – компанії, що мають велику потребу в керівних кадрах і готові їх наймати. Наприклад, комерційні банки вже усвідомили потребу в нових менеджерах і надолужують втрачене, активно діють у цій області.

Потреба у вищих і середніх керівниках існує в багатьох українських фірмах. Від того, чи знайдуть вони сьогодні професійних менеджерів залежить навіть не успіх, а їхнє виживання завтра.

Рекомендована література

1. Абчук В.А. Директорский „хлеб”: Занимательно об управлении. – Л: Лениздат, 1991. – 208 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
3. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). – М.: ОАО „Изд-во „Экономика”, 1997. – 368 с.
4. Грачев М.В., Соболевская А.А., Кузин Д.В., Стерлин А.Р. / Под ред. А.А. Дынкина. Капиталистическое управление: уроки 80-х. – М.: Экономика, 1991. – 127 с.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996. – 284 с.
6. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента: Учебник. – К.: МП „Леся”, 1997. – 802 с.
7. Наука управлять: з історії менеджменту. – К.: Либідь, 1993.
8. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: Издательство Моск. университета, 1991. – 125 с.
9. Туленков М.В. Вступ до теорії та практики менеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – 136 с.
10. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995. – 351 с.
11. Шалушкин Н.Н. Основы менеджмента и бизнеса: Спецкурс для деловых людей. – К.: МАУП, 1995. – 176 с.
12. Емерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: 1997.

Тема 4. Організації як об'єкти управління

- 4.1. Поняття організації.
- 4.2. Загальні характеристики організацій та складові її успіху.
- 4.3. Внутрішнє середовище організації.
- 4.4. Зовнішнє середовище організації.
- 4.5. Організація як відкрита динамічна система.
- 4.6. Життєвий цикл організації.
- 4.7. Кроки створення організації.
- 4.8. Культура організації.
- 4.9. Типи організацій в Україні.

4.1. Поняття організації

Організація означає: внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи); сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей системи; об'єднання людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на основі певних правил і процедур.

Організація – це соціальне утворення з визначеними границями, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети.

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

- наявність, принаймні, двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Поняття „організація” відноситься до числа найбільш часто уживаних. Воно вживається щонайменше, у трьох значеннях:

- організація як система;
- організація як стан;
- організація як процес.

Організації як *системі* притаманні такі ознаки:

- цілісність;
- подільність.

Організація як *стан* системи означає організованість, тобто наявність визначеного порядку чи ступінь її упорядкованості в тому числі в побудові та функціонуванні.

Організація як *процес* є прояв суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці. Тому організувати – значить створити нову систему або поліпшити стан колишньої в процесі її функціонування відповідно до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов.

Об'єктивні закони організації.

Для організації характерна комплексність, формалізація і визначене співвідношення централізації і децентралізації.

Кожна організація має своє призначення – місію, в ім'я якої люди об'єднуються і здійснюють свою діяльність.

В організаціях важливе значення має ієрархія. Організація вважається ієрархічною, якщо відносини між начальником і підлеглими мають ланцюговий характер.

Складні організації. Управління дуже рідко має справу з організаціями, які мають лише одну мету. Складні організації мають набір взаємопов'язаних цілей.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, яке має властивості, відмінні від властивостей складових елементів.

Різні форми підприємницької діяльності можуть створювати об'єднання, до яких належать асоціації, концерни, консорціуми, холдинг-компанії, виробничі об'єднання, франчайзингові об'єднання.

4.2. Загальні характеристики організацій та складові її успіху

Усі складні організації мають загальні характеристики.

1. Ресурси. Основні ресурси, які використовуються організацією, – це люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технологія та інформація.

2. Залежність від зовнішнього середовища. Організації повністю залежні від навколишнього світу, від зовнішнього середовища – як щодо своїх ресурсів, так і щодо споживачів, користувачів їх результатів, яких вони намагаються досягти.

3. Горизонтальний розподіл праці. Розподіл всієї роботи на складові називають горизонтальним розподілом праці. Класичним зразком горизонтального розподілу праці на виробничому підприємстві є виробництво, маркетинг і фінанси.

4. Підрозділи. Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл за рахунок утворення підрозділів, які виконують специфічні конкретні завдання і досягають конкретної специфічної мети.

5. Вертикальний розподіл праці. Вертикальний розподіл праці відділяє роботу з координування дій від самих дій. Діяльність з координування роботи інших людей і становить суть управління.

6. Необхідність управління. Для того, щоб організація могла досягати своєї мети, завдання повинні бути скоординовані засобом вертикального розподілу праці.

Які ж складові успіху організації?

1. *Виживання.*
2. *Результативність і ефективність.*
3. *Продуктивність*
4. *Практична реалізація.*

4.3. Внутрішнє середовище організації

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Будь-яка *організація розглядається як група людей із загальними цілями (перший змінний фактор)*. Того, що люди не змогли б досягти поодиночі, вони досягають в організації, тому її, можна розглядати як засіб досягнення мети.

Другою ситуаційною змінною є структура організації. Під структурою організації розуміють кількість, склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі.

Сфера контролю визначає тип організаційної структури. Якщо керівник контролює велику кількість підлеглих, то сфера контролю є широкою. Її наслідком є формування плоскої структури управління. Якщо кожному керівнику підпорядковується небагато людей, то це вузька сфера контролю, при якій функціонує багаторівнева (чи висока) структура управління.

Третім внутрішнім змінним фактором в організації є постановка завдань, під яким розуміють запропоновану роботу (групу робіт чи частину роботи), що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін.

Існує традиційний розподіл завдань на три групи: робота з людьми, предметами (машина, сировина, інструменти), інформацією.

Четвертим змінним фактором виступає технологія. Технологія – це засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги. Вона передбачає поєднання кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, які необхідні для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях.

Найважливішим внутрішнім змінним фактором управління є люди (п'ятий змінний фактор). Людська змінна розглядається в управлінні в трьох напрямках: поведінка людей (окремих людей, людей у групах, поведінка керівника), менеджер у ролі лідера, вплив менеджера на поведінку окремих людей і груп.

Всі внутрішні змінні фактори діють у взаємозв'язку, що дозволяє досягти цілей організації (рис. 4.1).

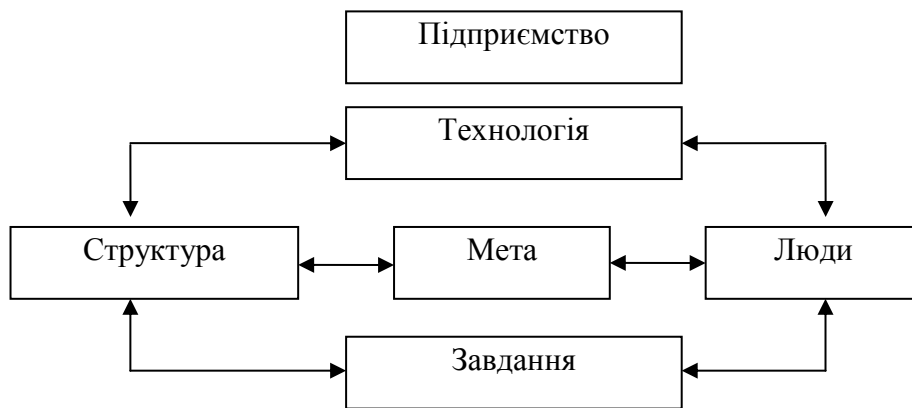


Рис. 4.1. Взаємозв'язок елементів внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище, де працюють менеджери, містить в собі корпоративну культуру, організаційну структуру, технологію виробництва, всі будинки та споруди, які належать організації, машини та обладнання.

4.4. Зовнішнє середовище організації

Зовнішні фактори – це в основному неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації.

Зовнішній вплив на організацію можна представити як сукупність трьох основних сфер: віддаленого, виробничого і оперативного впливу.

Віддалений вплив складається із серії факторів, які беруть початок за межами фірми, як правило, незалежні від внутрішньої ситуації, яка склалася в організації. До віддаленого впливу належать: екологічний, економічний, політико-правовий, соціально-культурний, демографічний і технологічний впливи.

До оперативного впливу відносять: виробничу структуру, суперництво між конкурентами, вхідні та вихідні бар'єри, загроза появи товарів-замінників, вплив постачальників та вплив споживачів.

До операційного оточення відносять конкурентну позицію, образ споживача, ринок робочої сили, інтереси посередників, відношення поставників і кредиторів.

Функціональні сфери зовнішнього середовища.

Соціальне середовище. Зростання населення, розвиток культури, освіти. **Правове середовище.** Всі бізнес-організації працюють в юридичних рамках, норми права регулюють поведінку бізнес-організацій і вирішують спори, конфлікти між ними і суспільством у цілому.

Державне середовище. Держава в економіці може відігравати три різні ролі: невтручання держави в процеси економіки (вільний ринок); радикальне втручання в економіку (соціалізм і комунізм); прагматичне втручання, тобто узгодження політичних поглядів, індивідуальної ініціативи, прибуткової мотивації, ринкових сил (ринок, що регулюється).

Політичне середовище. Внутрішній ринок знаходиться під впливом політичних подій і рішень, аналогічно цьому політичні фактори можуть впливати на операції в сфері міжнародного бізнесу.

Технологічне середовище. Динаміка попиту і пропозиції на ринку праці, ресурсів і фінансів впливає на темпи інноваційних процесів у технології. Сили конкуренції стимулюють процес розвитку технологій.

Економічне середовище. Процеси виробництва продукції та послуг завжди знаходяться в конкретному зв'язку з економічним середовищем: рівнем зайнятості, платіжним балансом, темпами економічного росту.

Ресурсне середовище. Економісти вважають, що ресурси, які споживаються людством, завжди обмежені.

Зовнішнє середовище організації схематично представлено на рис 4.2.



Рис. 4.2. Зовнішнє середовище організації

Ключові фактори успіху організації знаходяться в двох сферах: у зовнішній (з якої вона одержує усі види ресурсів, включаючи інформацію, тобто знання) і у внутрішній (сильні і слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію та послуги).

Організація як відкрита система може вижити тільки у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем. Розрізняють середовище прямого впливу і середовище непрямого впливу. До *середовища прямого впливу* відносяться постачальники, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачі й конкуренти. До *середовища непрямого впливу* – стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, групові інтереси і події в інших країнах, що стосуються організації.

Як уже згадувалося, в середовище прямого впливу на організацію входять постачальники, закони і державні органи, споживачі і конкуренти.

Всі фактори прямого впливу безпосередньо впливають на внутрішні перемінні, викликаючи їх реакцію. Не так помітно на організацію впливають фактори непрямого впливу. Інформація про них, як правило, не повна і керівництво змушене робити припущення і допущення про їх можливі наслідки для організації.

Серед факторів непрямого впливу найважливіше місце займає технологія, що одночасно є і внутрішньою перемінною.

У середовищі міжнародного бізнесу виділяються такі фактори як культура, економіка, законодавство, державне регулювання та політична обстановка.

Система цінностей, релігії, звичаїв і установок, що переважають в суспільстві уособлюють собою культуру. Для ефективного ведення справ необхідно вивчати культурні відмінності та змінювати поведінку стосовно цінностей інших націй.

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію організації.

4.5. Організація як відкрита динамічна система

Відкрита система визнає динамічну взаємодію з навколишнім світом. Організації одержують свою сировину і людські ресурси з навколишнього світу. Вони залежать від клієнтів і замовників із зовнішнього світу, що споживають їхню продукцію

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

На рис. 4.3. показаний процес функціонування організації як відкритої системи.

Вхід системи – це потік ресурсів, що надходять до об'єкта управління, і потоки інформації про ресурси, фактори зовнішнього середовища й операції, які здійснюються в об'єкті. Ці потоки

інформації надходять до суб'єкта управління (апарат управління). Вхід (як самі ресурси, так і інформація для управління) обробляється відповідно до встановленого порядку здійснення операцій з метою одержання вихідних результатів.

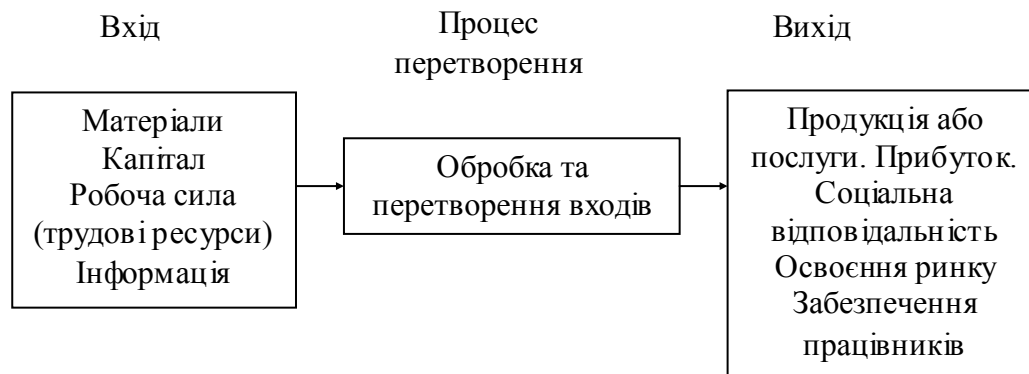


Рис. 4.3. Процес функціонування організації як відкритої системи

Процес перетворення в керованій і керуючій підсистемах відрізняється не тільки входами, але й елементами процесу перетворення і корисних продуктів (виходом).

Вихід системи представлений двома результатами:

- 1) управлінськими рішеннями, що є результатом обробки інформації;
- 2) корисними продуктами (товарами, знаннями, послугами), одержуваними в результаті переробки ресурсів [7, с. 64 – 67].

Кожна організація виступає як відкрита система і характеризується певними рисами і властивостями (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Організація як відкрита система [10]

Риси і властивості	Характеристика, обґрунтування
Компоненти	Система складається з деякої кількості частин, які називаються елементами
Зв'язки	Компоненти системи зв'язані між собою
Структура	Форма зв'язку організаційно закріплена в структурі
Взаємодія	Компоненти впливають один на одного своїм перебуванням у системі і виходом з неї, що є результатом взаємного впливу і взаємодії з навколишнім середовищем
Процес	Зміни, що відбуваються в результаті взаємодій, називаються процесами
Холізм і емерджентні властивості	Система – цілісність (Holism – англ. holos – греч. ціле), що виявляє властивості і виникає тільки в результаті взаємодії її компонентів
Ідентифікація	Властивості системи, на підставі яких її можна ідентифікувати і відрізнити від інших явищ, що не входять у систему
Оточення	Представлено явищами, утвореннями, що, не будучи частиною системи, істотно впливають на неї. Це навколишнє середовище системи
Концептуалізм	Система – це концепція, особлива форма якої відбиває цілі і цінності індивідуума чи групи, що розробили цю концепцію

Для кожної конкретної сукупності цих характеристик організація знаходиться в деякому визначеному „стані”. Такі характеристики, що визначають стан організації, називають *параметрами*.

Кожен елемент і компонент визначається власними параметрами, що в сукупності визначають успішне функціонування організації. Успішною можна вважати організацію, яка при сформованих факторах зовнішнього середовища забезпечує досягнення визначених цілей.

4.6. Життєвий цикл організації

Організації зароджуються, розвиваються, домагаються успіхів, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, жодна не живе без змін. Саме тому розповсюджене поняття про життєвий цикл організацій як про передбачувані їх зміни з визначеною послідовністю станів протягом часу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити: існують виразні етапи, через які проходять організації, і переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Розподіл життєвого циклу організації на відповідні тимчасові відрізки передбачає наступні етапи.

1. Етап підприємництва. Організація знаходиться в стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі є ще нечіткими, творчий процес протікає вільно, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами.

2. Етап колективності. Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія організації.

3. Етап формалізації і управління. Структура організації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Опір робиться на ефективність інновацій і стабільність. Розробка і прийняття рішень стають ведучими компонентами організації.

4. Етап розробки структури. Організація збільшує випуск своїх продуктів і розширює ринок надання послуг.

5. Етап спаду. У результаті конкуренції на ринку, в організації зменшується попит на свою продукцію чи послуги. До керівництва приходять нові люди, які намагаються затримати занепад. Механізм розробки і прийняття рішень централізований.

На різних стадіях життєвого циклу організацій управління має свої характерні особливості (табл. 4.2) [10, с.33].

Таблиця 4.2

Менеджмент на різних стадіях „Життєвого циклу підприємства”

Назва етапу	Характерні особливості менеджменту
Зародження	Початок формування стратегічного потенціалу підприємства, <u>головна ціль</u> – виживання на ринку, <u>організація праці</u> – спрямованість на максимізацію прибутку, <u>основне завдання</u> – вихід на ринок, перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар’єрів „входу”
Прискорення росту	<u>Головна ціль</u> – короткостроковий прибуток та прискорене зростання, <u>основне завдання</u> – закріплення ринку, <u>організація праці</u> спрямована на планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв’язків виробничого процесу
Уповільнення росту	<u>Головна ціль</u> – систематичний, збалансований ріст та формування індивідуального іміджу, <u>основне завдання</u> – ріст по різних напрямках технологічного процесу, підвищення рівня організації праці, повне подолання бар’єрів “входу”, закінчення формування кадрової підсистеми, початок оновлення технічної бази, тенденція загального зниження рентабельності
Зрілість	Найвищий рівень розвитку підприємства, найвища продуктивність використання ресурсів (Каретто-ефективність); <u>головна ціль</u> – забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на найдовший відрізок часу; вибір оптимальної системи стосунків; початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем підприємства, тенденція до старіння персоналу: формального та фізичного
Занепад	<u>Головна ціль</u> – забезпечення оновлення всіх функцій підприємства, ріст забезпечується за рахунок колективізму; <u>основне завдання</u> – омолодження, в галузі організації праці – впровадження найсучасніших досягнень НОП

Цілі підприємства залежать від стадії життєвого циклу підприємства (табл. 4. 3).

Таблиця 4.3

Залежність цілей підприємства від стадії його життєвого циклу

Стадії життєвого циклу	Головна ціль підприємства	Проміжні цілі
1. Народження	Виживання	Вихід на ринок
2. Дитинство	Короткочасний прибуток	Укріплення положення на ринку
3. Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Захват своєї частини ринку
4. Рання зрілість	Постійне зростання обсягів діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння додаткових напрямків діяльності)
5. Зрілість	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на освоєному ринку
6. Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності
7. Відродження	Пошук додаткових імпульсів в діяльності підприємства	Технічне переозброєння, нові постачальники, впровадження нових технологій та інше

Сучасні дослідження дозволили зробити наступні висновки:

- Підприємства старіють, як і живі істоти, що виявляється в зниженні сприйняття підприємства до всього, що виходить за формалізовані рамки.
- Цілком закрыта система, тобто система, що не може інтегрувати нову інформацію, стає застиглою, а отже, мертвою. Вона перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації.
- У рамках „біологічного підходу” роль керівника підприємства полягає з одного боку, в підтримці системи в стані відкритості, з іншого боку, він повинен орієнтувати ресурси організації на інновації, що забезпечать виживання підприємства, його адаптацію до оточення, що змінюється.
- Управління організацією в даному режимі містить визначений ризик, зв'язаний з порушенням функціонування підприємства чи необхідністю зміни існуючих керівних структур (це може піти на користь підприємству, але являє загрозу для самих керівників).

4.7. Кроки створення організації

Для заснування власної справи, повинна бути ідея, яка буде закладена в її основу.

При цьому слід пам'ятати, що вибір діяльності складний і важкий процес. З багатьох видів діяльності виділяють у сфері:

виробництва, послуг, ідей (інтелектуального виробництва), комерційної діяльності, зовнішньоекономічної діяльності.

Налагодити власну справу можна кількома шляхами:

- ✓ організувати індивідуальне підприємництво з правом юридичної особи або без такого права, зареєструвавшись як суб'єкт індивідуальної трудової діяльності;
- ✓ створити приватне або сімейне підприємство;
- ✓ стати засновником (учасником) повного, змішаного, з обмеженою відповідальністю товариства;
- ✓ купити існуюче підприємство (цей процес не набув у нашій країні ще значного поширення, проте з розвитком приватизації купівля підприємств стане реальністю);
- ✓ купити контрольний пакет акцій акціонерного товариства;

- ✓ застосувати франчайзинг.

Якщо зупинивсь вибір на одній із правових форм організації, яка відповідає обраній сфері підприємництва, то необхідно виконати цілий ряд робіт з юридичного оформлення організації. Ці види робіт можна умовно розділити на два етапи:

- 1) етап затвердження організації;
- 2) етап реєстрації організації.

Підготовчий етап утворення підприємства включає в себе ряд складових (рис. 4.4).



Рис. 4.4. Складові підготовчого етапу утворення підприємства

Етап заснування містить виконання наступних робіт:

- розробка засновницьких документів;
- проведення зборів засновників;
- формування статутного фонду;
- представлення засновницьких документів на реєстрацію.

Пакет засновницьких документів залежить від юридичної форми підприємства.

Юридичні вимоги до індивідуального підприємництва:

- вимоги до засновницьких документів не висуваються;
- реєстрація підприємств здійснюється міськими чи районними виконавчими комітетами на основі двох документів: заяви засновника, квитанції про оплату за державну реєстрацію (необхідно лише на місці заповнити декілька примірників реєстраційної картки та прикласти дві фотокартки);
- якщо індивідуальна підприємницька діяльність, включена до переліку видів діяльності, які підлягають ліцензуванню, то засновник повинен отримати ліцензію, яку надає відповідна уповноважена установа. Наприклад, приватна юридична практика, стоматологічна практика та ін.

4.8. Культура організації

Як духовне утворення культура містить у собі два основних елементи: перший пізнавальний, знаково-символічний елемент, тобто знання, сформульовані у визначених поняттях і представленнях, які зафіксовані в мові. Другим, не менш важливим, компонентом культури є ціннісно-нормативна система. У систему цінностей соціального суб'єкта можуть входити різні цінності:

- 1) Смесложиттеві (представлення про добро і зло, щастя, мету і сенс життя); 2) універсальні: життя, здоров'я, особиста безпека, добробут, родина, родичі, освіта, кваліфікація, правопорядок і т.д.; 3) суспільного визнання (працьовитість, соціальний стан тощо); 4) міжособистісного

спілкування (чесність, безкорисливість, доброзичливість); 5) демократичні (свобода слова, совісті, партій, національний суверенітет тощо).

Синтетичною формою культури є обряди, звичаї, традиції, те, що називається зразками поведінки.

Культура функціонує в суспільних взаємозв'язках на різних рівнях у визначених конкретних формах. Для відображення цієї конкретної форми буття культури в соціології використовується поняття субкультури. *Субкультура* – це набір символів, переконань, цінностей, норм, зразків поведінки, які відрізняють те чи інше співтовариство чи яку-небудь соціальну групу. Кожне співтовариство створює свою субкультуру.

Культура відіграє важливу роль у житті суспільства. Ця роль, насамперед, у тому, що культура виступає засобом акумуляції, збереження і передачі людського досвіду. Ця роль культури реалізується через ряд функцій.

1. *Освітньо-виховна функція.*
2. *Інтегративна і дезінтегративна функції культури.*
3. *Регулююча функція культури.*

Організаційну культуру можна охарактеризувати як специфічну, характерну для даної організації систему зв'язків, дій, взаємодій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної підприємницької діяльності, способу постановки і ведення справи.

Культура підприємства виражає визначені колективні представлення про цілі і способи підприємницької діяльності даного підприємства.

Ведучу роль у культурі підприємств грають організаційні цінності. Організаційні цінності – це предмети, явища і процеси, спрямовані на задоволення потреб членів організації і, що визнаються в якості таких більшістю членів організації.

Велика роль у вихованні відданості компанії приділяється **церемонії провідів** на заслужений відпочинок ветеранів компанії.

Нерідко на підприємствах відбуваються **обряди переходу**, через які відзначаються зміни статусної позиції індивідів

Культура влади – це насамперед культура організації, у якій істотну роль грає момент особистої влади. „Культура влади” найчастіше характерна для знову утворених комерційних структур.

Другий тип організаційної культури – це „рольова культура”, чи „культура Аполлона”. „Культура Аполлона” – це бюрократична культура у веберівському значенні цього слова. Вона характеризується строгим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок, діяльність яких координується і направляється невеликою сполучною ланкою вищого керівництва підприємства.

Третій тип організаційної культури – „культура завдання”, чи „скульптура Афіни”. Даний вид культури організацій більше пристосований для діяльності в екстремальних умовах. У більш загальному даний вид культури зорієнтований, у першу чергу, на вирішення завдань, на реалізацію проектів.

„Культура завдання” добре працює в стадіях, коли ресурси доступні усім, хто в них має потребу, в цьому випадку контроль за діяльністю здійснюється вищим керівництвом організації і зводиться до розподілу проектів, співробітників і ресурсів.

Четвертий тип організаційної культури – „це культура особистості”, чи „культура Діоніса”. Основу організації складають творчі особистості. Організація з даним типом культури поєднує людей не для вирішення якихось їхніх задач, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей.

4.9. Типи організацій в Україні

Форми об'єднань підприємств в Україні є наступні: асоціація, корпорація, консорціум, концерн, холдингова компанія, промислово-фінансова група.

Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-кого з учасників.

Основними характерними рисами асоціації виступають:

- визначений ступінь централізації функцій;
- створення для учасників спеціалізованого органу управління асоціації, який є інформуючим, координуючим центром;
- привабливість для учасника, поєднувати діяльність в цьому об'єднанні з участю в інших асоціаціях та інших господарських об'єднаннях при збереженні усієї рівноваги юридичної самостійності;
- різноманітність координаційних питань, які вирішуються.

Основна функція асоціації полягає у забезпеченні учасників необхідною внутрішньою та ринковою інформацією.

Організаційною одиницею підприємництва є фірма або компанія.

Фірма – це підприємство, організація, установа, яка здійснює господарську діяльність з метою отримання прибутку. Як фірми можуть бути представлені індивідуальні підприємці та їх об'єднання.

Компанія – це асоціація підприємств, що функціонує на принципах партнерства, корпорації або інших форм організації бізнесу.

Загальновідомі три основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності (рис. 4.5) індивідуальне підприємництво; 2) партнерства; 3) корпорації. Розглянемо детальніше ці форми.

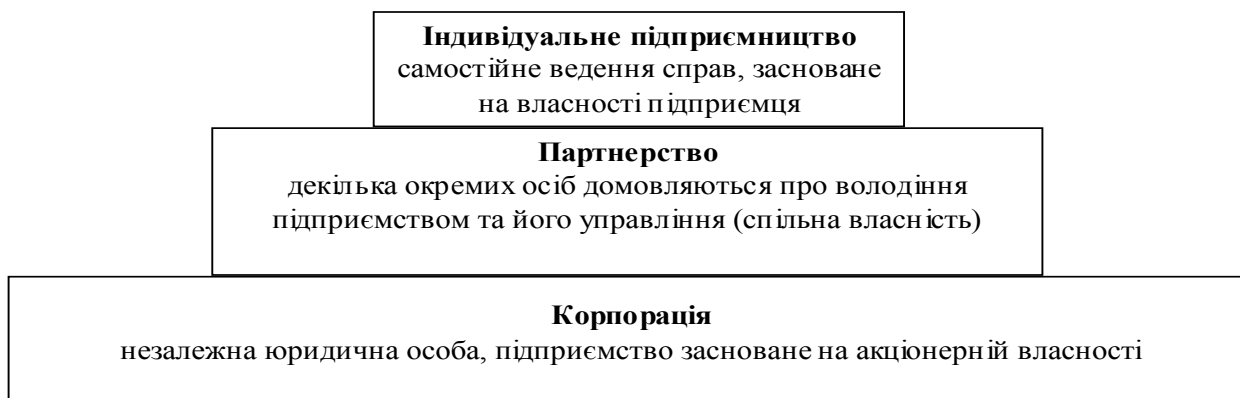


Рис. 4.5. Організаційно-правові форми підприємництва [3]

Індивідуальне підприємництво. Суть його полягає в тому, що все майно фірми належить одному власникові, який самостійно управляє фірмою, одержує прибуток і несе повну особисту відповідальність за всі зобов'язання фірми. Індивідуальне підприємництво має свої переваги.

По-перше, оскільки весь прибуток належить підприємцеві, він криво зацікавлений в ефективній праці.

По-друге, у власника фірми витрати на організацію виробництва є невеликими. Його управлінські рішення негайно втілюються в життя.

По-третє, індивідуальному підприємству властива простота в організації фірми та її ліквідації. В обох випадках достатньо лише рішення підприємця.

Проте, ця форма підприємництва має і деякі недоліки.

1. Досить важко залучити великі капітали, так як власних фінансових ресурсів одноосібного підприємця здебільшого не вистачає для розвитку своєї справи.

2. Повна відповідальність за борги.

3. Відсутність спеціалізованого управління.

4. Невизначеність термінів функціонування (рис. 4.6).

Партнерство. Ця форма організації підприємства є логічним продовженням розвитку одноосібного володіння. Така організаційно-правова форма підприємницької діяльності, передбачає об'єднання капіталів двох і більше окремих фізичних або юридичних осіб за умов розподілу ризику, прибутку і збитків на основі рівності; спільного контролю результатів бізнесу; активній

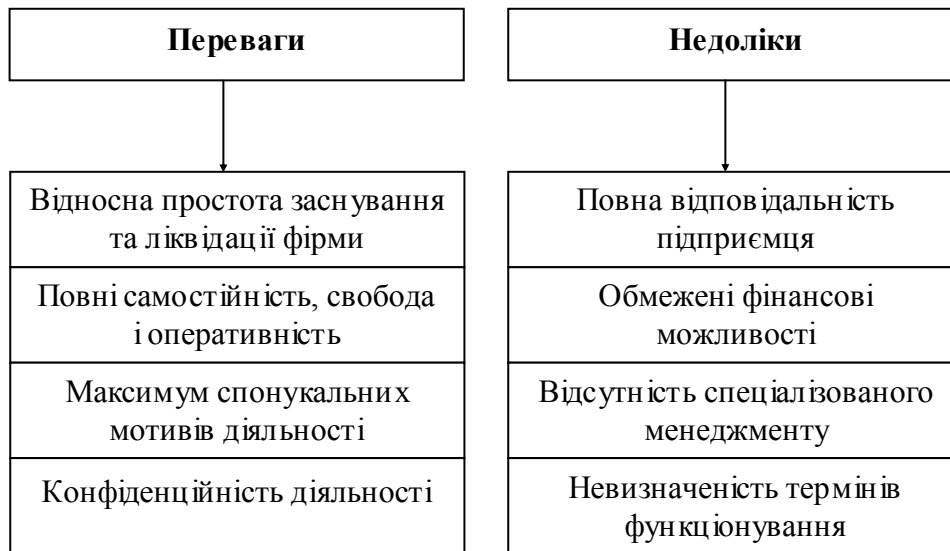


Рис. 4.6. Переваги та недоліки індивідуального підприємництва

участі в його веденні. Основою взаємин між сторонами, що вступають у партнерство, є договір.

За ступенем участі засновників (партнерів) у діяльності підприємства прийнято розрізняти товариства: повні (з повною відповідальністю); командитні; товариства з додатковою та обмеженою відповідальністю.

Розглянемо, які переваги партнерство має перед одноосібними володіннями.

По-перше, зростають фінансові можливості фірми внаслідок об'єднання кількох капіталів. Банки сміливіше дають кредити таким фірмам.

По-друге, вдосконалюється управління фірмою. З'являється спеціалізація в управлінні, тобто розподіл управлінських функцій між партнерами. Крім того, є можливість найняти професійних менеджерів.

По-третє, велика свобода та оперативність господарських дій.

По-четверте, як і одноосібні володіння, партнерства користуються податковими пільгами, оскільки прибуток кожного учасника оподатковується як його індивідуальний дохід.

Проте цей тип організації підприємницької діяльності має певні недоліки (рис. 4.7). Необмежена відповідальність будь-якого товариства може загрожувати всім партнерам так само, як і одноосібному власнику.

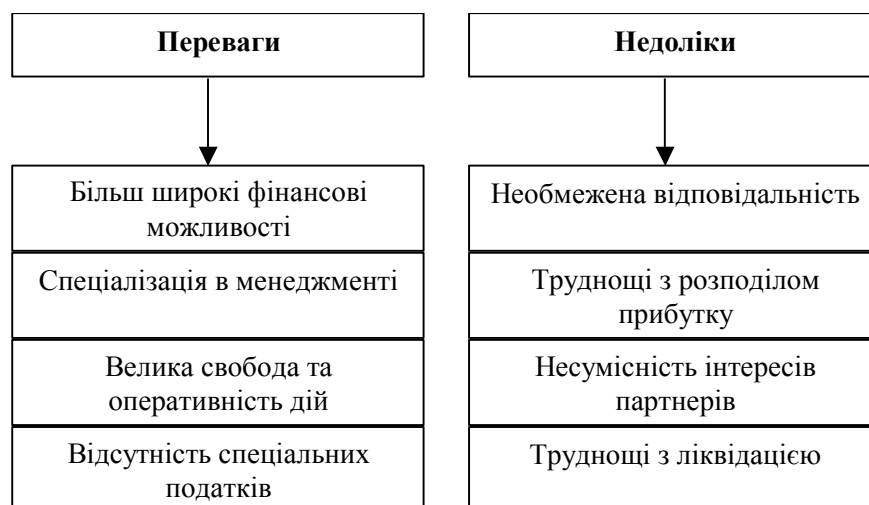


Рис. 4.7. Переваги та недоліки партнерства

1. Недостатність досвіду господарювання і несумісність інтересів партнерів можуть провокувати малоефективну діяльність, а колективний менеджмент - негнучке управління товариством.

2. Непередбачуваність процесу і результатів діяльності товариства як нестійкої організаційно-правової форми підприємництва значно збільшують господарський ризик і зменшують впевненість у досягненні очікуваного зиску.

Корпорація є зараз домінуючою формою підприємницької діяльності. Її власниками вважаються акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску до акціонерного капіталу корпорації. Весь прибуток корпорації належить її акціонерам. *Переваги корпорації* полягають у наступному (рис. 4.8).



Рис. 4.8. Переваги та недоліки корпорації

По-перше, корпорація є найефективнішою формою організації підприємницької діяльності з огляду на реальну можливість залучення необхідних інвестицій.

По друге, потужній корпорації значно простіше постійно збільшувати обсяги виробництва або послуг. Це дає можливість отримувати прибуток, що постійно зростає.

По-третє, кожний акціонер як співвласник корпорації несе лише обмежену відповідальність (за банкрутства фірми він втрачає тільки вартість своїх акцій). По-четверте, корпорація – це організаційно-правове утворення, яке може функціонувати дуже тривалий період (постійно), що створює необмежені можливості для перспективного розвитку [3].

Корпоративна форма організації підприємницької діяльності, як і всі інші має недоліки.

1. Мають місце певні розбіжності між функціями власності й контролю, що негативно впливає на необхідну гнучкість оперативного управління корпорацією.

2. Корпорація сплачує більші податки в розрахунку на одиницю отриманого прибутку, ніж інші організаційні форми бізнесу.

3. У корпоративній формі бізнесу існують потенційні можливості для зловживань посадових осіб.

Рекомендована література

1. Борсук С.С. Підприємство як основна організаційно-господарська ланка. – К.: Київський держ. торг. -екон. університет. 1991.
2. Варналій З.С. Основи підприємства: Навч. посібник. – К.: Знання-Прес, 2002. – 239 с.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2002. – 654 с.
4. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Изд. МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. – 332 с.
5. Завадський Й.С. Менеджмент. Т. 1. 2-е вид. – К.: УФІМБ, 1998. – 542с.
6. Лігоненко Л.О. Управління підприємницьким ризиком як елемент протидії банкрутству торговельного підприємства: Навч. посібник. – К.: КДТЕУ, 1998.
7. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы: Учебник. – К.: МП „Леся”, 1995. – 368 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

9. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с.
10. Опорний конспект лекцій з дисципліни „Менеджмент підприємства”. Ч. 1. – К.: КДТЕУ, 1998. – 88 с.
11. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
12. Пономаренко О. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

Тема 5. Функції та технологія менеджменту

- 5.1. Поняття функцій процесу управління.
- 5.2. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
- 5.3. Класифікація функцій менеджменту.
- 5.4. Процес організації управління та його складові.
- 5.5. Взаємозв'язок елементів управління.
- 5.6. Техніка і технологія управління.

5.1. Поняття функцій процесу управління

Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій.

Управління розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління – це є загальна сума всіх функцій, а саме:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль;
- регулювання.

Ці п'ять первинних функцій управління об'єднані зв'язуючими процесами комунікації і прийняття рішення.

1. Функція планування

Вирішує те, якою повинна бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її. За своєю суттю, функція планування відповідає на три основні питання:

1. Де ми знаходимось на даний час
2. Куди ми хочемо прямувати?
3. Як ми збираємось це зробити?

За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрями зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілей для всіх членів організації. Іншими словами, планування – це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль всіх членів організації для досягнення її загальної мети.

2. Організація

Організувати – значить створювати певну структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і досягати таким чином своєї мети.

Оскільки в організації роботу виконують люди, другим важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання із великої кількості тих, що існують в рамках організації, в т. ч. управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження, або право використовувати ресурси організації.

3. Мотивація

Завдання функції мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу згідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом.

Мотивація, тобто створення внутрішніх мотивів до дії, є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Нині ми розуміємо, що для того, щоб заохочувати своїх працівників якнайкраще, керівнику слід визначити, які ж справді їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольняти ці потреби через сумлінну роботу.

4. Контроль

Контроль – це процес забезпечення досягнення мети. Існують *три аспекти управлінського контролю*.

Встановлення стандартів – це точне визначення мети, яка повинна бути досягнута у визначений час. Воно ґрунтується на планах, розроблених у процесі планування.

Другий аспект – це *вимірювання того, що було насправді досягнуто за певний період, і порівняння досягнутого з очікуваними результатами*. Якщо ці обидві фази виконані правильно, то керівництво організації не тільки знає про те, що в організації існує проблема, йому відоме й джерело цієї проблеми. Це знання необхідне для успішного здійснення третьої фази – *стадії, на якій виконуються дії, якщо це необхідно, для коригування серйозних відхилень від початкового плану*. Одна з можливих дій – перегляд цілей для того, щоб вони стали більш реальними та відповідали ситуації.

5. Регулювання.

Регулювання – це діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів. Його завдання – зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Зміни в самому виробництві фіксується завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

5.2 Функції менеджменту як види управлінської діяльності

Управлінська діяльність – це сполучення різних функцій (видів діяльності), кожна з яких спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних проблем взаємодії між окремими підрозділами організації, що вимагають здійснення великого комплексу конкретних заходів.

Якщо коротко сформулювати коло проблем, які розв'язуються управлінською діяльністю, то їх можна звести до наступного: насамперед визначаються конкретні цілі розвитку, виявляється їхня пріоритетність, черговість і послідовність вирішення. На цій основі розробляються господарські завдання, визначаються основні напрямки і шляхи вирішення цих завдань, розробляється система заходів для вирішення намічених проблем, визначаються необхідні ресурси і джерела їхнього забезпечення, встановлюється контроль за виконанням поставлених завдань.

Зміст кожної функції управління визначається специфікою задач, що виконуються в рамках функції. Тому складність виробництва і його задач визначає всю складність управління і його функцій.

Управлінські функції виконуються в організації спеціальним апаратом (органами управління), що складається з взаємодіючих між собою підрозділів. За кожним з них закріплюються свої специфічні функції (як функції апарату управління). Їхнє виконання зв'язане з вирішенням конкретних завдань, що входять у сферу діяльності (відповідальності) відповідного органа управління.

Організаційно-технічний характер функцій апарату управління визначається тим, що вони містять у собі збір, систематизацію, обробку й аналіз інформації; розробку і прийняття рішень; доведення рішень до конкретних виконавців і організацію їхнього виконання; проведення контролю за виконанням рішень.

Як би добре не були розвинуті функції управління, для здійснення управлінської діяльності цього ще недостатньо. Необхідні ще такі економічні важелі й інструменти, що дозволяють реалізувати ці функції досить повно й ефективно. Ми виходимо з положення, відповідно до якого функції управління й економічні важелі та інструменти взаємозалежні між собою в єдиний економічний (господарський) механізм управління.

Планування безпосередньо впливає на рівень активізації діяльності виробництва й апарату управління.

Функція координації здійснюється з метою забезпечення погодженої і злагодженої роботи, що беруть участь у процесі виконання планових завдань виробничих і функціональних підрозділів підприємства і цехів.

Функція мотивації впливає на колектив у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних і особистих заохочувальних заходів тощо.

Функція контролю виявляється у формі впливу на колектив людей за допомогою виявлення, узагальнення, аналізу результатів виробничої діяльності і доведення їх до керівників підрозділів і служб управління з метою підготовки управлінських рішень.

Регулювання безпосередньо поєднано з функціями координації і контролю.

Функції контролю і регулювання в процесі управління виробництвом виконують роль гнучких інструментів, за допомогою яких хід виробництва безупинно (у реальному масштабі часу для кожного виробничого підрозділу) вводиться в строгі рамки, передбачені планом.

Перераховані функції доповнюють і проникають одна в одну, в сукупності і взаємозв'язку вони утворюють цикл управління і відбивають зміст повсякденного управління виробництвом (рис. 5.1).



Рис.5.1 Схема циклу управління виробництвом

Слід зазначити, що функції організації, нормування, мотивації, конкретизовані для визначених виробничих умов, більш стійкі до впливу внутрішнього і зовнішнього середовища і тому не змінюються відносно тривалий період. Для підприємства в цілому властиві спеціальні функції (функціональні підсистеми), що відбивають конкретний економічний зміст системи управління. Серед них – підсистема „Управління виробництвом”.

Для функціональної підсистеми управління виробництвом апарат управління організується на рівні підприємства і кожного підрозділу. Так як підсистема управління виробництвом є вирішальною в реалізації цілей підприємства, то до неї мають безпосереднє відношення практично всі інші функціональні підсистеми.

Для кожного з основних підрозділів можна виділити чотири основні функціональні підсистеми:

1. Управління економічною діяльністю.
2. Управління технологічною підготовкою виробництва.
3. Оперативне управління виробництвом.
4. Управління технічним обслуговуванням виробництва.

З приведеної характеристики функцій управління випливає, що кожна з них має визначене місце і значення в процесі управління, усі вони взаємозалежні між собою і доповнюють один одного при розробці управлінських рішень.

5.3. Класифікація функцій менеджменту

На першому етапі функції доцільно класифікувати за ознакою місця у менеджменті, що дасть змогу підкреслити панівну роль основних функцій і виділити конкретні (спеціальні) функції менеджменту. На другому етапі спеціальні функції можна класифікувати за ознаками процесів та об'єктів управління, а також елементів виробничо-господарської діяльності.

Отже, за ознакою місця в менеджменті можна виділити основні (загальні) функції, тобто ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах, часткові (спеціальні), за допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси, і об'єднувальну функцію (керівництво), основне завдання якої забезпечити протікання управлінського процесу.

Як зазначалося, до основних функцій належить: планування, організація взаємодії, мотивація, контроль та регулювання.

За ознакою процесів управління спеціальними функціями є управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом тощо.

За ознакою об'єкта – управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою тощо.

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

До вивчення функцій управління не можна підходити з чисто формальної сторони, а необхідно виявляти й аналізувати зміни, що відбуваються в змісті управлінських понять і положень. Ці зміни відбивають глибинні процеси, що, відбуваються у світовій економіці, до яких у свою чергу намагаються пристосуватися і сучасні організації.

Маркетинг як часткова функція будь-якої фірми допомагає розширювати поле діяльності і поліпшувати економічні показники, створювати нові робочі місця та повніше задовольняти попит покупців.

Маркетинг як управлінська функція охоплює вивчення попиту, встановлення верхньої межі ціни товару і рентабельності, складання програм маркетингу по продуктах, визначення кінцевих результатів господарської діяльності фірми – валових доходів, чистого прибутку, витрат обігу, оплати праці, сплати податків і відсотків за кредит.

Інновація, будучи конкретною функцією управління, припускає розробку нових товарів і послуг.

Інновації – це насамперед нові досягнення в області технології і управління підприємствами галузі; вони використовуються в торговельно-технічному процесі, в інвестиційній і фінансовій діяльності.

Деякі конкретні функції управління в організаціях забезпечують матеріально-технічне постачання, господарське й інженерно-технічне обслуговування цих підприємств.

Торгово-операційні функції управління забезпечують досягнення головної мети кожного підприємства шляхом організації руху товарів, управління товарними запасами, вивчення попиту, організації обслуговування тощо.

Регулюючі функції пов'язані з плануванням торговельно-технічного процесу і контролем.

Допоміжні функції полягають в організації матеріально-технічного забезпечення і господарського обслуговування всіх підрозділів системи управління.

Функції управління є основою для формування організаційних структур управління і дозволяють раціонально організувати весь процес управління шляхом раціонального поділу і кооперації управлінської праці.

5.4. Процес організації управління та його складові

Процес управління виробництвом складається з окремих управлінських циклів, кожний з яких можна розділити на ряд самостійних операцій. Цими операціями, як відомо, є: збір і передача інформації про об'єкт керування, її обробка й аналіз, вироблення на основі цього аналізу

управлінського рішення, передача рішення на об'єкт управління і його реалізація цим об'єктом, порівняння отриманих у результаті реалізації рішення показників з їх планованими величинами.

Основою всіх управлінських процедур є інформація та процес обміну цією інформацією.

Основний закон управління – на кожне підприємство, як відкриту систему, внутрішнє та зовнішнє середовище справляють різноманітний вплив, як закономірно повторювальний, так і випадковий. Щоб утримати свою цілісність та здатність до функціонування, система управління підприємства повинна відповідати на кожний такий вплив відповідною протидією, і саме у відповідний час.

До процесу управління на підприємстві пред'являється ряд вимог. Процес управління повинен мати такі особливості, як: неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, відносна змінність та сталість.

Зміст процесу управління характеризується наступною спрямованістю управлінського впливу (рис. 5.2).

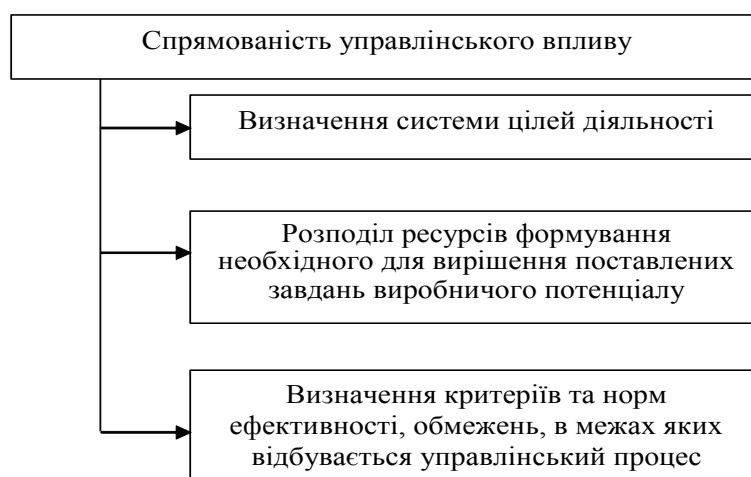


Рис. 5.2. Напрямки управлінської діяльності в організації

Основними елементами управління підприємством виступають: стратегії, структура, системи, стиль, сумісність цінності, склад персоналу, сума навичок. Характеристика елементів управління наведена в таблиці 5.1 [4, с. 53-54].

Таблиця 5.1

Характеристика елементів управління	
Елементи управління	Характеристика елемента
Структура	Опис характеристики організаційної схеми (рівні, ланки, організаційні зв'язки).
Системи	Опис формальних та неформальних процесів та встановлення процедур на підприємстві.
Стратегії	Спрямованість підприємства на досягнення поставлених цілей.
Склад персоналу	Характеристики основних категорій персоналу підприємства.
Сума навичок	Характеристика дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей та системи управління в цілому.
Стиль	Характеристика дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей та системи управління в цілому.
Спільність цінності	Найважливіші цінності та основоположні концепції, що визначають поведінку учасників діяльності підприємства.

Характеристика складових процесу управління за результативного та дієвого підходу наведена в таблиці 5.2.

Співставлення результативного та дієвого підходу до управління підприємством

Характеристика складових процесу управління	
За результативного підходу	За дієвого підходу
<ul style="list-style-type: none"> • виконання роботи таким чином, щоб забезпечити її ефективність 	<ul style="list-style-type: none"> • виконання робіт необхідним чином, навіть у випадках коли вона не дає суттєвих результатів
<ul style="list-style-type: none"> • уникання виникнення проблем, щоб зменшити ефекти раптовості 	<ul style="list-style-type: none"> • вирішення проблем у міру їх виникнення засобами управління
<ul style="list-style-type: none"> • оптимальне використання ресурсів, пошуки ефективних замінювачів 	<ul style="list-style-type: none"> • економія ресурсів
<ul style="list-style-type: none"> • підвищення прибутковості 	<ul style="list-style-type: none"> • зниження собівартості
<ul style="list-style-type: none"> • досягнення кращих результатів 	<ul style="list-style-type: none"> • виконання посадових обов'язків у відповідності до інструкцій
<ul style="list-style-type: none"> • оцінювання кінцевих результатів 	<ul style="list-style-type: none"> • контролювання витрат

Дослідження процесів управління виробництвом складається з цілком визначених послідовних етапів:

- а) постановка задачі і визначення цілей дослідження;
- б) обстеження існуючих форм і методів управління виробництвом, їх оцінка і порівняльний аналіз;
- в) визначення “вузьких місць” в управлінському процесі;
- г) визначення факторів, що відіграють головну позитивну і негативну роль в управлінні досліджуваним об'єктом;
- д) пошук критеріїв, що оцінюють ефективність управління;
- е) розробка рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління.

5.5. Взаємозв'язок елементів управління

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

Ціль визначає сенс виконання проресу управління. Процеси реалізуються для досягнення мети. Тому процес управління передбачає постановку мети, заради якої він буде виконуватися.

Ситуація - це стан підсистеми, якою управляють. Ситуація в процесі управління виникає тоді, коли з'являються відхилення в діяльності об'єкта управління або коли на об'єкт мають вплив фактори зовнішнього середовища. Ситуації в процесі управління створюють проблеми, які повинні вирішувати менеджери.

Проблема - це необхідність обґрунтування і вибору певної позиції у вирішенні ситуації, яка виникла.

Конкретний вплив на ситуацію здійснюється через рішення, яке є заключним і найбільш відповідальним елементом в процесі управління. Рішення передбачає вибір найефективнішого варіанту впливу на ситуацію, яка виникла.

Організаційний механізм господарювання включає:

- правила, організаційно-правові нормативи і стандарти, що визначають та 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 і моральне стимулювання їхньої праці.

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

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою

якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підприємствами і працівниками апарату управління. Отже, від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму.

Для виконання функції управління виробництвом створюється апарат управління.

Структура апарату управління виробництвом - це кількість і склад ланок та ступенів управління, їх підлеглість і взаємозв'язок. Вона активно впливає на процес функціонування системи управління розвитком виробництва.

На підприємствах складається різна комбінація зв'язків між елементами управлінської системи. Зв'язки по вертикалі відображають підпорядкованість ланок і працівників в апараті управління, а по горизонталі - координації, інспекції і контролю, консультаційні і методичні зв'язки тощо. Залежно від поєднання відповідних функцій з елементами субординації на підприємствах формуються лінійна, функціональна та лінійно-штабна системи управлінських відносин.

Зв'язки відносин, що утворюють структуру управління, поділяють на формальні (офіційні) і неформальні (неофіційні).

Під неформальними зв'язками розуміють такі доповнення до формальних структур управління, як конференції, збори, наради тощо, а також відносини, що виникають між неформальними лідерами і членами колективу.

Організаційні структури управління виробництвом орієнтовані на виконання наступних завдань: створення умов для виробництва і збуту високоякісної продукції; забезпечення розробки, освоєння і поставки на ринок нових видів виробів.

5.6 Техніка і технологія управління

В процесі здійснення функцій управління використовуються різні технічні засоби. Сьогодні як головний технічний засіб використовуються ЕОМ і насамперед ПК. До техніки управління належать також засоби збору, опрацювання та зберігання інформації.

Технологія менеджменту включає: послідовність і процедури реалізації функції управління, систему і порядок документообігу на підприємстві, порядок використання визначеної сукупності технічних засобів для роботи з інформацією (збір, переробка, збереження, використання). Основні вимоги, що висуваються до технології менеджменту, можна звести до таких:

- формулювання проблем, розробка і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація;
- інформація має надходити від усіх підрозділів фірми, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різні функції;
- вибір і прийняття рішень мають виражати інтереси і можливості тих рівнів управління, на яку буде покладено виконання рішення або які зацікавлені в його реалізації;
- суворе дотримання підпорядкованості у відносинах ієрархії управління, жорстка дисципліна, висока вимогливість.

Для підвищення ефективності технології управління велике значення мають аналіз, дослідження організаційних операцій, подання їх у графічній і текстовій формах, типізація і стандартизація, а звідси й проектування, поєднання однорідних операцій, переведення їх на машинне виконання з метою зниження трудомісткості процесу управління [7, с.153].

Поняття **технологія управління** тісно пов'язане з процесом алгоритмізації операцій і процедур у рамках тих або інших функцій керівної системи.

Рекомендована література

1. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. – М.: ОАО „Изд-во „Экономика”, 1998. – 238 с.
2. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
4. Опорний конспект лекцій з дисципліни “Менеджмент підприємства”. Ч. 1. – К.: КДТЕУ, 1998. – 88 с.

5. Осовська Г.В. Основи менеджменту. – Житомир: ЖІТІ, 1998. - 600 с.
6. Осовська Г.В. Основи менеджменту. – К.: Кондор, 2003. - 556 с.
7. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – К.: Товариство „Знання”, КОО, 1998. – 512 с.

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

- 6.1. Суть планування.
- 6.2. Методи розробки планів.
- 6.3. Оцінка сильних і слабких боків організацій.
- 6.4. Місія організації та цілі в управлінні.
- 6.5. Стратегічне планування та розробка стратегії.
- 6.6. Планування реалізації стратегії.
- 6.7. Загальна характеристика бізнес-планування.
- 6.8. Концепція управління за цілями.

6.1. Суть планування

У ринковій економіці підприємці не можуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність.

Суть планування проявляється в конкретизації цілей розвитку всієї фірми та кожного підрозділу окремо на певний період; визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації; виявлення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань.

Призначення планування як функції управління полягає в намаганні завчасно врахувати за можливістю всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємств. Планування повинно забезпечити ув'язку між окремими структурними підрозділами фірми, які включають всю технологічну ланку: наукові дослідження і розробки, виробництво та збут. Ця діяльність опирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз й оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури. У залежності від змісту, мети і завдань виділяють такі форми планування та види планів:

1. Форми планування в залежності від тривалості планового періоду:

- перспективне планування (прогнозування);
- середньострокове планування;
- поточне (бюджетне, оперативне) планування.

2. Види планів:

а) в залежності від змісту господарської діяльності – плани науково-дослідницьких та дослідницько-конструкторських робіт; виробництва і збуту; матеріально-технічного постачання; фінансовий план;

б) в залежності від організаційної структури підприємства (фірми) – плани виробничої діяльності; плани дочірньої компанії.

Планування – це початковий етап управління і містить у собі визначення:

- кінцевої та проміжної мети;
- завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети;
- засобів та способів їх вирішення;
- необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу.

Перспективне планування охоплює період від 10-ти до 20-ти 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.

В системі перспективного планування в залежності від методології і мети розрізняють довгострокове і стратегічне планування.

В системі довгострокового планування використовується метод екстраполяції.

Метою стратегічного планування є комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому, і на цій основі розробка показників розвитку фірми на плановий період.

Середньострокові плани найчастіше охоплюють п'ятирічний строк, оскільки він найбільш точно відповідає періоду оновлення виробничого апарату та асортименту продукції. Вони передбачають розробку в певній послідовності заходів, які спрямовані на досягнення мети, визначеної довгостроковою програмою розвитку.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для фірми в цілому та її окремих підрозділів Це – детальна конкретизація мети і завдань, які поставлені перспективними та середньостроковими планами.

6.2. Методи розробки планів

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

Балансовий метод ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які мають бути в організації, та їх потребою в межах планового періоду.

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

Другий метод планування – це **нормативний метод**. Суть його полягає в тому, що в основу планових завдань на певний період закладаються норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошових засобів тощо).

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

6.3. Оцінка сильних і слабких сторін організації

Для досягнення поставлених цілей керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства.

Як ефективний інструмент аналізу поточного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства використовують так званий SWOT-аналіз. Зміст його полягає в тому, що керівник заносить дані, корисні для використання в стратегічному плануванні, в чотири комірки – сильні, слабкі сторони, небезпеки та можливості.

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони – це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони – пасиви.

Стадії та фактори вибору стратегії

Проаналізувавши зовнішні небезпеки й нові можливості, керівництво організації може приступити до вибору стратегії. Вибір стратегії – центральний момент стратегічного управління. Процес її вибору складається із стадій розробки, доведення й аналізу (оцінки).

На першій стадії створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей.

На другій стадії стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілі розвитку організації у всій їхній різноманітності та формується загальна стратегія.

На третій – аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії фірми й оцінюються за ступенем придатності для досягнення її головних цілей. На вибір стратегії впливають численні та різноманітні фактори.

1. Вид бізнесу й особливості галузі, у якій працює організація.
2. Стан зовнішнього оточення.
3. Характер цілей, що ставить перед собою організація; цінності, якими керуються при прийнятті рішень вищі менеджери або власники організації.
4. Рівень ризику
5. Внутрішня структура організації, її сильні і слабкі сторони
6. Досвід реалізації минулих стратегій.
7. Фактор часу.

Багатофакторність вибору стратегії багато в чому визначає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір. Стратегічні альтернативи – набір різних окремих стратегій, що дозволяють досягти стратегічної цілі організації, у рамках обраної базової стратегії й обмежень на використання наявних ресурсів.

6.4. Місія організації та цілі в управлінні

Одним із головних завдань менеджменту є встановлення цілей, заради досягнення яких формується, функціонує і розвивається організація як цілісна система.

Цільова функція починається з установлення загальної цілі підприємства, що виражає причину його існування. У літературі вона нерідко позначається такими поняттями як „політика”, „філософія”, „місія”. У ній звичайно деталізується статус підприємства, декларуються принципи його роботи, заяви і дійсні наміри керівництва, дається визначення найважливіших характеристик організації.

Закони ринкової економіки вимагають визначених правил поведінки суб'єктів, що господарюють. Серед них – обнародування місії організації, що дає представлення про її призначення, необхідність і корисність для навколишнього середовища, співробітників, суспільства в цілому.

Місія не повинна залежати від поточного стану організації, форм і методів її роботи, тому що в цілому вона виражає спрямованість у майбутнє, показуючи, на що будуть направлятися зусилля і які цінності будуть при цьому пріоритетними.

Найважливіша передумова успішного застосування майже всіх прийомів і методів управління полягає у визначенні і розумінні цілей. Неможливо намагатися керувати людьми, якщо і керівникам і підлеглим цілі зовсім незрозумілі. Управляти – значить спонукати інших до досягнення конкретної мети, а не примушувати інших робити те, що вважаєш правильним. Весь процес управління базується на знаходженні і постановці цілей.

Ціль – це бажаний ідеал, те ціле, що ми бажаємо одержати. Короткострокові цілі більше, ніж довгострокові, сприяють внутрішній мобілізації. Річні цілі необхідно розробляти хоча б у вигляді квартальних. Контроль слід здійснювати за проміжними цілями. Тільки в цьому випадку можна розпоряджатися своїм часом для коригування роботи, яка була б більш ефективною, якби здійснювалася щомісячно.

. Важливіше сконцентруватися, але всерйоз, на небагатьох завданнях.

У виборі цих завдань знову можливі два шляхи, дві стратегії.

Стратегія ліквідації вузьких місць базується на виявленні основного вузького місця, після ліквідації якого всі процеси протікають повнокровніше. Стратегія не упущених шансів дозволяє вибрати і використати найбільш сприятливу із можливостей, які є.

Менеджмент суворо контролює цілі і вже досягнутий рівень виробництва. Цілі повинні бути глибоко продумані.

Мистецтво постановки – це мистецтво управління. Без мети немає контролю за ходом і результатом процесу. Без мети оцінка трудової діяльності співробітників має хитку основу. Без цілей затухає творчість і править бюрократія. Необхідно запам'ятати: найперша мета – це визначення цілей.

Види цілей і їх характеристика

Основна загальна мета організації – чітко виражена причина її існування – визначається як її місія. Мета розробляється для здійснення цієї місії. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення мети і стратегії на різних організаційних рівнях.

Загальнофірмова мета формується і визначається на основі загальної місії організації і певних цінностей та цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб зробити суттєвий внесок в успіх організації, цілі повинні мати ряд характеристик:

1. Конкретність та вимірюваність мети

2. Орієнтація мети в часі. Довгострокова ціль має горизонт планування приблизно п'ять років. Середньострокова мета має горизонт планування від одного до п'яти років. Короткострокові цілі, в більшості випадків, – це один із планів організації, який слід здійснити за рік.

3. Реальність мети.

4. Кожна мета повинна підтримувати одна одну, тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні бути перешкодою в досягненні іншої.

Визначення мети повинно мати вигляд чітких намірів, точних формулювань явних і таємних потреб, інтересів, бажань або завдань, а також орієнтувати наші дії і вчинки на мету та її виконання.

Мета є уявленням про майбутнє, для реалізації якого необхідно щось зробити. В іншому випадку мета залишається тільки благим наміром. Щоб визначити мету, треба думати про

майбутнє. Постановка мети – перманентний процес, оскільки мета не задається раз і назавжди. Вона може змінюватися з плином часу.

Формування цілей

Кожна мета має значення тільки тоді, коли встановлені строки її виконання і сформульовані бажані результати

Отже, процес постановки цілей охоплює три фази:

- знаходження цілі;
- ситуаційний аналіз;
- формулювання цілей.

6.5. Стратегічне планування та розробка стратегії

Особливе місце в плановій організації діяльності фірми займає перспективне, стратегічне планування, що є однією з основних функцій управління і представляє процес визначення цілей створення організації, а також шляхів їхнього досягнення. Стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління колективом фірм.

Розробка програми діяльності фірми є першим етапом стратегічного планування, ще представляє управлінську діяльність зі створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і шансами в сфері маркетингу.

Розробка і реалізація стратегії – найважливіша функція керівників фірми вищої ланки управління.

Процес стратегічного управління протікає в три етапи: спочатку визначаються довгострокові перспективи розвитку підприємства, його основних підрозділів; на етапі реалізації планів розробляються заходи щодо здійснення фірмової стратегії; за допомогою контролю виявляються основні проблеми в області реалізації стратегії компанії.

Особливості стратегічного планування: воно орієнтується на довгострокову перспективу; стратегічні плани визначають основні напрямки розвитку підприємства; позначені певні „ніші” господарської діяльності надалі підлягають заповненню засобами оперативного планування; основна мета стратегічного планування полягає в забезпеченні майбутньої успішної діяльності підприємства.

Етапи стратегічного планування .

На **першому** етапі встановлюються стратегічно важливі сфери діяльності підприємства, тобто ті, котрі керуються і плануються відносно незалежно від інших ринків і інфраструктур. При розмежуванні стратегічних господарських зон враховується наступне:

1. Для кожної стратегічної зони повинно бути визначене самостійне ринкове завдання, орієнтоване на зовнішній, стосовно підприємства, ринок, чітко визначений за характером потреб клієнтури.

2. Стратегічна зона господарської діяльності підприємства повинна бути і самостійно керованою, щоб у разі потреби фірма могла відмовитися від якої-небудь стратегічної сфери діяльності, не заподіявши при цьому особливої шкоди іншим областям.

3. У рамках стратегічної області фірма повинна домогтися визначених конкурентних переваг.

4. Стратегічні зони повинні бути стабільними протягом тривалого періоду, оскільки все стратегічне планування орієнтується на довгострокову перспективу.

Другий етап стратегічного планування характеризується аналізом окремих стратегічних зон. Аналіз ринку та галузі найбільш складна ділянка дослідження. Головне тут вивчення життєвого циклу продукції, ринкових сегментів і галузевої структури. В основі – вивчення структури витрат. При цьому виявляються сильні і слабкі сторони економіки фірми.

На **третьому** етапі відпрацьовується принципово важливий документ в якому визначаються цілі і задачі підприємства, розмежовуються сфери діяльності, фіксуються довгострокові цільові настанови.

На **четвертому** етапі розробляється загальнофірмова стратегія на установлений відрізок часу – на термін від 5-ти до 10-ти років.

Якщо на **п'ятому** етапі реалізується стратегічне планування стосовно до рівня окремої сфери діяльності (що базується на цілях і розподілі ресурсів, передбачених загальнофірмовою стратегією), то на **шостому** етапі розробляється функціональна стратегія, як на рівні окремої зони, так і всього підприємства.

На **сьомому** етапі реальність цілей, намічених на попередніх етапах планування, улаштовується шляхом розробки довгострокових фінансових планів.

Якщо оцінювати еволюцію стратегічного мислення на підприємствах Заходу, то простежується певна лінія розвитку. Її можна поділити на чотири фази, які на практиці часто доводиться проходити одну за другою, перш ніж досягти найбільш досконалої форми стратегічного планування.

I фаза зосереджена на фінансовому плануванні. Формальне планування обмежується щорічною процедурою складання бюджету, що дає деяке уявлення про перспективи на майбутнє за доходами і витратами

У II фазі фінансове планування доповнюється довгостроковим плануванням. Фінансові результати прогнозуються на декілька років вперед (на 3-5 років), частіше на основі картини економічної діяльності в минулому.

Підприємства, які накопичили досвід довгострокового планування, досягають III фази: планування з урахуванням зовнішніх факторів. У цьому випадку при стратегічному плануванні підприємству необхідно враховувати розвиток подій поза його стінами.

IV фаза – фаза стратегічного менеджменту. Це найбільш розвинутий етап стратегічного планування. Тут застосовується не тільки довгострокове планування і планування з урахуванням зовнішніх обставин, але й постійно приділяється увага збереженню власних переваг при конкуренції, закріпленню власних позицій.

Процес стратегічного планування складається із трьох фаз:

Фаза А. Формулювання стратегії. В цій фазі виділяють такі кроки:

перший крок – визначення мети економічної діяльності підприємства;

другий крок – визначення факторів оточення (зовнішній аналіз);

третій крок – критичний самоаналіз (внутрішній аналіз);

четвертий крок – формування стратегії.

Фаза В. Надання стратегії конкретної форми.

Ось проблеми, з якими найчастіше доводиться зустрічатися при наданні стратегії конкретної форми:

надання конкретної форми вимагає більше часу, ніж планувалося;

була відсутня належна координація дій;

вступали в дію некеруючі зовнішні фактори;

недостатня поінформованість і підготовка нижчого ешелону.

Фаза С. Оцінка і контроль.

Оцінка і контроль – це процес детального розгляду всієї діяльності та її результатів, які порівнюються із запланованими.

6.6. Планування реалізації стратегії

Для здійснення мети організації важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто існує необхідність планування реалізації стратегії.

Модель планування реалізації стратегії наступна. Реалізація стратегії здійснюється у двох напрямках: з використанням адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедур та правил і за допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Складові елементи адміністративного напрямку наступні.

Тактика – це короткотермінові стратегії, які:

- розробляються з метою розробки стратегії;
- створюються на рівні середньої ланки управління;
- діють в коротший строк, ніж стратегії;
- мають властивість досить швидко показувати результати.

Політика – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.

Процедури – дії, які слід виконувати в конкретній ситуації, наприклад, інструкції з експлуатації автомобілів.

Правило – вказує на те, що слід зробити в специфічній одноразовій ситуації. Воно розраховане на конкретне і обмежене питання.

Правила і процедури:

- вказують працівникам напрям дій;
- виключають повторювання;
- дають змогу передбачити події;
- сприяють порівнянню з минулим тощо.

Застосування тактики, політики, процедур і правил дає змогу створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії.

Оцінка стратегії – це порівняння результатів роботи з місією і метою організації та аналіз участі в реалізації стратегії.

Вибір стратегії робиться на основі порівняння перспектив розвитку фірми в різних видах діяльності, встановлення пріоритетів і розподілу ресурсів між видами діяльності для забезпечення майбутнього успіху.

6.7. Загальна характеристика бізнес-планування

У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом для діючих фірм, який використовують у всіх сферах підприємництва. Бізнес-план спонукає підприємця ретельно вивчити кожен елемент передбачуваного ризикового ринкового заняття. Ціль розробки бізнес-плану – спланувати господарську діяльність фірми на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів. Бізнес-план допомагає підприємцю вирішити такі основні завдання:

- визначити конкретні напрямки діяльності фірми, цільові ринки і місце фірми на цих ринках;
- сформулювати довгострокові і короткострокові цілі фірми, стратегію і тактику їхнього досягнення, визначити осіб, відповідальних за реалізацію стратегії;
- вибрати склад і визначити показники товарів і послуг, що будуть запропоновані фірмою споживачам, оцінити виробничі і торгові витрати на їхнє створення і реалізацію;
- виявити відповідність наявних кадрів фірми, умов мотивації їхньої праці, згідно з вимогами для досягнення поставлених цілей;
- визначити склад маркетингових заходів фірми з вивчення ринку, реклами, стимулювання продажів, ціноутворення, каналів збуту тощо;
- оцінити фінансове становище фірми і відповідність наявних фінансових і матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставлених цілей;
- передбачити труднощі, „підводні камені”, що можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану.

Планування діяльності фірми за допомогою бізнес-плану обіцяє чимало вигод, зокрема:

- змушує керівників фундаментально вивчити перспективи фірми;
- дозволяє здійснити більш чітку координацію зусиль з досягнення поставлених цілей;
- визначає показники діяльності фірми, які необхідні для подальшого контролю;
- спонукає керівників конкретніше визначити свої цілі і шляхи їх досягнення;
- робить фірму більш підготовленою до раптових змін ринкових ситуацій;
- чітко формалізує обов'язки і відповідальність усіх керівників фірми.

Головне достоїнство бізнес-планування полягає в тому, що правильно складений план дає перспективу розвитку фірми, тобто, у кінцевому підсумку, відповідає на найважливіше для бізнесмена питання: чи варто вкладати гроші в цю справу, чи принесе вона доходи, чи окупляться усі витрати сил і засобів.

Бізнес-план – документ перспективний і складати його рекомендується мінімум на 3-5 років уперед. Для першого і другого 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. Бізнес-план має бути переконливим, лаконічним, викликати інтерес у рецензента. Тільки зацікавивши потенційного інвестора, підприємець може сподіватися на успіх своєї справи.

Бізнес-план складається з таких розділів.

Розділ 1. Вступ (загальна характеристика майбутньої діяльності)

Розділ 2. Характеристика товарів (послуг)

Розділ 3. Ринки збуту товарів (послуг)

Розділ 4. Конкуренція на ринках збуту

Розділ 5. План маркетингу

Розділ 6. План виробництва

Розділ 7. Організаційний план

Розділ 8. Правове забезпечення діяльності фірми

Розділ 9. Оцінка ризику і страхування

Розділ 10. Фінансовий план

Розділ 11. Стратегія фінансування

Стандартний бізнес-план має у собі такі зведення:

- загальний опис компанії (продукція і послуги, управління й організація, капітал і юридична форма компанії);

- маркетинг-план;
- виробничий план;
- фінансовий план;
- додатки.

На титульній сторінці бізнес-плану вказують назву і адресу організації, дані про засновників, суть і вартість проекту, межу секретності тощо, а в додатку – копії контрактів, ліцензій, листів та інших документів.

6.8. Управління за цілями (результатами)

Складання цільових моделей – це початковий етап процесу управління за цілями – концепції, широко використовуваної сучасним менеджментом. Її суть полягає в наступному. Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і задач, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник, від вищого до нижчого, повинний мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов'язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він повинний забезпечувати протягом планового періоду часу. Цілі і задачі менеджменту не тільки доводяться, але і погоджуються (шляхом попереднього обговорення) з менеджерами всіх рівнів, що направляють свої зусилля, ресурси й енергію на їхнє досягнення. Процес менеджменту за цілями складається з чотирьох етапів:

1. Визначається коло повноважень і обов'язків керівників усіх рівнів.
2. Здійснюються розробка й узгодження цілей і задач управління в рамках встановлених обов'язків.
3. Складаються реальні плани досягнення поставлених цілей.
4. Проводиться контроль, вимірювання, оцінка роботи й отриманих кожним керівником показників і по каналах зворотного зв'язку коректування завдань, що може зажадати нового узгодження цілей.

Менеджери не тільки складають плани, але й організують їхнє виконання шляхом формування структур, процесів і методів, за допомогою яких організується спільна й ефективна праця. Важливе місце в діяльності менеджерів займає розробка систем показників, за допомогою яких вимірюються й оцінюються результати праці кожного окремого працівника підрозділу, служби і підприємства в цілому.

Виконуючи всі перераховані види робіт, менеджери створюють необхідні передумови для продуктивної й ефективної праці всіх співробітників підприємства і всіх його підсистем. Тому нерідко їх називають людьми, що вміють домагатися поставлених цілей, використовуючи працю,

інтелект і мотиви поведінки інших людей. І це одна з причин того, що до їхнього професіоналізму й особистісних якостей пред'являються високі вимоги.

Як приклад розглянемо концепцію управління за цілями, розроблену фінськими фахівцями і вченими й отримала назву „Управління за результатами”.

Сутність концепції – цілісна система управління, орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу трудового колективу, нових методів і техніки керування.

Принципи концепції – результати є основою діяльності; для їхнього досягнення необхідно мати сильну волю.

Основні поняття – цілі є ті ключові результати, до яких організація прагне у своїй діяльності протягом тривалого періоду часу. Нормативне число цілей – від 4 до 6.

Ключові результати можуть бути трьох типів: за комерційною діяльністю (оборот, покриття витрат, перемінні і постійні витрати, частка на ринках збуту, рентабельність, платоспроможність, використання капіталу тощо); за функціональною діяльністю підрозділів (кількість і якість виробленої продукції, використання виробничої потужності, сировини, матеріалів, енергії тощо); за некомерційною діяльністю що сприяє досягненню безпосередніх функціональних цілей (ефективність роботи персоналу, вмотивованості працюючих, атмосфера в організації, використання робочого часу, співробітництво з іншими організаціями, імідж підприємства, творчий початок, досвід).

Стадії процесу управління:

складання автопортрета трудового колективу;

планування результатів, що включає довгострокове планування і стратегічне планування, річне планування й індивідуальне планування (плани діяльності особи, що займають ключові позиції в організації);

досягнення результатів на основі ситуативного керівництва, що відбиває невизначеність і динамічність організації та її оточення. При цьому звертається увага на стиль управління, методи і техніку керівника, наполегливість, творчий підхід, вивчення навколишнього середовища, людей і їхніх справ;

контроль з метою оцінки досягнутих результатів, способів виконання передбачених у планах заходів, успішності ситуаційного управління. Оцінка результатів завершується висновками, що враховуються в повсякденній роботі, у планах звітного періоду, при стратегічному плануванні і при плануванні наступного періоду.

Розвиток – при управлінні за результатами передбачається удосконалення структури всієї організації, виховання професійно підготовлених керівників. Сам розвиток виступає як процес змін, яким можна керувати відповідно до загальних принципів розвитку організації.

Поряд із системою управління за цілями (результатами) останнім часом починає усе ширше використовуватися інший підхід до встановлення цілей організації – так званий *менеджмент-аудит*. Він являє собою дослідження всіх аспектів роботи організації та її підрозділів з метою розробки рекомендацій зі зміни практики менеджменту і виявленню сфер діяльності, у яких маються можливості зростання доходів і скорочення витрат. Менеджмент-аудит дозволяє керівництву організації встановлювати нові пріоритети в області цілей і програм. Здійснення аудиту проводиться за допомогою докладного переліку питань, відповіді на яку дають необхідний матеріал для глибокого аналізу положення справ в організації.

Рекомендована література

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Триада, ЛТД, 1996. – 236 с.
2. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агро бізнесу. –К.: Урожай, 1994.– 236 с.
3. Как подготовить успешный бизнес-план. –К.: ВОСО, 1994.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – Уфа: Академия менеджмента. – М.: Экономика, 1993.
5. Осовська Г.В. Основы менеджменту. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
6. Осовська Г.В. Основы менеджменту. – Житомир, ЖІТІ, 1998. – 600 с.
7. Осовська Г.В., Копитова І.В., Грінчук Т.І. Основы менеджменту. Практикум. Частина 1. – Житомир, ЖІТІ, 1999. – 268 с.

8. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2003. –196 с.
9. Румянцева З.И., Саломатин Н.А. и др. Менеджмент организаций. –М.: ИНФРА–М, 1996. – 432 с.
10. Тесты и методики деловых игр для менеджера: Сборник /Боровский А.Б., Грабская И.А. – К.: МЗУУП, 1994.
11. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

- 7.1. Владні повноваження, відповідальність і делегування.
- 7.2. Процес делегування повноважень і відповідальність.
- 7.3. Організаційний механізм і структура управління.
- 7.4. Елементи проектування організації.
- 7.5. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації.
- 7.6. Головні форми проектування структур управління.
- 7.7. Характеристика структур управління.

7.1. Владні повноваження, відповідальність і делегування

Владні повноваження – це офіційне законне право менеджера приймати рішення, видавати накази і розподіляти ресурси для досягнення бажаних організаційних результатів. Владні повноваження визначаються трьома характеристиками:

1. Владні повноваження детермінуються виключно посадою, а не особистими чи діловими якостями співробітника організації.
2. Владні повноваження менеджера приймаються підлеглими
3. Обсяг владних повноважень у вертикальній ієрархії розподіляється зверху донизу.

Відповідальність – це обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання. Тобто, це зворотна сторона „медалі” владних повноважень.

Підзвітність – це механізм, за допомогою якого досягається баланс владних повноважень менеджера і покладеної на нього відповідальності. Підзвітність означає, що наділені владними повноваженнями і відповідальністю менеджери зобов'язані доповідати і обговорювати результати виконання робочих завдань з керівниками, які займають більш високі позиції в командному ланцюжку.

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

Виділяють *лінійні та допоміжні владні повноваження*. В організаціях можна спостерігати суттєві відмінності між лінійними та допоміжними владними повноваженнями, які визначаються місцем менеджера в організаційній структурі (лінійний чи допоміжний відділи). Лінійні відділи виконують завдання, які безпосередньо пов'язані з головною метою та місією організації. Наприклад, відділи по виробництву та реалізації товарів.

Допоміжні відділи враховують тих, хто забезпечує надання спеціалізованих послуг лінійним відділам компанії (відділ стратегічного планування, бухгалтерія, відділ трудових ресурсів).

7.2. Процес делегування повноважень і відповідальності

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

Тому, зберігаючи за собою розробку стратегії, контроль і загальне управління, він передає вирішення менш значних проблем, права і відповідальність підлеглим, які мають необхідні знання, досвід та зацікавленість брати участь в управлінні. Внаслідок цього в рамках управлінської структури проходить перерозподіл прав, обов'язків і відповідальності між її суб'єктами.

Під **делегуванням** розуміють процес, при якому працівники, що мають визначені правила, передають частину цих прав і доручають виконання тих або інших видів робіт іншим співробітникам даної організації, тобто це передача підлеглому завдання або діяльності із сфери дії керівника. Одночасно з робочим завданням для його виконання повинні також делегуватися необхідні компетенції та відповідальність в спеціальній сфері (функціональна відповідальність). Начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінська відповідальність), яка не може бути делегована.

Передача завдання або діяльності може:

- 1) здійснюватися на тривалий термін (довготривале або генеральне делегування), керівник доручає співробітнику самостійне виконання завдання;

2) обмежуватися разовими дорученнями (разове делегування), саме завдання залишається в функціональній сфері начальника.

Делегування є ключовою діяльністю всякого управляючого, його прямий і непрямий ефекти дуже значні.

Елементи делегування повноважень.

Взаємозв'язаними і взаємовизначальними елементами делегування є завдання, повноваження, відповідальність.

Завдання (обов'язки). Вони делегуються головним чином формально, завжди зверху донизу. Цей процес можна представити так: перед делегуванням усі завдання зосереджені на вищому щаблі управління. Частина завдань, що відповідає функціям керуючого даного рівня, він залишає собі. Всю іншу, причому набагато більшу за обсягом роботу, він делегує своїм безпосереднім підлеглим.

Повноваження. Вони означають комплекс прав, якими наділяється конкретний працівник і закріплюються за визначеною функцією, а тим самим і за працівником, що виконує цю функцію. Повноваження носять переважно формальний характер і делегуються зверху донизу, подібно завданням.

Зв'язок між повноваженнями і завданнями полягає в тому, що разом із завданнями працівник має бути наділений відповідними правами для його виконання.

Відповідальність. Це – третій елемент, пов'язаний з делегуванням. Її сутність полягає в зобов'язаннях, що випливають з делегування завдань і повноважень. Ці зобов'язання покладаються на вищестоящих керуючих, тобто тих, хто доручає завдання і наділяє повноваженнями.

На відміну від завдань і повноважень, відповідальність у принципі не підлягає делегуванню. Відповідальність виникає з процесу делегування, але її не можна, подібно завданням і правам, передати іншим особам і таким шляхом позбутися її. Це значить, що менеджер відповідає за всі повноваження, що йому дані, хоча деякі з них він делегує нижче. Отже, він відповідальний не тільки за свою роботу, але і за роботу всіх підлеглих йому осіб.

Основні правила (техніка) делегування

Що ж підлягає делегуванню?

Теоретично можна делегувати своїм працівникам усе, що завгодно. В основному делегуються:

- Дрібні справи
- Збір інформації
- Постійні доручення
- Заміщення
- Майбутні обов'язки

Чого не можна делегувати?

- Довгострокове планування та мета
- Оцінка діяльності, дисципліна і стягнення
- Політично зафарбовані ситуації
- Особисті доручення
- Конфіденційні обставини

Нельсон Б., Економі П. пропонують шість кроків делегування [9], адже делегування не відбувається саме по собі.

1. Повідомте суть завдання.
2. Опишіть загальну ситуацію в зв'язку з завданням.
3. Визначте нормативи..
4. Надайте повноваження.
5. Надайте підтримку.
6. Дістаньте згоду

Зовсім очевидно, що делегування вигідне і для працівників, і для керівників, якщо воно виконується правильно. Хоча керівник може делегувати працівнику будь-яке завдання, але слід пам'ятати, що деякі завдання повинні бути, безумовно, делеговані працівникам, а інші не слід делегувати ніколи.

7.3. Організаційний механізм і структура управління

Організаційний механізм господарювання включає:

- правила, організаційно правові нормативи і стандарти, що визначають та 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 і моральне стимулювання їхньої праці.

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління.

Структура управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації в управлінській структурі.

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

Ланки управління становлять організаційно відособлені структурні підрозділи (відділи, служби, групи), кожний з яких виконує визначену сукупність завдань згідно з вимогами функціонального поділу праці та її кооперації при опрацюванні, прийнятті та реалізації рішень.

Ступінь (рівень) управління – це сукупність управлінських ланок, які перебувають на відповідному ієрархічному рівні управління і відображають послідовність їх підрозділів знизу доверху. Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює службу управління (економічну, комерційну, інженерну тощо).

Структура апарату управління виробництвом – це кількість і склад ланок та ступенів управління, їх підлеглість і взаємозв'язок.

На структуру апарату управління впливають такі фактори:

- характер виробництва та його галузеві особливості: склад продукції, яка виробляється, технологія виготовлення, тип виробництва та рівень його технічної оснащеності;
- форми організації управління виробництвом (лінійна, лінійно-функціональна, матрична);
- ступінь підлеглості структури апарату управління ієрархічній структурі виробництва;
- співвідношення між централізованою і децентралізованою формами управління;
- співвідношення між галузевою і територіальною формами управління (за продуктом, за регіоном);
- рівень механізації та автоматизації управлінських робіт, кваліфікація працівників, ефективність їх праці.

Управлінські зв'язки і відносини можуть мати вертикальний або горизонтальний характер. Основою вертикальних управлінських відносин є відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління (вертикальні зв'язки вниз), нижчими ланками і вищими (вертикальні зв'язки вгору) або функціональні відносини між спеціалістами вищого та нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки. Як горизонтальні зв'язки можуть розглядатися службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня господарської ієрархії.

При лінійній системі поділ праці між керівниками здійснюється за принципом поділу об'єктів, а не функцій управління. Відносини керівників і підлеглих будуються так, що всі функції управління здійснюють керівники всіх ступенів, кожний працівник підпорядковується одному керівникові й від нього одержує вказівки. При лінійній системі розпорядження і вказівки підлеглим дає тільки їхній безпосередній начальник.

Функціональна система управління, на відміну від лінійної, передбачає поділ функцій управління не за об'єктами, а за спеціальностями. При цій системі кожний з кваліфікованих спеціалістів керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції (планування, бухгалтерський облік, технічне обслуговування тощо).

Лінійно-функціональна (лінійно-штабна) система управління передбачає лінійне підпорядкування всіх питань, пов'язаних з управлінням даним об'єктом, яке поєднується з

функціональним управлінням. Лінійно-функціональна система забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з консультаційним обслуговуванням з боку функціональних служб без порушення прав і обов'язків лінійних керівників.

Зв'язки відносин, що утворюють структуру управління, поділяють на формальні (офіційні) і неформальні (неофіційні).

7.4. Елементи проектування організації

Проектування організації пов'язано з прийняттям її керівництвом рішень, що мають відношення до багатьох областей життєдіяльності організації. Це стосується наступних елементів.

Поділ праці та спеціалізація. В будь-якій організації існує поділ праці між її членами або частинами.

Департаментизація та кооперація. Ріст спеціалізації окремих робіт в організації обмежується можливостями по їх кооперації. Розв'язати цю проблему можна, якщо почати групувати схожі роботи та їх виконавців, тобто почати здійснювати визначене організаційне відокремлення виконавців схожих робіт. Даний процес організаційного відокремлення називається департаментизацією.

Зв'язки в організації та координація. В організації, що складається з багатьох частин, повинна здійснюватися певним чином координація їх діяльності. Без зв'язків і фактичної взаємодії частин не може бути організованого цілого. Зв'язок є умовою, що визначає можливість взаємодії.

В організації виділяються різні типи зв'язків.

Вертикальні зв'язки з'єднують ієрархічні рівні в організації та її частини. У рамках вертикальних зв'язків вирішуються проблеми влади і впливу, тобто реалізується «вертикальне завантаження» роботи.

Горизонтальні зв'язки - це зв'язки між двома та більше рівними по положенню в ієрархії або статусу частинами або членами організації, їхнє головне призначення - сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при вирішенні виникаючих між ними проблем.

Лінійні зв'язки - це відносини, у яких начальник реалізує свої владні права і здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто ці зв'язки йдуть в організаційній ієрархії згори вниз і виступають, як правило, у формі наказу, розпорядження, команди, вказівки тощо.

Природа **функціональних зв'язків** (або їх ще часто називають штабними) - дорадча, і за допомогою цих зв'язків реалізується інформаційне забезпечення координації.

Формальні зв'язки - це зв'язки координації, регульовані установленими або прийнятими в організації цілями, політикою і процедурами.

Неформальні зв'язки з'являються тоді, коли формальні зв'язки не виконують своєї ролі, або не слугують інтересам робітника або інтересам організації. В основі неформальних відносин лежать відносини не між установленими посадами, а між конкретними індивідами.

Централізація та децентралізація

Централізація — це концентрація прав прийняття, вирішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією

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

Диференціація та інтеграція.

Диференціація - це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, запропонований зовнішнім середовищем і, зокрема, його інститутами, що знаходяться в безпосередньому зіткненні з організацією.

Інтеграція означає рівень співробітництва, який існує між частинами організації і забезпечує досягнення їхніх цілей у межах вимог, запропонованих зовнішнім оточенням. Потреба в інтеграції споконвічне створюється поділом і взаємозалежністю робіт в організації.

7.5. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації

Можна виділити чотири групи таких ситуаційних чинників:

1. Стан зовнішнього середовища.
2. Технологія роботи всередині організації.
3. Стратегічний вибір керівництва організації по відношенню до її цілей.

4. Поведінка працівників.

1. Зовнішнє середовище.

Інколи різниця між організаціями полягає в тому, яке середовище оточує ту чи іншу організацію.

Зовнішнє середовище складається з двох рівнів:

- 1) загальне оточення;
- 2) безпосереднє оточення.

Інститути зовнішнього середовища, які безпосередньо контактують з даною організацією, є чи організаціями, чи індивідуумами (приватними особами). Вони виконують роль посередників між силами загального оточення та частинами чи підрозділами організації, формуючи через задачі, які вони вирішують, попит на будь-яку функцію організації.

. Зовнішнє середовище характеризується:

1. *Складністю.*
2. *Динамізмом.*

2. Технологія роботи

Технологія - це конверсійний процес, який використовують для трансформації вкладень (матеріалів або інформації) у випуск (товари та послуги). Є три головні форми технології.

1. *Одинична, або технологія малосерійного виробництва,* продукт вироблений на замовлення клієнта в малих кількостях.

2. *Великосерійна, або технологія масового виробництва:* продукт виробляють на зразок збірного конвеєра, збираючи деталі у вузли або кінцевий продукт.

3. *Технологія безперервного виробничого процесу,* сировинні матеріали переробляють у кінцевий продукт за допомогою цілої низки механічних або процесних перетворень; структура матеріалів змінюється. За цією технологією працюють нафтопереробні заводи, хімічні заводи.

3. *Проектування організації повинно відповідати стратегії, обраній фірмою.* Зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи для фірми.

4. *Поведінка працівників.* Організаційна структура, яка встановлює межі структурних підрозділів та формальні зв'язки між ними, виступає в ролі „хребта” організації, „душею” ж організації, яка встановлює відносини всередині організації, виступає *організаційна культура*. Її розглядають, як цінності, що розділяються членами організації, норми поведінки, вірування тощо.

Є ще одна класифікація організацій – за двома головними показниками: диференціацією та інтеграцією.

Диференціація - це ступінь, до якої організація структурована на підрозділи. Фірма з великою кількістю підрозділів є диференційованою; організація з невеликою кількістю підрозділів має низький рівень диференціації. Інший показник - *інтеграція*. Для неї характерний певний рівень співпраці між різними відділами шляхом координації.

Розмір організації та цикл її існування

Розмір організації та її цикл існування також впливають на проектування організації. *Розмір організації* - це загальна кількість працівників за умов повної зайнятості.

Виділяють чотири головні етапи *циклу існування організації*.

Перший етап - це *створення* організації; другий - *молодість* організації; *середина* існування організації; *зрілість* - період стабільності та стійкості організації.

Менеджери повинні зіставляти проект організації з етапами циклу її існування. Загалом, якщо організація переходить до наступного етапу існування, вона збільшує свої розміри, стає більш механістичною та децентралізованою. На кінцевому етапі організації потребують координації, збільшення рівня формалізації, розширення та удосконалення систем контролю. Отже, розмір організації та її проектування пов'язані так, що цей зв'язок є динамічним протягом усіх змін стадій циклу існування організації.

7.6. Головні форми проектування структур управління

Результат організаційних зусиль фірми може бути відображений на організаційній схемі – простому накресленні ліній і боксів, що показують, як фірма організована. Лінії вказують на

зв'язок між ними. Число горизонтальних рядів боксів вказує на те, скільки рівнів управління має організація.

Організації створюють структури, щоб забезпечувати координацію і контроль діяльності своїх підрозділів і працівників. Структури організацій відрізняються одна від одної складністю (тобто ступенем поділу діяльності на різні функції), формалізацією, (тобто ступенем використання заздалегідь установлених правил і процедур), співвідношенням централізації і децентралізації (тобто рівнями, на яких приймаються управлінські рішення).

Структура організації – це ті фіксовані взаємозв'язки, що існують між підрозділами і працівниками організації. Її можна розуміти як встановлену схему взаємодії і координації технологічних і людських елементів.

Так як на організації впливає багато чинників, то вони можуть приймати різні форми своїх проектів.

Функційна (U-) форма

Функційна форма – це проектування, що ґрунтується на функційному підході до структуризації. Цей проект названий U-формою (U – unitary, унітарний). В організації, що має структуру типу U-форми, працівники та організаційні одиниці об'єднані у великі функційні відділи, такі як відділ маркетингу, виробничий відділ.

Проект із функціональною формою найчастіше використовують у малих організаціях, оскільки виконавчий директор має змогу особисто контролювати та координувати діяльність цілої фірми. У міру зростання організації такий контроль проводити щораз важче.

Конгломератна (H-) форма

Іншою загальною формою проектування організації є *конгломератна*, або H-форма. Форму конгломерату використовують організації, які утворилися внаслідок об'єднання різних, не пов'язаних між собою, підприємств. Отже, проект H-форми, по суті, є холдинговою компанією, яка діє за непов'язаної диверсифікації (H – holding). Цей підхід ґрунтується на продуктивній формі структури, тобто головний менеджер незалежно управляє кожним підприємством або групою підприємств і відповідає за прибутки або збитки фірми

Філіальна (M-) форма

Філіальна структура організації також використовує продуктивну форму організації, однак, на відміну від H-форми, відділи пов'язані між собою. Отже, філіальна форма або M-форма, ґрунтується на багатьох виробництвах, пов'язаних між собою, що працюють у межах великої організації. Це проектування є результатом стратегії пов'язаної диверсифікації.

Можливість координації та поділ ресурсів є однією з найбільших переваг проекту M-форми. Відділи маркетингових досліджень в фірмі та їхні відділи постачання є централізованими. Головна ціль M-форми – мінімізація внутрішньої конкуренції і поглиблення співробітництва між відділами для досягнення вищої ефективності у використанні ресурсів. Дослідження свідчать, що організація, яка використовує M-форму, і досягає цього балансу, перевершує інші структури організації, такі як U- та H-форми.

7.7. Характеристика структур управління

Організаційна структура управління на підприємствах відіграє надзвичайно важливу роль. З усього різноманіття організаційних структур управління дуже чітко виділяються дві великі групи. Це ієрархічні й адаптивні організаційні структури..

Ієрархічні організаційні структури *характеризуються твердою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил і процедур, які використовуються централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності.*

Адаптивні організаційні структури (органічні, гнучкі) *характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, широко обумовленою відповідальністю в діяльності.*



Рис. 7.5. Класифікація організаційних структур управління

ІЄРАРХІЧНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Ієрархічні структури управління мають багато різновидів.

Лінійна структура управління приведена на рис. 7.1.

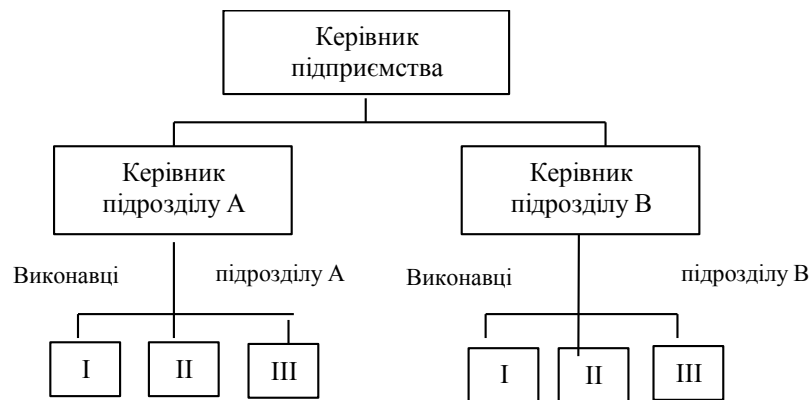


Рис. 7.1. Лінійна структура управління підприємством

Вона дуже проста за своєю суттю: основним принципом побудови лінійної структури є вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість ланок управління знизу доверху. При лінійній структурі управління дуже чітко здійснюється принцип єдиноначальності: кожен підрозділ очолює керівник, наділений усіма повноваженнями, здійснює одноособове керівництво підлеглими йому ланками. До переваг організаційної структури управління можна віднести:

- єдність розпорядництва, простоту та чіткість підпорядкування;
- повну відповідальність керівника за результати діяльності підлеглих йому підрозділів;
- оперативність у прийнятті рішень;
- погодженість дій виконавців;
- одержання нижчестоящими ланками погоджених між собою розпоряджень і завдань.

Як недоліки цього найпростішого виду структур управління можна назвати:

- велике інформаційне перевантаження керівника;
- високі вимоги до керівника;
- структура може бути пристосована тільки до вирішення оперативних і поточних завдань;
- структура негнучка і не дає змоги вирішувати завдання, обумовлені умовами функціонування, які постійно змінюються.

Для функціональної структури управління характерне створення структурних підрозділів, кожен з яких має свою чітко визначені, конкретні завдання й обов'язки (рис. 7.2). В умовах даної структури кожен орган управління, а також виконавець спеціалізуються на виконанні окремих

видів управлінської діяльності (функцій). Створюється апарат фахівців, що відповідають тільки за визначену ділянку роботи.

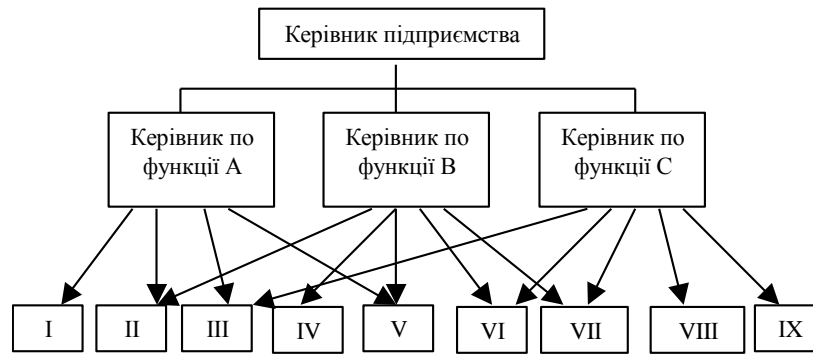


Рис. 7.2. Функціональна структура управління підприємством

В основі функціональної структури управління лежить принцип повного розпорядництва: виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції обов'язкове для підрозділів.

Переваги функціональної структури управління можна звести до такого:

- висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій;
- спеціалізація підрозділів на виконанні визначеного виду управлінської діяльності, ліквідація дублювання у виконанні завдань управління окремими службами.

Як недоліки цього виду організаційної структури управління можна назвати:

- порушення принципу єдиноначальності;
- тривала процедура прийняття рішень;
- труднощі підтримки постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- зниження відповідальності виконавців за роботу, оскільки кожен виконавець одержує вказівки від кількох керівників;
- неузгодженість і дублювання вказівок і розпоряджень, які одержують виконавці «зверху»;

В основі лінійно-штабної структури управління лежить лінійна структура, але при лінійних керівниках створюються спеціальні підрозділи (штабні служби), що спеціалізуються на виконанні визначених управлінських функцій (рис. 7.3).

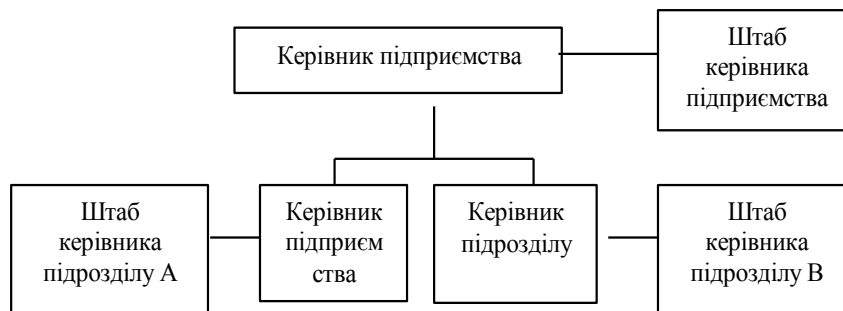


Рис. 7.3. Лінійно-штабна структура управління підприємством

Перевагами лінійно-функціональних структур, як правило, вважають:

- стимулювання ділової і професійної спеціалізації ;
- високу виробничу реакцію підприємства;
- зменшення дублювання зусиль у функціональних областях;
- поліпшення координації діяльності в функціональних областях.

Незважаючи на саме широке поширення лінійно-функціональних структур управління, приведемо цілий перелік їх недоліків:

- розмивання розробленої стратегії розвитку підприємства;
- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами;

- різке збільшення обсягу роботи керівника підприємства і його заступників через необхідність узгодження дій різних функціональних служб;
- надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі;
- втрата гнучкості у взаєминах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур;
- слабка інноваційна і підприємницька реакція підприємства;
- неадекватне реагування на вимоги зовнішнього середовища;
- утруднення й уповільнення передачі інформації.

Дивізійні структури – структури, засновані на виділенні великих автономних виробничо-господарських підрозділів (відділень, дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку.

Дивізійні структури характеризуються повною відповідальністю керівників відділень за результати діяльності очолюваних ними підрозділів. Структуризація підприємства по відділеннях (дивізіонах) проводиться, як правило, за одним із трьох принципів: за продуктовим – з урахуванням особливостей продукції, що випускається, чи наданих послуг; залежно від орієнтації на конкретного споживача і за регіональним – залежно від територій, що обслуговуються. У зв'язку з цим виділяється три типи дивізійних структур:

- дивізійно-продуктові структури;
- організаційні структури, орієнтовані на споживача;
- дивізійно-регіональні структури.

При дивізійно-продуктовій структурі повноваження по керівництву виробництвом і збутом якого-небудь продукту чи послуги передаються одному керівнику, що є відповідальним за даний вид продукції (рис. 7.4).

Підприємства з такою структурою здатні швидше реагувати на зміни умов конкуренції, технології і купівельного попиту. Можливий недолік продуктової структури – збільшення витрат внаслідок дублювання тих самих видів робіт для різних видів продукції.

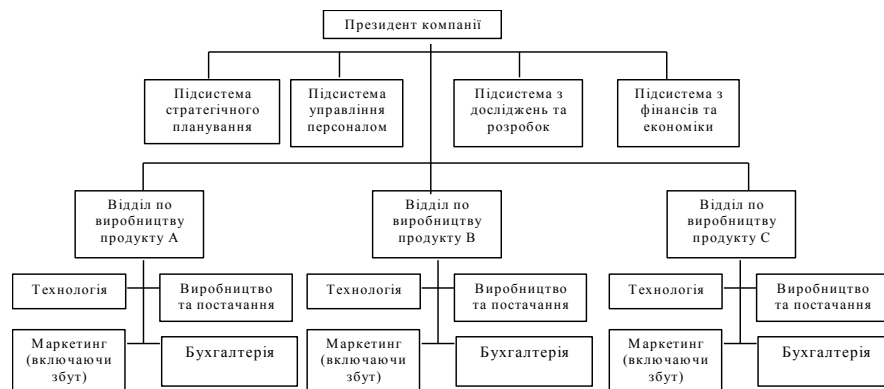


Рис. 7.4. Продуктова дивізійна структура

Якщо діяльність підприємства поширюється на кілька регіонів, у яких потрібно використовувати різні стратегії, то доцільно формувати дивізійну структуру управління за територіальним принципом, тобто застосовувати дивізійно-регіональну структуру

АДАПТИВНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Для адаптивних (гнучких, органічних) організаційних структур характерна відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління, відсутність детального поділу праці за видами робіт, розмитість рівнів управління і невелика їхня кількість, гнучкість структури управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати діяльності.

Крім того, адаптивні організаційні структури, як правило, характеризуються такими ознаками:

- здатністю порівняно легко змінювати свою форму;

- орієнтацією на прискорену реалізацію складних проектів, комплексних програм, вирішення складних проблем;
- обмеженою дією в часі, тобто формуванням на тимчасовій основі на період вирішення проблеми, виконання проекту, програми;
- створенням тимчасових органів управління.

До різновидів структур адаптивного типу можна віднести проектні, матричні, програмно-цільові, проблемно-цільові, структури, засновані на груповому підході (командні, проблемно-групові, бригадні), мережні організаційні структури.

Проектна структура управління – це тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретного комплексного завдання (розробки проекту і його реалізації). Зміст проектної структури управління полягає в тому, щоб зібрати в одну команду самих кваліфікованих співробітників різних професій для здійснення складного проекту у встановлений термін із заданим рівнем якості й у рамках виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Чисто проектні структури, як правило, використовуються для вирішення будь-яких особливо великомасштабних завдань. (рис.7.5).

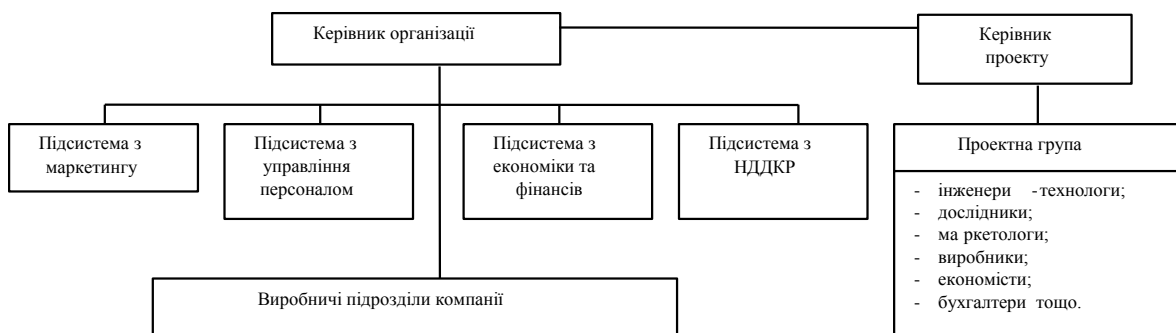


Рис. 7.5. Один з різновидів проектних структур управління

Основними перевагами такого виду структур управління є:

- інтеграція різних видів діяльності підприємства з метою одержання високоякісних результатів з визначеного проекту;
- комплексний підхід до реалізації проекту, вирішення проблеми;
- концентрація всіх зусиль на вирішенні одного завдання, на виконанні одного конкретного проекту;
- велика гнучкість проектних структур;
- активізація діяльності керівників проектів і виконавців у результаті формування проектних груп;
- посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект у цілому, так і за його елементи.

До недоліків проектної структури управління можна віднести таке:

- при наявності кількох організаційних проектів чи програм проектні структури приводять до дроблення ресурсів ;
- від керівника проекту потрібно не лише управління всіма стадіями життєвого циклу проекту, але й врахування місця проекту в мережі проектів даної організації;
- формування проектних груп, що не є стійкими утвореннями, позбавляє працівників усвідомлення свого місця в організації;
- при використанні проектної структури виникають труднощі з перспективним використанням фахівців в даному підприємстві;
- спостерігається часткове дублювання функцій.

Матрична структура відображає закріплення в організаційній побудові фірми двох напрямків керівництва, двох організаційних альтернатив. Вертикальний напрямок – управління функціональними та лінійними структурними підрозділами підприємства. Горизонтальний –

управління окремими проектами, програмами, продуктами, для реалізації яких залучаються людські й інші ресурси різних підрозділів організації.

При такій структурі встановлюється поділ прав менеджерів, що здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які керують виконанням проекту. Відмітною рисою організаційної структури управління матричного типу є наявність у працівників одночасно двох керівників, що володіють рівними правами. Матрична структура найчастіше являє собою накладення проектної структури на постійну для даної організації лінійно-функціональну структуру управління. (рис. 7.6).

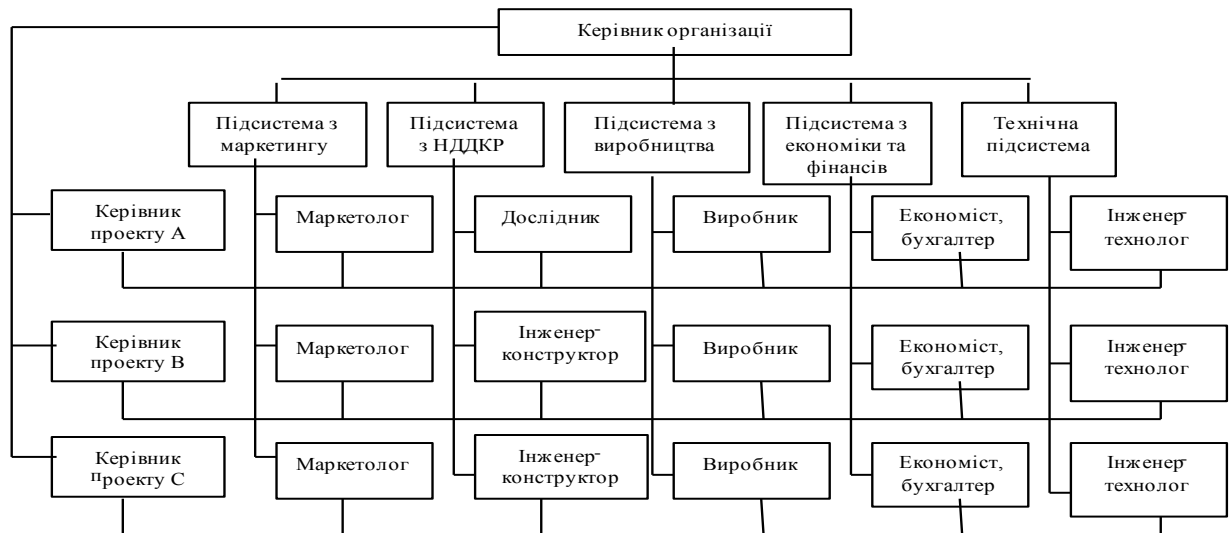


Рис. 7.6. Укрупнена схема матричної структури управління

Основним принципом у матричному підході до побудови організаційних структур управління є не удосконалення організаційних структур управління, окремих структурних підрозділів, а поліпшення їхньої взаємодії з метою реалізації того чи іншого проекту чи ефективного вирішення визначеної проблеми.

Матричні структури управління можуть бути двох видів. У першому випадку керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами проектної групи і з іншими працівниками функціональних підрозділів, що підкоряються йому на тимчасовій основі і з обмеженого кола питань. В другому випадку керівнику проекту можуть підкорятися тимчасово тільки виконавці з відповідних функціональних підрозділів.

Достоїнствами матричної структури є:

- інтеграція різних видів діяльності підприємства в рамках реалізованих проектів, програм;
- одержання якісних результатів з великої кількості проектів, програм, продуктів;
- значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату;
- залучення керівників усіх рівнів і фахівців у сферу активної творчої діяльності;
- скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління шляхом передачі повноважень, прийняття рішень на середній рівень;
- посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект (програму) у цілому, так і за його елементи;
- досягнення більшої гнучкості і координованості робіт, ніж у лінійно-функціональних і дивізійних організаційних структурах управління;
- подолання внутрішньо організаційних бар'єрів, не заважаючи при цьому розвитку функціональної спеціалізації.

До недоліків матричних структур відносять такі:

- складність матричної структури;
- структура складна, громіздка і дорога не тільки у впровадженні, але й в експлуатації;
- вона є важкою і часом незрозумілою формою організації;
- у зв'язку із системою подвійного підпорядкування підривається принцип єдиноначальності;
- у рамках матричної структури проявляється тенденція до анархії;

- для цієї структури характерна боротьба за владу;
 - для даної структури характерні надмірні накладні витрати в зв'язку з тим, що потрібно більше засобів для утримання більшої кількості керівників, а також на вирішення конфліктних ситуацій;
 - досягненню високоякісних результатів заважає двозначність і втрата відповідальності;
 - при використанні матричної структури виникають труднощі з перспективним використанням фахівців у даній організації;
 - спостерігається часткове дублювання функцій;
 - несвоєчасно приймаються управлінські рішення; як правило, характерно групове їх прийняття;
 - відзначається конформізм у прийнятті групових рішень;
 - порушується традиційна система взаємозв'язків між підрозділами;
 - в умовах матричної структури утрудняється і практично відсутній повноцінний контроль по рівнях управління;
 - структура вважається абсолютно неефективною в кризові періоди.
- При цьому слід зазначити, що перехід до матричних структур, як правило, охоплює не всю організацію, а лише якусь частину.

Рекомендована література

1. Веснин В.Р. Основи менеджмента: Учебник. – М.: Изд-во „Триада, ЛТД”, 1996. – 384с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1995.– 480с.
3. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2000. – 832с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент – Т.1. – К.: УФІМБ, 1997. – 543с.
5. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента: Учебник. - К.: МП "Леся", 1997. – 802с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
7. Нельсон Боб, Экономист Питер. Умение управлять для "чайников". / Пер. с англ. - К.: Диалектика, 1997. - 336 с.
8. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. для студентів вищих навчальних закладів. — К.: «Кондор», 2003 — 556 с.
9. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. – К.: „Кондор”, 2005. – 860 с.
10. Румянцева З.И., Саломатин Н.А. и др. Менеджмент организаций.- М.: ИНФРА-М, 1996.- 432с.

Тема 8. Мотивація як загальна функція менеджменту

- 8.1. Зміст і еволюція поняття мотивації.
- 8.2. Змістові теорії мотивації.
- 8.3. Процесійні теорії мотивації.
- 8.4. Мотиваційна теорія підкріплення.

8.1. Зміст і еволюція поняття мотивації

Під **мотивацією** розуміють сили, що існують усередині чи поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб направити мотивацію на досягнення організаційних цілей. Вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії і чому вони дотримуються його протягом деякого часу.

Мотивація – це процес стимулювання самого себе й інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Самий старий спосіб навмисного впливу на людей з метою виконання задач організації здійснювався за допомогою примусу і заохочення (метод “батога і пряника”). Природною основою ефективності цього методу були дуже низькі економічні і соціальні умови життя працівників у період промислової революції.

До початку ХХ століття ці умови мало в чому змінилися. Застосування нових технологій і організації праці ще більше підвищили продуктивність. В міру зростання життєвого рівня трудящих і їхнього ставлення до праці, керуючі почали розуміти, що економічне заохочення не завжди спонукає людину працювати краще. Це заставило теоретиків управління шукати нові способи мотивації до праці. Вони з'явилися в застосуванні психологічних мотивів.

Дослідження Мейо, проведені наприкінці 20-х років на робочих місцях, дозволили зробити висновок, що на продуктивність праці впливають такі людські фактори, як соціальна взаємодія і групова поведінка. На висновках Мейо була заснована теорія “людських відносин”.

Потреби людей поділяються на первинні і вторинні.

Первинні — це вроджені фізіологічні потреби: дихання, сон, їжа.

Вторинні — впливають із психологічного стану людини. Такими є, наприклад, потреби в повазі, успіху, владі. Вони з'являються з розвитком інтелекту і придбанням життєвого досвіду. Цим пояснюється їхнє різноманіття.

Будучи продуктом фізіологічного і психологічного стану людини, потреби виражаються в її поведінці, спонукають до визначених дій. Спонукування виявляється у визначеній поведінці, що ставить своєю метою задоволення потреби. Коли ця мета досягнута, потреба може бути задоволена цілком, частково чи зовсім не задоволена.

Для спонукування працівників до активної діяльності застосовується винагорода. Винагорода — це все те, що людина вважає цінним для себе. Розрізняють внутрішню і зовнішню винагороду. Внутрішню винагороду людина одержує від самої роботи. Зовнішню винагороду дає організація (підприємство, фірма).

Вона може виступати як у вигляді матеріальної винагороди, так і моральної. Матеріальна — зарплата, додаткові виплати, премії, оплата визначених витрат. Моральна — присвоєння звання “кращий працівник”, похвала, оцінка в наказі тощо.

Для здійснення мотивації насамперед необхідно визначити потреби людей. А. Маслоу безліч людських потреб розділив на п'ять груп за пріоритетністю їхнього задоволення:

- 1) фізіологічні;
- 2) безпека і впевненість у майбутньому.
- 3) соціальні — соціальне визнання, взаємодія, прихильність і підтримка;
- 4) повага — самоповага, особисті досягнення, визнання, повага з боку оточуючих;
- 5) самовираження — реалізація своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи — первинні потреби, інші — вторинні, задовольнити які людина прагне після задоволення первинних. Більшість людей в основному, притримується наведеної послідовності потреб, хоча в конкретних обставинах якась з потреб може домінувати.

З теорії Маслоу випливає, що мотивація людей залежить від безлічі їхніх потреб. З ростом матеріального добробуту й стабільності в суспільстві на перший план виступають вторинні потреби.

Вивчення теорії мотивації і практичне застосування її положень дозволяє менеджерам домогтися підвищення ступеня задоволення потреб працівників, спонукати їх до більш продуктивної праці. Якщо рівень мотивації співробітників для досягнення організаційних цілей недостатній, менеджерам необхідно переглянути систему винагороди за працю.

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

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 з позицій людських відносин

Поступово в представленнях менеджерів концепція “економічної людини” була витіснена іншою (більш “дружньою” стосовно працівників). Деякі види винагороди почали розглядатися як більш вагомні мотиватори поведінки працівників, ніж гроші. Нарешті почалося вивчення “людини працюючої” як людини в повному розумінні слова, що ознаменувало народження концепції *соціальної людини*.

Підхід з позицій людських ресурсів

Підхід з позицій людських ресурсів є подальшим розвитком концепцій “економічної людини” і “людини соціальної”. Відповідно до теорій “цілісної людини” кожен індивід — багатогранна особистість, якою рухають різноманітні фактори. Прихильники концепції людських ресурсів відстоювали точку зору, за якою попередні наукові підходи були спрямовані на маніпулювання поведінкою найманих робітників за допомогою використання економічних або соціальних винагород. Якщо менеджер відноситься 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 відносяться *змістові теорії мотивації*, що аналізують базові потреби людини. Увага прихильників *процесійних 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.

8.2. Змістові теорії мотивації

Основу мотивації складають мотиви, під якими розуміють активні рушійні сили, що визначають поведінку живих істот. Поведінка людини мотивована.

Ієрархія потреб за Маслоу

Мабуть, найвідоміша змістова теорія мотивації була розроблена Абрахамом Маслоу. Його **теорія ієрархії потреб** припускає, що в основі мотивації людини лежить комплекс потреб, причому потреби конкретного індивіда розташовуються в ієрархічному порядку (рис. 8.1). А. Маслоу [3, с.504] виділив п'ять основних типів мотивуючих потреб (у порядку зростання).

Відповідно до теорії А. Маслоу, спочатку повинні бути задоволені потреби нижчих рівнів і тільки після цього активізуються більш високі прагнення.

Іншою моделлю мотивації, яка опирається на потреби вищих рівнів, є **теорія Девіда Мак Клеелланда**. Він вважав, що в людей є три потреби: влади, успіху та причетності.

Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. **Потреба успіху** знаходиться посередині між потребою в повазі й потребою в самовираженні. Якщо керівники бажать мотивувати людей з потребою успіху, вони повинні ставити перед ними завдання з

помірним ступенем ризику, делегувати їм достатні повноваження у вирішенні поставлених завдань, регулярно і конкретно стимулювати їх у відповідності до досягнутих результатів.



Рис. 8.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Мотивація на основі **потреби в причетності** за МакКлелландом подібна до мотивації за Маслоу. Люди з розвинутою потребою в причетності будуть зацікавлені такою роботою, яка даватиме їм широкі можливості соціального спілкування. Їхні керівники повинні зберігати атмосферу, яка не обмежує міжособові стосунки і контакти.

Теорія СВР. Теорія А. Маслоу, що піддавалася критиці за недостатнє підтвердження її на практиці, була модифікована К. Алдерфером. У його теорії, що одержала назву **“Теорії СВР”** (від англійських слів *existence* — існування, *relatedness* — взаємозв'язку і *growth* — зростання), виділяються тільки три категорії потреб:

1. **Потреби в існуванні**, у фізичному здоров'ї та благополуччі.
2. **Потреби у взаємозв'язках**, у взаєминах, що доставляють задоволення, з іншими людьми.
3. **Потреби в зростанні**, зв'язані з розвитком внутрішнього потенціалу індивіда, прагненням до особистого зростання, розширення компетенції.

Двофакторна теорія Герцберга

Ще одна популярна теорія мотивації, а саме **двофакторна теорія** запропонована Фредеріком Герцбергом [3, с. 506]. Задоволення і незадоволеність від виконання робочих завдань визначаються дією принципово різних факторів. Мотивація до праці формується під впливом двох основних груп факторів (рис. 8.2.)

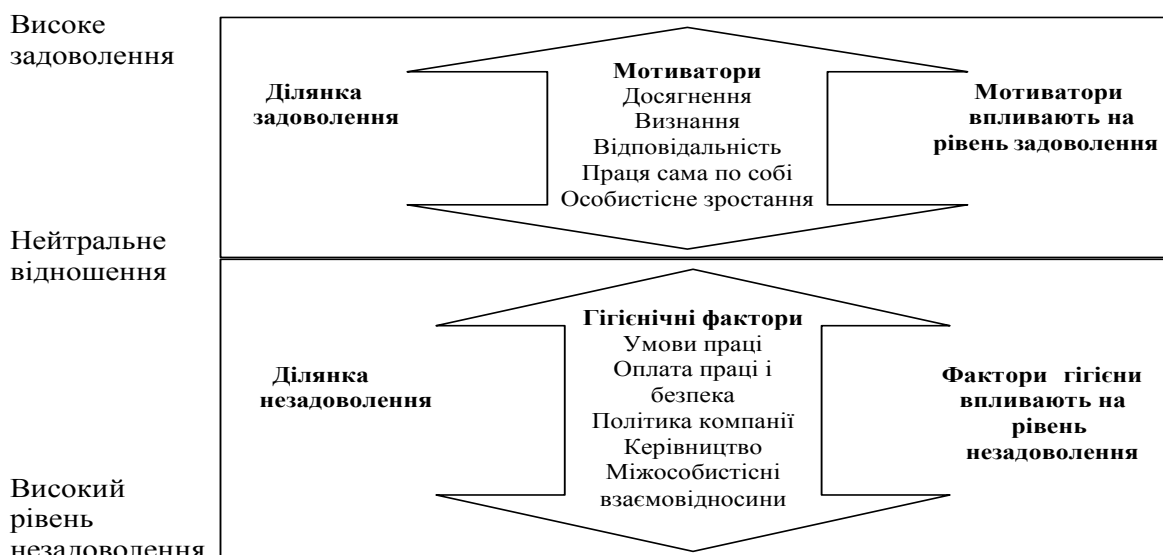


Рис. 8.2. Двофакторна теорія Ф. Герцберга

Поведінка людини в процесі праці визначається двома різними групами факторів. **Гігієнічні фактори**, пов'язані з присутністю чи відсутністю таких елементів, як умови праці, заробітна плата, політика компанії, правила і міжособистісні відносини між людьми. Рівень задоволення працею визначається другою групою факторів — **мотиваторами**, тобто потребами вищих рівнів, враховуючи досягнення, визнання, відповідальність і можливості для зростання. Ф. Герцберг вважав, що під час відсутності мотиваторів людина відноситься до своєї праці нейтрально.

Аналізуючи всі теорії, можна зробити висновок, що застосування їх у практиці управління безумовно дає позитивний результат в цілому. Але все-таки варто уважно відноситися до окремих груп, окремих типів людей і використовувати запропоновані теоретичні положення з урахуванням конкретних умов і конкретної ситуації.

8.3. Процесійні теорії мотивації

Щоб пояснити механізм мотивації, необхідно розглянути багаточисленні поведінкові аспекти і параметри навколишнього середовища. Реалізація цього підходу призвела до створення процесійних теорій мотивації.

Процесійні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. В них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для здійснення різних завдань і як вибирає конкретний вид поведінки.

Є три основні процесійні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості і модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікувань базується на тому, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною цільовою мотивацією людини для досягнення певної мети.

Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати, результати – винагорода і валентність (задоволення винагородою). Очікування щодо затрат праці – результатів – це відношення між витраченими зусиллями і одержаними результатами. Якщо люди відчувають, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутим результатом немає, то, згідно з теорією очікувань, мотивація буде слабшати.

Очікування щодо результатів винагороди є очікування певної винагороди або стимулу у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Третій фактор, який визначає мотивацію в теорії очікування, – це валентність або цінність стимулу чи винагороди.

Валентність – це передбачувана ступінь відносного задоволення або незадоволення, що передбачається та виникає внаслідок одержання певної винагороди.

Співвідношення цих факторів можна виразити наступною формулою:

Мотивація = $Z - P \times R - V \times \text{валентність}$.

Тобто мотивація – це очікування того, що зусилля дадуть бажаний результат ($Z - P$), помножений на очікування того, що результати потягнуть за собою відповідну винагороду ($P - V$) помножену на цінність що очікується (валентність).

Теорія справедливості вивчає уявлення співробітників організації про те, наскільки об'єктивно менеджмент оцінює їх трудовий внесок у порівнянні з іншими працівниками. Теорія припускає, що, оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, співробітники організації прагнуть до соціальної рівності.

Відповідно до теорії справедливості, у тому випадку, коли індивід оцінює отриману ним винагороду як приблизно рівну оплаті праці інших співробітників, що досягли аналогічних результатів, він сприймає відношення менеджменту до нього особисто як чесне і неупереджене. Рівність винагороди оцінюється за співвідношенням “входу” і “виходу”. Трудовий вихід — це зарплата, визнання, просування по службі, інші вигоди, а вхід – освіта, досвід, прикладені зусилля та здібності. Відчуття **справедливості** виникає тоді, коли співвідношення індивідуального виходу і входу приблизно дорівнює пропорції виходів і входів колег.

Якщо баланс співвідношень вхід/вихід порушується, у співробітника виникає відчуття несправедливості.

Менеджери повинні пам'ятати, що їхні підлеглі оцінюють свою винагороду, порівнюючи її з оплатою праці й інших вигод колег. Кваліфікований менеджер завжди прагне до того, щоб підлеглі сприймали його рішення як справедливі. У протилежному випадку мотивація співробітників до праці істотно знижується.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили *комплексну процесійну теорію мотивації* з елементами теорії очікувань і теорії справедливості. Згідно з *моделлю Портера–Лоулера*, досягнуті результати залежать від зусиль співробітника, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень його зусиль буде визначатися цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що ці зусилля справді будуть достойно нагороджені. Більше того, за теорією Портера–Лоулера встановлюють співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати.

Згідно з моделлю Портера–Лоулера, результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей, характерних особливостей людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

Задоволення – це результат зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Задоволення від того, наскільки цінна винагорода насправді. Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Один з найважливіших висновків Портера–Лоулера полягає в тому, що результативна праця приводить до задоволення.

Усвідомлення виконаної роботи приводить до задоволення, і це підвищує результативність.

У підсумку модель Портера–Лоулера внесла основний вклад у розуміння мотивації. Ця модель показує, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в рамках єдиної пов'язаної системи.

8.4. Мотиваційна теорія підкріплення

Теорія підкріплення залишає осторонь питання потреб і роздумів працівників і привертає увагу менеджменту до аналізу взаємозв'язків між поведінкою співробітників організації та її наслідків. Прихильники теорії досліджують проблеми зміни поведінки людей у процесі праці, адекватного використання негайної винагороди і покарань.

Засоби підкріплення.

Комплекс методів, за допомогою яких на основі теорії підкріплення менеджмент прагне до зміни поведінки співробітників одержав назву **регулювання поведінки**. Основне припущення, на якому ґрунтуються методи регулювання поведінки, називається **законом ефекту**, відповідно до якого індивіди прагнуть до повторення позитивно підкріпленої поведінки і, навпаки, уникають знову демонструвати непідкріплені дії. **Підкріплення** визначається як будь-які дії, що викликають повторення, чи навпаки, придушення способів поведінки.

Позитивне підкріплення. Позитивне підкріплення – це винагорода бажаної поведінки співробітників (похвала за перевиконання робочого завдання).

Відмовлення від моралі. Відмовлення від моралі означає, що бажана поведінка співробітника приводить до того, що менеджер відмовляється від застосування до нього яких-небудь негативних впливів. Іноді даний метод називають *негативним підкріпленням*.

Покарання. Покарання є негативним результатом дій працівника, коли він поводить себе вкрай небажаним для організації чином.

Згасання. Згасання припускає повну відмову менеджменту від застосування позитивної винагороди. Таким чином, зразок поведінки, який демонструють працівники, залишається без підкріплення, і виходить, що він навряд чи буде повторюватися.

Графіки підкріплення

Виділяють п'ять типів графіків підкріплення:

Постійне підкріплення. У випадку якщо підкріплення носить постійний характер, заохочуватися повинен кожен прояв бажаної поведінки. Такий графік особливо ефективний на ранніх стадіях навчання новим типам поведінки

Часткове підкріплення. Заохочення відбувається лише у визначених випадках. Виділяють чотири основних графіки часткового підкріплення: з фіксованим інтервалом, з фіксованим рівнем, з перемінним інтервалом і з перемінним рівнем.

Рекомендована література

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.

2. Лебедев В.И. Психология и управление. - М.: Агропромиздат, 1990. - 176 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
4. Москвичев С.Г. Использование фактора мотивации в управлении. – К.: ИУНХ, 1990. – 80 с.
5. Москвичев С.Г. О личности руководителя и мотивации его деятельности: Учеб. пособ. – К.: РИПМ КМ Украины, 1991. – 96 с.
6. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Кондор”, 2003. – 556 с.
7. Чернявский А.Ф. Организация управления в условиях рыночных отношений.- К.: МЗУЦП, 1994.- 120с.
8. Якокка Ли. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.

Тема 9. Контроль як загальна функція менеджменту

- 9.1. Суть і зміст контролю.
- 9.2. Види контролю.
- 9.3. Процес контролю.
- 9.4. Поведінкові аспекти контролю.
- 9.5. Характеристики ефективного контролю.
- 9.6. Контроль і вимірювання результатів роботи персоналу.

9.1. Суть і зміст контролю

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети. Процес контролю складається із встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і коригування у тому випадку, коли досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.

Функція контролю – це здатність управління виявити проблеми і відповідно скоригувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть в кризу.

Контроль – це одне з найважливіших управлінських завдань. Єдине із завдань, що вище рангом, – це постановка або узгодження мети.

Що ж таке контроль? Це постійне порівняння того, що є, з тим, що повинно бути. Це знання своєчасно повинно стати надбанням інших.

Контроль необхідний для підтримання успіху. Іншими словами, один з важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, які саме напрями діяльності організації допомагали найбільш ефективно досягати її спільних цілей. Саме так малі фірми визначають, в яких галузях їм розширюватися і укладати угоди.

Широта контролю. Контроль – це дуже важлива і складна функція управління. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку слід враховувати в першу чергу, полягає в тому, що контроль повинен бути узагальнюючим. Контроль не може залишатися прерогативою виключно менеджера, призначеного “контролером”, і його помічників. Кожен керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід’ємну частину своїх посадових обов’язків, навіть якщо йому це ніхто спеціально не доручав.

Контроль як функція самоменеджменту охоплює три завдання:

- 1) обмірковування фізичного стану. Що досягнуто до моменту здійснення контролю?
- 2) порівняння запланованого з досягнутим. В якій мірі досягнута поставлена мета? Які відхилення мають місце?
- 3) коригування за встановленими відхиленнями.

Слід розрізняти:

- контроль процесу і діяльності, що здійснюється;
- контроль результатів (цільовий контроль) (рис.9.1).



Рис.9.1. Здійснення контролю

9.2. Види контролю

Попередній контроль. Цей вид контролю називається попереднім тому, що здійснюється до фактичного початку робіт.

Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. В організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових галузях: щодо людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Людські ресурси. Попередній контроль в галузі людських ресурсів досягається в організаціях за рахунок аналізу ділових і професійних знань та навичок, які необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків. **Матеріальні ресурси.** Промислові фірми встановлюють обов'язковий попередній контроль за використанням матеріальних ресурсів. Контроль здійснюється шляхом розробки стандартів мінімально допустимих рівнів якості і проведення фізичних перевірок відповідності матеріалів, що надходять, цим вимогам.

Фінансові ресурси. Найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет (річний фінансовий план), який дозволяє також здійснювати функцію планування. Бюджет є механізмом попереднього контролю в тому значенні, що він дає впевненість: коли організації будуть потрібні готівкові засоби, то вони в неї будуть.

Поточний контроль. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході виконання робіт. Частіше всього його об'єктом є підлеглі співробітники, а сам він традиційно є прерогативою їхнього безпосереднього керівника. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають і пропозицій щодо удосконалення роботи дозволять запобігти відхиленням від намічених планів та інструкцій. Поточний контроль не проводиться одночасно з виконанням самої роботи. Швидше він базується на вимірюванні фактичних результатів, одержаних після проведення роботи.

Кінцевий контроль. У рамках кінцевого контролю зворотний зв'язок використовується після того, як робота виконана.

Хоча кінцевий контроль здійснюється надто пізно, щоб відреагувати на проблеми в момент їх виникнення, все-таки він має дві важливі функції:

1. Кінцевий контроль дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо аналогічні роботи мають проводитися в майбутньому.

2. Сприяє мотивації. Якщо керівництво організації пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності, то, вочевидь, фактично досягнуту результативність потрібно вимірювати точно і об'єктивно.

9.3. Процес контролю

Процес контролю має три етапи:

- розробка стандартів і критеріїв;
- співставлення з ними реальних результатів;
- прийняття необхідних коригуючих дій.

На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів.

Встановлення стандартів

I етап процедури контролю демонструє, наскільки близькі за суттю, функції контролю і планування.

Стандарти – це конкретна мета, яка піддається вимірюванню. Ця мета виходить із процесу планування. Мета, яка може бути використана як стандарт для контролю, має дві дуже важливі особливості. Вона характеризується наявністю часових рамок, в яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити ступінь виконання роботи.

Стандарт – це формальна вимога, яка відноситься до вдосконалення обов'язків безпосередньо на робочому місці.

Оскільки саме точні стандарти чіткі і недвозначні, то для керівника буде неважко використовувати їх для оцінки результатів діяльності працівника і як основу для підвищення оплати праці, дисциплінарних покарань та інших рішень, які пов'язані з результатами його роботи.

Співставлення досягнутих результатів з встановленими стандартами

II етап процесу контролю є співставлення реально досягнутих результатів з встановленими стандартами. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті

результати відповідають очікуваням. Керівництво вищої ланки встановлює масштаб допустимих відхилень, в межах якого одержані результати від намічених не повинні викликати тривоги.

Вимірювання результатів, які дозволяють виявити, наскільки вдалося дотриматися встановлених стандартів, – це найважчий і найдорожчий елемент контролю

Після винесення оцінки процес контролю переходить до III етапу. Менеджер повинен вибрати одну з трьох ліній поведінки:

- не вживати ніяких заходів;
- ліквідувати відхилення;
- переглянути стандарт.

Не вживати ніяких заходів

Основна мета контролю полягає в тому, щоб домогтися такого становища, при якому процес управління організацією змусив би її функціонувати згідно з планом.

Коли співставлення фактичних результатів із стандартами вказує на те, що мета досягається, краще не вживати ніяких заходів.

Ліквідувати відхилення

Система контролю, що не дозволяє ліквідувати серйозні відхилення, перш ніж вони переростуть у великі проблеми, безглузда.

Коригування повинно концентруватися на ліквідації справжньої причини відхилення. Зміст коригування в усіх випадках полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилення і досягти повернення організації до правильного способу дій.

Перегляд стандартів

Не всі відхилення від стандартів, які помітні, слід ліквідувати. Інколи самі стандарти можуть бути нереальними, бо вони ґрунтуються на планах, а плани – це лише прогнози майбутнього. При перегляді планів повинні переглядатися і стандарти.

9.4. Поведінкові аспекти контролю

Люди є невід'ємним елементом контролю. Тому при розробці процедури контролю менеджер повинен брати до уваги поведінку людей. Менеджери часто навмисно роблять процес контролю видимим, щоб впливати на поведінку співробітників і змусити їх спрямувати свої зусилля на досягнення мети організації.

Ідея, що лежить в основі бажання зробити процес контролю наочним, полягає не в тому, щоб зафіксувати помилки або шахрайство, а в тому, щоб попередити їх. Менеджери мають надію, що співробітники, знаючи про існування контролю, будуть свідомо намагатися уникнути помилок, сумнівних угод тощо.

Співробітники організації знають, що для оцінки результативності їхньої діяльності керівництво застосовує різні методи контролю. Помилки і досягнення в тих галузях, де керівництво встановило стандарти і найбільш послідовно виконує процедуру контролю, послужать зі всією очевидністю основою для розподілу винагород і покарань.

Другий потенційний поведінковий ефект контролю полягає в тому, що він може спонукати людей видавати організації неправдиву інформацію. Є сім так званих помилок контролю, що викликають роздратування.

1. Контроль не повинен обмежуватися інцидентами.
2. Тотальний контроль породжує недбалість.
3. Прихований контроль викликає тільки досаду.
4. Контролювати слід не тільки улюблену дільницю.
5. Контроль – не проформа.
6. Не контролюйте через недовіру.
7. Не варто тримати висновки при собі.

Якщо співробітниками, підлеглими керуючого, є, в свою чергу, керуючі іншого рівня, то засобом контролю він повинен одержувати інформацію про те, наскільки вони справляються зі своєю відповідальністю. Як проходить подібний контроль? Кращий привід для ненапруженого контролю – щотижнева розмова віч-на-віч про хід роботи, вирішення окремих завдань, пропозиції щодо розв'язання непростих проблем.

9.5. 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.

2. Орієнтація на результати.

Кінцева мета контролю полягає у вирішенні завдань, 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.

4. Своєчасність контролю.

Щоб контроль був ефективним, він повинен бути і своєчасним.

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

7. Економічність контролю.

Дуже рідко намагаються досягти за допомогою контролю повної досконалості в роботі організації. Ніколи не слід забувати, що всі затрати організації повинні приводити до збільшення її доходів і переваг. **Рекомендації науки про поведінку при проведенні ефективного контролю**

Н'юмен сформулював декілька рекомендацій для менеджерів, котрі хотіли б уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підвищити його ефективність. Це такі рекомендації:

1. Встановлюйте обдумані стандарти, які сприймаються співробітниками.

2. Встановлюйте двостороннє спілкування.

3. Уникайте надмірного контролю.

4. Встановлюйте жорсткі, але досяжні стандарти.

5. Винагороджуйте за досягнення стандарту.

9.6. Контроль і вимірювання результатів роботи персоналу

Контролюючи і вимірюючи результати роботи персоналу, керівнику необхідно поставити перед собою основну мету: всіляко допомагати працівникам у виконанні встановленого графіка і вияснити, чи не потрібні їм додаткові фінансові ресурси і підтримка. Небагато співробітників готові зізнатися, що їм необхідна допомога у вирішенні поставлених завдань, що б не було тому причиною. Тому надзвичайно важливо, щоб саме керівники проводили систематичні перевірки досягнутих співробітниками результатів і регулярно надавали їм зведення про те, як вони працюють.

Якщо ж керівник не буде постійно контролювати ситуацію, то навряд чи досягне очікуваних результатів. Йому необхідно розробити систему контролю за досягнутими результатами і впевнитись в тому, що завдання вирішуються правильно.

Метод контролю і вимірювання діяльності праці Ваших співробітників у вирішенні поставлених завдань залежить від суті цих завдань. Вести контроль і вимірювання результатів одних завдань можна, наприклад, в одиницях часу (дні, тижні, місяці), других – кількості одиниць продукції (штуки, комплекти), а третіх – в певних документах, в яких підбиваються підсумки роботи (це можуть бути звіти або договори на поставку).

Як же розробити систему зворотного зв'язку за поточними результатами роботи? Тут доцільно взяти за основу вже існуючу систему МАРС. МАРС – це аббревіатура чотирьох основних складових даної системи – маяки, активність, розміреність і своєчасність.

Маяки – це контрольні точки, події або відмітки, які повідомляють керівнику та його працівникам, наскільки далеко він просунувся на шляху вирішення спільно поставленого завдання.

Активність передбачає індивідуальну діяльність працівників, яка спрямована на рух від одного встановленого для завдання маяка до другого.

Розміреність визначає, як встановлені маяки і як реальні дії співвідносяться між собою. Вона вказує на правильну послідовність прийнятих кроків, які приведуть до успішного й ефективного вирішення поставлених завдань.

Своєчасність – це визначення потрібного часу для подолання шляху від одного маяка до другого (встановивши тим самим контрольні точки), а також на повне вирішення всього завдання. Для цього слід підготувати графік, який передбачив би строки виконання кожної окремої дії в плані вирішення завдання.

Застосування кожної із характеристик (маяків, активності, розміреності, своєчасності) дозволяє ставити завдання, які може контролювати керівник і результати виконання яких можна вимірювати. Якщо ж керівник не може контролювати процес вирішення завдання, то велика вірогідність того, що його не вирішать, а керівник буде не в змозі це визначити.

Одним із найпростіших і найбільш поширених прийомів, які використовуються для ілюстрації і контролю процесу виконання завдань, є лінійні діаграми, або як їх називають, діаграми Гантта. Керівнику достатньо лише глянути на них, щоб зрозуміти, на якій точно стадії знаходиться виконання проекту на будь-яку дату, а також мати можливість порівняти реальне становище справ з планом .

Лінійні діаграми мають три основні елементи:

- *Вісь часу*. Вона показує шкалу, на якій оцінюється досягнутий результат. На ній розташовують будь-які необхідні одиниці виміру: дні, тижні, місяці або інші. Час відкладається по горизонтальній осі X.

- *Етапи*. Вони показують окремі дії, які повинні бути виконані Вашими працівниками, просуваючись від однієї контрольної точки до іншої. В лінійних діаграмах кожен етап відмічається в хронологічному порядку по вертикалі з лівої сторони діаграми, тобто по осі Y.

- *Лінії*. Лінії – це відрізки прямих, які Ви малюєте на діаграмі, позначаючи проміжки часу, за які, згідно з планом, слід виконати певні етапи. Найважливішим у лінійній діаграмі є те, що після завершення якогось етапу можна зафарбувати відповідний відрізок і швидко одержати наочну інформацію про завершені або незавершені етапи.

Рекомендована література

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
2. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках. – М.: Экономика, 1991. – 232 с.
3. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1991.-335с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
5. Нельсон Боб, Экономист Питер. Умение управлять для "чайников". / Пер. с англ. - К.: Диалектика, 1997. - 336 с.
6. Олійник С.У. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. - Х.: Друк ЛТД, К.: Проза, 1997. – 176 с.
7. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Кондор”, 2003. – 556 с.
8. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. - К.: Товариство "Знання", КОО, 1998. – 512 с.

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління

10.2. Види регулювання

10.3. Етапи процесу регулювання

10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління

З функціями планування та організації тісно пов'язані функції координації та регулювання, котрі здійснюються органами управління в процесі виконання планів. Здійснення організаційної функції не виключає на практиці виникнення деякої невідповідності між усіма елементами системи або механізму досягнення мети, що об'єктивно вимагає уточнення характеру дій виконавців спрямованих на досягнення узгодженості, оптимальної гармонійності і ефективності. Таке настроювання системи дістало назву функції координації спільної діяльності. Функція координації (узгодження) різних процесів праці та їхніх результатів у різних сферах діяльності людей зумовлено рухом усього виробничого організму на відміну від руху його самостійних органів.

Координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій органів управління та посадових осіб, а також між системою в цілому і зовнішнім середовищем. Функція координації відіграє в управлінні виробництвом роль, яку образно можна порівняти з роллю диригента в оркестрі.

Об'єктом функції *координації* є як управляюча система, так система якою управляють. Призначення діяльності органів управління – забезпечити єдність дій усіх управлінських підрозділів, працівників управління та спеціалістів для найбільш ефективного впливу на процес виробництва.

Координація – це головна функція процесу управління, яка забезпечує, по-перше, його єдність та безперервність і по-друге, взаємозв'язок усіх функцій (рис. 10.1.).

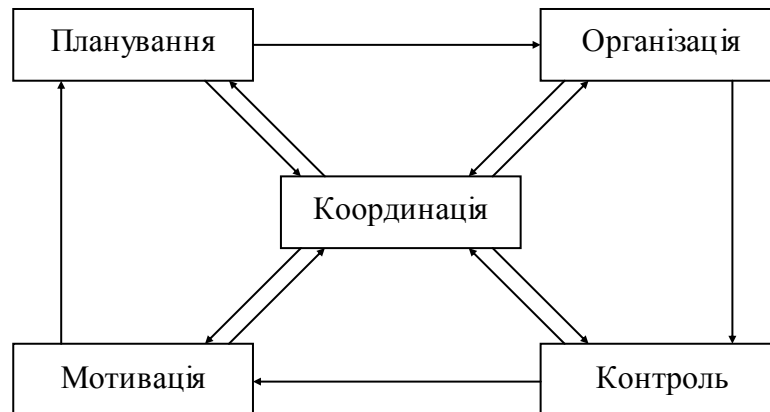


Рис. 10.1. Взаємозв'язок функцій менеджменту

Регулювання – це діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів. Його завдання – зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Зміни в самому виробництві фіксуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

Отже, саме функція *регулювання* забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

Регулюючий вплив на об'єкт управління робить будь-яке прийняте і реалізоване управлінське рішення. Процес регулювання являє собою заключну стадію ухвалення управлінського рішення – акт спонукально-практичної діяльності керівника, який здійснюється по заздальгідь розробленому і свідомо обраному варіанті.

За визначенням М.М.Мартиненка *регулювання* – це вид діяльності, що представляє собою вплив керівника на підлеглих таким чином, щоб вони виконували роботу для досягнення цілей

організації. У цьому випадку функція регулювання пов'язана із широко використовуваним терміном „управління” [3, с. 332]. Таке поняття керівництва розглядає лише одну сторону процесу управління – **вплив** однієї особи (керівника) на підлеглих. Інша сторона полягає в тому, що **управління** – це процес впливу керівника на підлеглих при допомозі різних методів регулювання, а саме вплив, який здійснюється за допомогою влади і лідерських якостей керівника. Таким чином, **функція регулювання** – це процес управління, який здійснюється за допомогою методів формального впливу і підсиленого (владою і лідерством).

Виживання в умовах ринкового середовища, можливість результативно існувати якомога довше – це найголовніше завдання більшості підприємств. Ці складові успішної діяльності забезпечуються ефективною реалізацією добре обґрунтованих і прийнятих управлінських рішень. Між процесом ухвалення рішення і його реалізацією існує безліч перешкод, на подолання яких спрямована функція регулювання. Виконання реальної роботи реальними людьми – головне призначення функції регулювання.

Всі інші функції (планування, організація, мотивація, контроль) не досягнуть своєї мети, якщо не буде результативно здійснюватися функція регулювання. Вона виконує сполучну роль між менеджером і об'єктом, на який спрямована його діяльність. **Тільки через здійснення регулювання можливий вплив менеджера на об'єкт управління для забезпечення його динамічної рівноваги.**

Функція регулювання має також і стимулююче призначення. Якщо інтереси людини співпадають з роботою, то це збільшує ефективність її виконання. Тому від стимулюючої дії на працівника буде залежати його поведінка.

Функція регулювання має об'єктивну основу в процесах менеджменту. Щоденно в практиці управління організацією використовується багато різних способів регулювання, які спрямовані на поведінку об'єктів управління. Тому функція регулювання є обов'язковим проявом влади, лідерства і підпорядкування, що органічно існують у системі управління. Адже **влада** – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Лідерство — це здатність людини впливати на окрему групу й особистість, вносячи зміни в їхню поведінку, відносини, напрямок діяльності домагаючись визначених результатів.

Підпорядкування — це складова частина повноважень, що виражається в праві даної конкретної особи, що займає посаду керівника в апараті управління, розпоряджатися ресурсами. Підпорядкування розуміють як ієрархічну залежність підлеглих від керівника.

Таким **чином, регулювання** – це процес впливу на об'єкт, спрямований на усунення або на пристосування до факторів, що впливають на поведінку об'єкта.

В результаті правильної дії функції регулювання організація спроможна усунути всякого роду невизначеності в системі спроможна зберігати “динамічну рівновагу” стосовно різного роду впливів.

Тому метою **регулювання** є збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління [3, с. 332].

Так як регулювання має три області прояву (стабілізуючу, розпорядницьку та дисциплінарну), що відрізняються своєю роллю в процесі забезпечення стійкості підприємства і конкретним змістом, то це обумовлює наявність інших цілей, властивих кожному з видів регулювання.

Стабілізуюче регулювання.

Даний вид регулювання в значній мірі спрямований на забезпечення організаційної стійкості підприємства як суб'єкта ринкової економіки. Стабілізуюче регулювання спрямоване на упорядкування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, також внутрішніх відносин між різними його частинами. Як **регулюючий вплив** використовуються правила, що визначають порядок діяльності підприємства і його частин, а також система обмежень, що встановлює межі і пропорції, що їх має дотримуватися підприємство в процесі цієї діяльності. Це статутні положення, посадові інструкції, розпорядок дня, положення, що визначають порядок взаємин з постачальниками, споживачами, державними органами тощо. **Метою стабілізуючого регулювання** є встановлення визначених організаційно-соціальних правил, точних розпоряджень до дії, а також рамок діяльності й поведінки працівників підприємства.

Розпорядницьке регулювання.

Розпорядницький вплив - це сукупність способів і прийомів, які спрямовані на регулювання поточної роботи. Це процес безпосередньої впливу на виконавців рішень, прийнятих керівником.

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

Дисциплінарне регулювання.

Цей вид регулювання пов'язаний із процесом делегування повноважень.

Суть дисциплінарного регулювання можна розкрити через процес встановлення відповідальності. Як відомо, при делегуванні повноважень відповідальність лише перерозподіляється між керівником і особою, якій делегуються повноваження. Керівник же має право делегувати обов'язки та права й у цих межах покласти відповідальність на підлеглого. Але при цьому відповідальність у повному обсязі (у т.ч. і перерозподілену) керівник залишає за собою. Тому метою дисциплінарного регулювання є розвиток здібностей і творчих сил у підлеглих, спрямованих на використання делегованих прав самостійно приймати управлінські рішення.

При дисциплінарному регулюванні менеджер повинен виходити з того що члени його колективу зобов'язані дотримуватись трудової і виробничої дисципліни, трудового законодавства, положень і вимог по організації праці й виробництву.

Реалізувати функцію регулювання можна при допомозі адміністративних методів управління.

Професор Мартиненко М.М. виділяє ряд принципів функції регулювання.

Принцип директивності визначає прийоми і способи здійснення регулюючих впливів на керований об'єкт. Основною вимогою цього принципу є *своєчасність* регулюючого впливу

Принцип дотримання регламентів визначає дотримання встановленого заздалегідь порядку виконання управлінської і виробничо-господарської діяльності на підприємстві.

Принцип нормативності. Дотримання принципу нормативності регулювання спрямовано на установлення визначених границь у діяльності людей. Це сприяє стабільності даного процесу, протікання якого засноване на обов'язковому дотриманні людьми загальних умов діяльності.

Функція регулювання відіграє активну роль сполучної ланки між суб'єктом і об'єктом управління. Тільки за допомогою функції регулювання керівник має можливість впливати на поведінку підлеглого.

10.2. Види регулювання

Невід'ємним елементом функції регулювання є люди. Тому *регулювання* представляє собою комунікаційний процес між керівником і підлеглим.

У процесі регулювання здійснюється не тільки вплив на людину, а прямий чи опосередкований (через документ, норматив тощо) вплив, що спонукає його до дії. Регулювання повинно бути орієнтоване на поведінку людини, а вона залежить від таких характеристик, як сприйняття регулюючого впливу і очікування наслідків виконання цього впливу. Тому змістовна частина регулюючих впливів повинна мати мотивуючі елементи.

Регулювання – це практично важлива і складна функція управління. Найважливішою особливістю функції регулювання є його всеосяжність. Вона поширюється на всі процеси, що протікають на підприємстві і на всіх людей що працюють на ньому, незалежно від їхнього рангу і статусу, від директора до робітника.

Тільки через виконання функції регулювання може бути здійснений зв'язок суб'єкта управління з керованим об'єктом. В зв'язку з цим дуже важливо знати види регулювання і їхню роль в процесі управління.

Стабілізуюче регулювання.

Основними засобами здійснення стабілізуючого регулювання є реалізація визначених правил, процедур і стилів поведінки. Стабілізуючий вплив на поведінку людини в процесі виробництва і управління здійснюється шляхом дотримання регламентуючих документів. Наприклад, статут підприємства регламентує: вид підприємництва, мету, завдання, повноваження керівників тощо. Посадова інструкція визначає повноваження конкретної посадової особи.

Стабілізуюче регулювання можна поділити на: *безпосереднє регулювання на основі норм і за допомогою інструктування.*

1. Безпосереднє регулювання здійснюється до підприємства в цілому, організаційної структури і структури апарата управління. До регламентуючих документів відносяться відповідно статут підприємства положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції.

2. Регулювання на основі норм встановлює певні норми поведінки людей, що зайняті у виробництві та управлінні.

Необґрунтовано тверді чи невинувато занижені нормативи приводять до дестимуляції, а дуже детальні – знижують ініціативність працівників.

3. Регулювання за допомогою інструктування ґрунтується на методичній допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи. Інструктування – це наставляння, докладне пояснення, попередження, указівка по дотриманню, виконанню чого-небудь тощо [5].

У даному випадку інструктування варто розуміти як використання працівником відповідних інструктивних матеріалів, що регламентують виконання визначеної роботи.

Розпорядницьке регулювання.

Це процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця. Його використання обумовлене наступними причинами:

а) необхідністю усунення відхилень від установлених стандартів виявлених у процесі контролю;

б) необхідністю спонукання до дії для виконання прийнятого управлінського рішення.

За формою прояву розпорядницьке регулювання може бути представлене документально й усно. Активний розпорядчий вплив проявляється у наказах, вказівках, постановах, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях.

Пасивний розпорядчий вплив — це інформування, рекомендації, пропозиції, побажання.

Дисциплінарне регулювання.

Дисциплінарне регулювання торкається поведінкових аспектів функції регулювання.

Дисциплінарне регулювання являє собою спосіб, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи менеджменту і “добиватися виконання роботи за допомогою інших людей”. Ніяке управління не дає необхідних результатів, якщо працівники підприємства не будуть дотримуватися встановлених норм і правил поведінки.

За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати:

а) розпорядницький вплив;

б) регламентуючий вплив;

в) нормуючий вплив.

10.3. Етапи процесу регулювання

Оперативне регулювання - це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Необхідність в оперативному регулюванні діяльності організації виникає при відхиленні її від стратегічної лінії розвитку, тобто при порушенні стійкості організації сьогодні і в перспективі.

Оперативне регулювання передбачає розробку оперативних планів та завдань, організацію виконання оперативних планів та завдань, організацію поточного контролю і регулювання ходу робіт.

Оперативне регулювання здійснює керуюча система організації спрямовуючи його на діяльність керованої. Регулюючий вплив керуючої системи повинен бути плановим і містити конкретні способи регулювання і контролю робіт.

Після одержання виконавцем оперативного завдання настає етап поточного контролю за його виконанням, покликаний забезпечити негайну реакцію менеджера на відхилення в господарському процесі. Засобами оперативного контролю найчастіше є особиста доповідь підлеглого, документальний контроль або інспекційна перевірка керівником.

У процедурі регулювання виділяють три етапи: добір стандартів, що стабілізують діяльність працівників підприємства, вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців і усунення виниклих відхилень чи проблем.

На **першому етапі** процесу регулювання можна побачити, наскільки організоване стабілізуюче регулювання, а також його зв'язок з функцією планування (розробка стандартів для контролю і регулювання), організації (регламентація розподілу і делегування повноважень, організація виконання рішень) і контролю (оцінка ступеня відхилення результату від установленого стандарту).

На другому етапі процесу регулювання порівнюється величина відхилення з припустимими нормами.

Потім визначають необхідність розробки регулюючого впливу на об'єкт управління. На цьому етапі менеджер повинний визначити, наскільки виникла ситуація чи величина відхилення від бажаного результату загрожує життєдіяльності підприємства.

Регулювання повинно здійснюватися за *принципом виключення*, суть якого полягає в тому, що система регулювання повинна спрацьовувати тільки при наявності помітних відхилень від регламентів, норм, стандартів.

Третій етап — розробка адекватного регулюючого впливу.

Основна мета цього етапу регулювання полягає в тому, щоб домогтися такого положення, при якому процес управління підприємством дійсно змушував людей працювати відповідно до плану.

Вибрати адекватний регулюючий вплив на об'єкт управління – це значить застосовувати такі методи, які будуть спонукати людей добровільно й ефективно діяти в напрямку запобігання відхилень від плану чи у випадку їхнього виникнення - своєчасного усунення.

Четвертий етап - усунення відхилень.

Цей етап, насамперед, включає доведення завдань, до виконавців Особливістю даного етапу є зміст робіт виконуваних різними посадовими особами.

Чітке доведення регулюючого впливу до виконавців має велике значення для своєчасного і якісного його виконання. При цьому воно повинно не допускати різних тлумачень його змісту.

Тому для злагодженої роботи виконавців неабияке значення відіграє інструктаж, що дозволяє більш чітко пояснити суть регулюючого впливу шляхи і засоби його виконання

І останній, п'ятий етап — перегляд стандартів.

Нічого не буває вічним. Стандарти, що задовольняють процес управління, можуть виявитися непридатними завтра. Буває, що встановлені стандарти занижені чи завищені, тобто нереалістичні. Тому їх теж потрібно переглядати.

Інколи виникають ситуації, коли вимоги стандартів виконати дуже важко. Це робить марним прагнення виконавців і менеджерів досягти поставлених перед ними цілей, і зводить нанівець мотивуючі впливи. В таких ситуаціях керівництво повинно прийняти рішення про перегляд стандартів, регламентів, норм, інструкцій тощо.

Рекомендована література

1. Максимов Н.И. Административные (организационные) методы управления. - М.: АНХ, 1987-48с.
2. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы: Учебник. - К.: "Каравелла", 2003.- 496 с.
3. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник. - К.: МП "Леся", 1995.-368с.
4. Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров - бизнесменов. - К.: Институт праксеологии, 1994. - 400с.
5. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. –608 с.

ТЕМА 11. Методи менеджменту

- 11.1. Сутність та класифікація методів менеджменту.
- 11.2. Економічні методи управління.
- 11.3. Організаційно-розпорядчі методи управління.
- 11.4. Соціальні методи управління.

11.1. Суть та класифікація методів менеджменту

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для і визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту.

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

У методах менеджменту виражається сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери (керівники) забезпечують скоординовану діяльність в організації та єдність інтересів усього персоналу. Мета і методи взаємопов'язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджеру важливо слідкувати за відповідністю мети методам своєї діяльності.

Розв'язуючи те чи інше завдання менеджменту, методи слугують меті практичного управління, надаючи в його розпорядження систему правил, прийомів та підходів, за допомогою яких скорочуються витрати часу й інших ресурсів на постановку та реалізацію мети. Разом із тим використання системи методів при вивченні нових управлінських проблем дає змогу розширити і поглибити знання про управління.

Методи менеджменту орієнтовані насамперед на високу продуктивність і ефективність діяльності персоналу фірми, на злагоджену роботу підрозділів фірми, на чітку організацію різноманітної діяльності фірми й управління нею на рівні світових стандартів. За характером дії методи умовно (формально) можна поділити на методи матеріальної, соціальної і владної мотивації, або економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Методи соціальної мотивації передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтації на соціально значимі інтереси (культуру, розвиток і т. ін.).

Економічні методи впливають на майнові інтереси фірм та їхній персонал. З одного боку, вони стимулюють діяльність фірм щодо задоволення інтересів суспільства (система податків, банківських кредитів тощо), з іншого – служать для мотивації роботи персоналу (заробітна плата, премії, винагороди за інновації).

Методи владної мотивації передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядчі документи та суворе виконання їх.

Організаційно-розпорядчі методи базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності та управлінні нею, на природних потребах людей в упорядкованій взаємодії між собою. Їхньою метою є впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентація їхньої діяльності. Організаційно-розпорядчі методи поділяються на три групи.

Організаційно-стабілізуючі методи, що встановлюють та визначають довгострокові зв'язки в системах управління між людьми і їхніми групами (структура, штати, положення про виконавців, регламенти діяльності, концепції управління).

Розпорядницькі методи забезпечують оперативне управління сумісною діяльністю людей та підприємств і представлені у формі договорів, наказів, розпоряджень.

Дисциплінарні методи призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності за визначену роботу.

Сутність соціально-психологічних методів зводиться до способів впливу на особистість та колективи з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності і творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси фірм та їхній персонал (роль і статус особистості, групи, фірми, психологічний клімат, етика поведінки, спілкування та ін.).

Механізм використання соціальних методів включає: соціальні дослідження або виявлення проблем і напрямів впливу; соціальне планування або розробку конкретних способів впливу на людей; соціальне регулювання або розв'язання виявлених проблем і реалізацію визначених способів впливу на людей.

Психологічні методи використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників фірм і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату.

11.2. Економічні методи управління

Економічні методи управління — це сукупність засобів та інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування й розвитку підприємства.

Важелі економічного механізму відповідають соціально-економічній природі підприємства і є одним із факторів розвитку виробництва та обміну на ринковій основі. В зв'язку з цим особливого значення набуває вивчення того нового, що внесено практикою у зміст *комерційного розрахунку* як важливого методу господарювання.

Економічний механізм функціонування та розвитку підприємств припускає використання методу комерційного розрахунку, виходячи із глобальної господарської політики і цілей підприємства, зокрема в галузі забезпечення рентабельності виробництва та збуту, розподілу капіталовкладень і розташування виробництва; фінансування й кредитування; розвитку технології, кадрової політики, політики придбання нових підприємств і структури капіталу тощо.

У рамках комерційного розрахунку використовуються такі економічні важелі та інструменти, як політика в галузі ціноутворення, витрат виробництва, фінансування та кредитування. Ця політика спрямована на отримання стійкого прибутку, що є кінцевою метою комерційного розрахунку.

Планування є одним з основних важелів в економічних методах управління. Зміст його, як функції управління, полягає в обґрунтованому визначенні основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва з обліком матеріальних джерел його забезпечення та попиту ринку. Суть планування проявляється в конкретизації цілей розвитку всього підприємства і кожного підрозділу окремо на встановлений період у визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, строків і послідовності реалізації, у вияві матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Ще в недалекому минулому планувати стратегію розвитку підприємства в Україні було неможливо. Існувала головним чином верхівкова (держпланівська) координація взаємовідносин підприємств, не підкріплена економічною зацікавленістю самих виробників. При такій організації роботи “згідно наказу” українські підприємства були зв'язані по руках і ногах, позбавлені самостійності, виконуючи часто-густо необмірковані рішення, прийняті зверху.

При переході до ринкової економіки стала потрібною економічна діяльність нової якості, що націлена на прогнозування і планування стратегії виходу на ринки.

Центральне місце серед різноманітних важелів економічного механізму управління належить *цінам і ціноутворенню*, в яких відбиваються всі сторони економічної діяльності підприємств. В сучасних умовах монополістичного ринку суттєво змінилися роль і значення цін, умови їх формування і тенденції розвитку.

Процес ціноутворення — явище дуже складне, обумовлене насамперед попитом на запропоновану ринку продукцію. Розглядати ж цінову політику підприємства слід тільки у взаємозв'язку з тим завданням, яке ставить перед собою підприємство. Можна назвати такі варіанти поведінки підприємства на ринку та політики у сфері ціноутворення:

- забезпечення процесу виживання;
- максимізація прибутку;
- завоювання лідерства за показниками якості;
- завоювання лідерства за показниками частини ринку.

Для підприємства важливо зайнятися підготовкою осмисленої методики розрахунку цін на продукцію, яка виробляється.

Формування ціни товару проходить під впливом певних обмежень. З одного боку, ціна виробленого підприємством товару повинна дати прибуток, тобто вона не повинна опускатися нижче певного допущеного рівня. З іншого боку, дуже висока ціна може негативно впливати на

попит і товар – ніхто не буде купувати. Головними складовими, під впливом яких формується ціна, є:

- собівартість продукції;
- виключні якості, відмінні особливості, які привертають покупця;
- ситуація на ринку, де аналогічний товар пропонується іншими підприємствами-конкурентами.

Розробка та здійснення єдиної **фінансової політики** займає суттєве місце у загальному механізмі управління. Роль фінансової політики в управлінні підприємством визначається тим, що вона торкається всіх сторін його економічної діяльності – науково-технічної, виробничої, матеріально-технічного забезпечення, збуту і відбиває у концентрованому вигляді вплив багаточисельних внутрішніх і зовнішніх факторів.

Методи фінансового управління різноманітні. Основними з них є: прогнозування, планування, оподаткування, страхування, самофінансування, кредитування, система розрахунків, система фінансової допомоги, система фінансових санкцій, система амортизаційних відрахувань, система стимулювання, принципи ціноутворення, трастові операції, факторинг, оренда, лізинг. Складовим елементом наведених методів є спеціальні прийоми фінансового управління, кредити, позики, відсоткові ставки, дивіденди, котировка валютних курсів, акциз, дисконт та ін.

Господарська діяльність нерозривно пов'язана з фінансовою діяльністю. Підприємство самостійно фінансує всі напрями своїх витрат згідно з виробничими планами, розпоряджається наявними фінансовими ресурсами, вкладаючи їх у виробництво продукції з метою отримання прибутку.

Обов'язковою умовою успішної господарської діяльності підприємств в умовах ринкової економіки є **самофінансування**. Цей принцип базується на повній окупності витрат з виробництва продукції і розширенні виробничо-технічної бази підприємства. Він означає, що кожне підприємство покриває свої поточні й капітальні витрати за рахунок власних джерел.

В умовах становлення ринкових відносин держава переходить до економічних методів управління, серед яких одним із найбільш дієвих є **податки**. Система оподаткування повинна вирішувати певні завдання: сприяти діловій активності підприємців, зростанню виробництва, підвищенню зацікавленості робітників у результатах праці, спонукати підприємства ефективно використовувати основні виробничі фонди, мінімізувати виробничі запаси, скорочувати невиробничі витрати; забезпечувати формування бюджету в обсязі, достатньому для фінансування витрат держави і виконання нею своїх функцій.

Сукупність податків, зборів, інших обов'язкових платежів у бюджет і внесків у державні цільові фонди складає систему оподаткування.

У даний час в Україні податкова система охоплює загальнодержавні, місцеві, прямі й непрямі податки та збори. Більшість податків оплачується у формі авансових платежів.

Ефективність управління залежить від організації **аналітичної роботи** на підприємстві, глибини аналізу його виробничо-фінансової діяльності. Завданням аналізу виробничо-фінансової діяльності підприємств (об'єднань) є оцінка роботи трудових колективів (виконання планових показників, дотримання договірних зобов'язань і встановлених нормативів, рівень використання виробничого потенціалу і соціального розвитку колективу).

В **аналітичній роботі** застосовують спеціальні методи і прийоми організаційного діагнозу, аналізу інформаційних потоків, вивчення конкретних виробничих і психологічних ситуацій, кореляцію якісних ознак та ін.

Ефективність економічного аналізу на підприємстві залежить від організації бухгалтерського обліку, який виконує функцію зворотного зв'язку в управлінні. Слід прискорити обліковий процес, вводити таку систематизацію даних, які б забезпечували можливість детального й глибокого аналізу в реєстрах поточного обліку і, які відображали б планові дані для порівняння фактичних даних з нормативними і перевірки дотримання принципів внутрішньогосподарського розрахунку.

В ринкових умовах особливе місце займають економічні методи управління. Використання і удосконалення таких економічних важелів як комерційний розрахунок, планування, механізм ціноутворення, стійке фінансове становище і розумне оподаткування допоможуть створити

надійний, міцний економічний механізм, який приведе в дію весь складний механізм економіки України.

11.3. Організаційно-розпорядчі методи управління

Крім економічних методів, у практиці управління використовуються й організаційно-розпорядчі (адміністративні). Вони ґрунтуються на владі та підлеглості. Адміністративні методи становлять систему прямого адміністративного впливу на підлеглих. Цей вплив використовується для виконання нормативних та індивідуальних актів управління. Нормативні акти управління (Статут підприємства, положення про структурні підрозділи, інструкції тощо) визначають мету, завдання, функції, права та відповідальність підприємства, його підрозділів і службових осіб апарату управління. Індивідуальні акти управління на підприємстві (накази, розпорядження, вказівки тощо) адресують певним об'єктам управління, визначають їм чергові завдання.

Організаційний вплив на об'єкт управління здійснюється у формі регламентування, нормування, інструктування та інформування. Він є засобом впливу через документи тривалої дії.

Організаційне регламентування ґрунтується на використанні норм українського права і правил, дотримання яких обов'язкове як для керівника, так і для всіх працюючих на підприємстві. На основі правових норм, що містяться в законах, декретах, положеннях, указах і постановах українського законодавства, в Статуті підприємства та інших документах. На підприємствах розробляють положення про відділи і служби, а також посадові інструкції для всіх службових осіб.

Вплив на систему, якою управляють, за допомогою *організаційного нормування* реалізується через встановлення нормативів, які уточнюють межі будь-якої діяльності, параметри технічних і економічних процесів. На підприємствах можуть використовуватися такі нормативи:

- технічні – періодичність технічних обслуговувань і міжремонтних строків роботи обладнання, норми міжремонтних пробігів автотранспорту підприємства;
- технологічні – витрати сировини, енергії тощо;
- організаційно-економічні нормативи – правила внутрішнього розпорядку, положення про оплату праці, розміри амортизації, нормативи власних оборотних коштів, норми витрат засобів на технічне обслуговування, поточний ремонт обладнання та багато інших.

Організаційно-методичне інструктування – також ефективний засіб інформаційного впливу на трудовий колектив або на окремого працівника. На підприємствах за допомогою методичних вказівок, розробок, інструкцій розробляються правила, які регулюють організаційні та спеціальні сторони його діяльності, підрозділів і службових осіб. Визначається порядок виконання будь-яких робіт, використання технічних засобів.

До інформаційного впливу належить використання на підприємстві актів, протоколів, доповідних записок, службових листів, заяв.

На відміну від організаційного впливу методи *розпорядчого впливу* відображають динаміку процесу управління і спрямованості на регулювання виробництва та усунення збоїв і перешкод, що виникають у роботі, їх здійснюють шляхом прийняття адміністративно-управлінських актів керівником, проведення спеціальних організаційних заходів. Розпорядчий вплив на підприємстві реалізується у формі наказів, розпоряджень, вказівок (письмово чи усно). Розпорядження видаються як в усній, так і в письмовій формі начальниками підрозділів, служб, в деяких випадках – керівником. Вони мають на меті виконання наказів. Вказівки використовуються для виконання наказів і розпоряджень.

11.4. Соціальні методи управління

Під соціальними методами управління розуміють систему заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвитку особистості, соціального захисту та ін.

До методів соціального управління належать соціальне прогнозування та соціальне планування.

Соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники:

вікові та статеві зміни в колективі;
зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників;
зміни в матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників;
динаміку співвідношення фізичної та розумової праці та інше.

Соціальне нормування як метод управління полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою звичайно розуміють певний, визнаний обов'язковим, порядок, правило.

Соціальні норми відображають певного роду інтереси – суспільні, класові, колективні та групові. Головне і безпосереднє завдання цих норм – погодити всі види інтересів.

Розрізняють норми права, норми моралі й авторитету громадської думки. Інакше кажучи, управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм:

- 1) юридичними (правовими) нормами, які встановлюються або санкціонуються державою;
- 2) суспільними (неюридичними) нормами, які встановлюються громадськими організаціями й товариствами;
- 3) нормами моралі, які формуються в свідомості людей у процесі виховання і життєдіяльності.

Правові норми встановлюються державою, і їх дотримання забезпечується як переконанням, так і – у випадку – потреби засобами примусу. Дія правових норм поширюється на державні, а здебільшого – і на громадські системи.

Однак більшість актів, що регулюють управлінські відносини в громадських організаціях, розробляється цими ж організаціями. Такі акти об'єднуються в три групи:

- статути, положення про окремі громадські організації;
- постанови з окремих питань діяльності громадських організацій;
- інструкції громадських організацій.

Постійно зростаючого значення у регулюванні управлінських відносин набувають **норми моралі**. Під мораллю, як відомо, розуміють правила (принципи) поведінки людей, які стосуються сфери взаємовідносин між ними, а також взаємовідносин їх з суспільством.

Норми моралі, на відміну від норм права, підтримуються авторитетом громадської думки і, як правило, їх дотримання ґрунтується на власних переконаннях.

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

Засобами соціального регулювання є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статути (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали.

Соціальне планування як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку організації (підприємства).

План соціального розвитку, як правило, складається з 4-х розділів.

- 1) Удосконалення соціальної структури колективу.
- 2) Удосконалення умов праці, охорона її та зміцнення здоров'я працівників.
- 3) Підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників.

4) Підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління.

План соціального розвитку трудового колективу – органічна складова частина комплексного плану (програми) економічного та соціального розвитку підприємства (організації), в якій передбачається науково обґрунтована і матеріально забезпечена система заходів щодо удосконалення структури колективу, формування і найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб працівників.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці, і навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо).

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Соціально-

психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників – соціального і психологічного. Соціальний вплив проявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонування до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з врахуванням їх психологічних характеристик.

Рекомендована література:

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент.-М. ЮНИТИ, Банки и биржи, 1999.– 501с.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996. – 284 с.
4. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Курс лекцій. Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». – Житомир: ЖІТІ, 1998. – 600 с.
5. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. для студентів вищих навчальних закладів. — К.: «Кондор», 2003 — 556 с.
6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003.– 608с.
7. Шегда А.А. Менеджмент: Навчальний посібник. –К.: Знання-прес, 2002.– 583с.

Тема 12. Управлінські рішення

- 12.1. Суть та види управлінських рішень.
- 12.2. Основні підходи до прийняття рішень
- 12.3. Процес прийняття рішень.
- 12.4. Встановлення пріоритетів при допомозі аналізу АБВ.
- 12.5. Методи прийняття рішень.
- 12.6. Організація та контроль виконання рішень.

12.1. Суть та види управлінських рішень

Жодна людина не може не пізнати на практиці процес прийняття рішень. Кожен із нас протягом дня приймає їх десятки, а протягом життя – і тисячі. Деякі з них прості, інші більш складні і вимагають ретельного обдумування. Для менеджера прийняття рішення – це постійна, досить відповідальна робота. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи мету і добиваючись її досягнення. Навіть одним із показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення.

Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. **Управлінські рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи** (за визначенням Ф.І.Хміля [10, с.40]).

Процес розробки і прийняття рішень, як правило, включає ряд стадій:

- розробку і постановку мети;
- вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішень, які приймаються;
- розгляд варіантів рішень, які приймаються;
- вибір і кінцеве формулювання рішення;
- прийняття рішення;
- доведення рішень до виконавців;
- контроль за виконанням рішень.

Тому під управлінським рішенням розуміють вибір альтернативи, акт, який спрямований на вирішення проблемної ситуації. Управлінські рішення класифікують за такими ознаками.

За роллю в досягненні цілі організації: стратегічні і тактичні.

За часовим горизонтом: прогностичні, планові, оперативні.

За результатами: вірогідні, детерміновані.

За ступінню жорсткості: директивні, рекомендувальні, орієнтуючі.

За періодом дії: довгострокові, середньострокові, короткострокові.

За функціональним змістом: організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі.

За широтою охоплення: вибіркові, систематичні, суцільні.

За об'єктами: виробничі, фінансові, кадрові тощо.

По способу прийняття: одноосібні, сумісні, консультативні, парламентські.

За ступінню універсальності: загальні, спеціальні

За визначеністю: запрограмовані, незапрограмовані.

За наслідками: ризикові, безризикові.

За характером: творчі, стандартні.

Організаційні рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою. Організаційні рішення ділять на дві групи:

- 1) запрограмовані;
- 2) незапрограмовані.

Запрограмовані рішення – це такі рішення, які однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються. Вони пропонують набір стандартних дій: вимагають від керівника інструктажу, сигналу про початок дій, контролю, стимулювання.

Незапрограмовані рішення пов'язані з унікальними ситуаціями, пропонують нестандартні дії та вимагають від керівника дослідження проблем, розробки альтернатив, вибір варіантів, навчання підлеглих.

Інтуїтивні рішення ґрунтуються на припущенні, що вони засновані на “шостому почутті” і на тому, що вибір правильний.

Адаптаційні рішення базуються на аналогії з минулими успішними діями.

Раціональні (аналітичні) рішення ґрунтуються на всесторонньому науковому аналізі, наявності можливостей дослідження проблеми.

Відносно альтернативності рішень потрібно відмітити, що вони можуть бути безальтернативні, бінарні, багатоваріантні та інноваційні.

Рішення можна класифікувати також за об'єктами і суб'єктами управління, соціальною значущістю цілей і завдань – залежно від стадії процесу управління, на якій їх приймають, ступеня деталізації вказівок, що в них містяться, обов'язковості виконання, наявності кількісних і якісних характеристик та ін.

Класифікацію рішень слід розглядати як складовий логіко-пізнавальний процес, який дає змогу упорядковувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам.

Для того, щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно має відповідати ряду вимог.

Наукова обґрунтованість передбачає розробку рішень з врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

Цілеспрямованість зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинно мати мету, чітко пов'язану із стратегічним планом розвитку об'єкта управління.

Кількісна і якісна визначеність. Вимога кількісної визначеності управлінських рішень задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації рішення, яке розробляється. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно.

Правомірність. Будь-яке управлінське рішення повинне впливати з правових норм та виходити з компетенції структурного підрозділу управління чи посадової особи.

Оптимальність. Вимога оптимальності зумовлює потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанту рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності, максимум прибутку при мінімальних витратах.

Своєчасність рішень означає, що вони повинні прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів.

Комплексність управлінських рішень передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств.

Гнучкість. Будь-яке всебічно обґрунтоване рішення в управлінській динамічній системі може потребувати коректив, а інколи і прийняття нового рішення.

Повнота оформлення. Необхідно, щоб форма викладу рішення виключала непорозуміння або двозначність у розумінні завдань. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно [10, с.40].

Встановити пріоритетність – значить прийняти рішення про те, яким із завдань слід надавати першочергове, другорядне і т. д. значення.

12.2. Основні підходи до прийняття рішень

Менеджер у своїй роботі повинний розрізняти рішення по видах, а організація в цілому повинна мати визначений підхід до прийняття рішень.

Централізований підхід на противагу децентралізованому

Централізований підхід призиває до того, щоб якомога більше число рішень приймалося головним управлінням

Децентралізований підхід заохочує менеджерів передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень.

Груповий підхід на противагу індивідуальному

- У груповому підході до прийняття рішень менеджер і один або більше службовців працюють разом над однією проблемою. Індивідуальний підхід - це прийняття рішень тільки менеджером. Індивідуальний підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо чисто фізично. Важлива перевага групового

підходу полягає в тому, що він дає людині, що приймає рішення, шанс зібрати більше інформації з альтернативних варіантів рішення.

Система участі на противагу не участі

При системі участі менеджер опитує людей, що будуть задіяні в прийнятті рішення. У системі участі менеджер залишає за собою право сказати останнє слово. Менеджер запитує думку людей, але усім їм не обов'язково збиратися разом.

Демократичний підхід на противагу дорадчому

При демократичному підході рішення приймаються на користь більшості. Цей підхід рідко використовується в організаціях, тому що він веде до того, що голосуючі з кожного питання поділяються на "переможців" і "переможених". Крім того, демократичний підхід має схильність до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості організацій.

Альтернативою йому є дорадчий підхід, що залучає багато людей у прийняття рішень і шукає компроміс між усіма думками. Дорадчий підхід звичайно використовується як форма групового підходу. Центром уваги є з'ясування точок зору якомога більшого числа людей, що мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка. Менеджери повинні знати, що використання групового підходу і системи участі припускає наступні очевидні переваги:

1. Здатність до вирішення проблеми в групі вище, тому що причини і важливість проблем розуміються більш широко.

2. Так як група ширше і глибше бачить перспективи проблеми, імовірніше всього саме група може вибрати кращий варіант рішення.

3. Ентузіазм групи зростає, якщо він буде заохочуватися матеріально.

4. Недовіра до нововведень скорочується, тому що зменшується непевність службовців, залучених в організаційні зміни.

Незважаючи на ці важливі переваги групового підходу і системи участі, вони мають деякі недоліки. Серед них те, що менеджер повинний зберігати в голові, наступне:

1. Збільшується час на прийняття рішення.

2. Негативний вплив робить відрив керуючих, що приймають рішення, від їхніх безпосередніх підлеглих.

3. Варто враховувати незадоволеність, яку можуть мати ті, що беруть участь у прийнятті рішення, коли їхня участь не приносить результату.

12.3. Процес прийняття рішень

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він включає цілий ряд стадій і операцій. Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій.

1. Основою всякого рішення є проблемна ситуація, яка вимагає розв'язання.

2. Виявлення обмежень і визначення альтернатив. Причиною проблеми можуть бути сили, які знаходяться поза організацією (зовнішнє середовище) та, які менеджер не в змозі змінити.

Такі обмеження звужують можливості прийняття оптимальних рішень.

3. Прийняття рішення. На цій стадії розробляються альтернативні рішення, дається їх оцінка і відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.

4. Реалізація рішення. Процес не закінчується вибором альтернатив, на стадії реалізації вживаються заходи щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. Контроль за виконанням рішення. В процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю.

Процес прийняття рішень може бути розбитий на шість кроків (рис. 12.1.):

- 1) визначення проблеми;
- 2) установка цілей;
- 3) розробка альтернативних рішень;
- 4) вибір альтернативи;
- 5) реалізація рішення;
- 6) оцінка результатів.

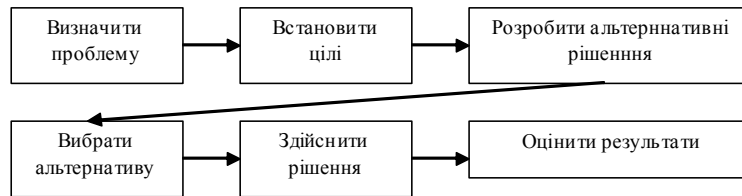


Рис. 12.1. Кроки процесу прийняття рішень

1) **Визначення проблеми;**

Проблема складається в деяких відхиленнях від очікуваного ходу подій. Процес визначення проблеми полягає в її виявленні.

2) **Постановка цілей**

За визначенням проблеми впливає постановка цілей, що будуть основою для майбутнього рішення.

3) **Розробка альтернативних рішень**

Альтернативні рішення — два чи більше способи розгляду проблеми. Процес розробки альтернативних рішень проводиться для того, щоб знайти найкраще можливе рішення, з огляду на всі фактори які впливають на процес прийняття рішень.

4) **Вибір альтернативи**

У цьому пункті менеджер повинний задати собі запитання про кожну альтернативу: "Чи є це рішення найкращим?" Щоб відповісти на це запитання, менеджер повинен оцінити уважно широту розмаху альтернатив.

5) **Реалізація альтернативи.**

Вибір альтернативи передбачає її здійснення, тобто впровадження рішення в дію. Багато факторів задіяно в реалізацію рішення.

Оголошення альтернативи. Менеджер повідомляє рішення чітко і без сумніву. Якщо альтернатива цінна, вона буде підтримана.

Видача необхідних розпоряджень. Менеджер повинний обговорити обрану альтернативу з підлеглими і менеджерами, що мають відношення до виконання рішення. Розпорядження повинні віддаватися чітко, усі зміни чітко пояснюватися.

Призначення специфічних завдань. Здійснення рішення припускає безліч доручень різним людям. Іноді такі доручення лише зовсім небагато відрізняються від тих, котрі керуючі дають щодня своїм підлеглим. Але іноді вони вимагають значних змін у звичайній роботі.

Розподіл ресурсів. Реалізація рішення може потягнути новий перерозподіл матеріальних і трудових ресурсів.

Спостереження за процесом реалізації рішення. Менеджер повинний знати, чи виконується рішення належним чином.

Прийняття рішень, що будуть слідувати за нинішніми. Здійснення рішення часто вимагає прийняття наступних рішень, що будуть спрямовані на те, щоб здійснити перше найкраще.

б) **Оцінка результатів рішення**

Після того, як рішення реалізоване, менеджери повинні оцінити ефективність. Чи досягло рішення мети? Чи вносить свою частку в збільшення обсягу товарів? Чи було воно ефективне по витратах? Чи відкрило обрії росту для фірми? Чи згодні підлегли, що це продуктивне рішення? Які труднощі зустрілися при здійсненні рішення?

12.4. **Встановлення пріоритетів при допомозі аналізу АБВ**

Принцип Парето у загальному вигляді означає, що всередині даної групи, або більшості окремі, малі частки мають значно більшу значимість, ніж їх питома вага в цій групі.

Принцип, який був сформульований італійським економістом Вільфредо Парето (1848-1932), неодмінно одержував підтвердження на практиці в найрізноманітніших сферах.

Тому, в зв'язку з принципом Парето, говорять також про «співвідношення 80:20». Перенесення цієї закономірності на робочу ситуацію керівника означає, що в процесі роботи за перші 20 % витраченого часу (затрати) досягається 80 % результатів (випуск). Інші 80 % витраченого часу приносять лише 20 % загального підсумку.

На схемі, яка наведена нижче, пояснюється цей «залізний» принцип часового менеджменту.

Часовий принцип Парето (співвідношення 80:20)

Затрати:	Випуск:
80 % затраченого часу (багаточисельні "другорядні" проблеми);	– 20 % підсумкового результату;
20 % затраченого часу (небагато "життєво важливих" проблем).	– 80 % підсумкового результату.

Стосовно повсякденної роботи – це означає, що не слід братися спочатку за найлегші, цікаві справи або такі, що вимагають мінімум часу. Необхідно приступати до питань, з розумінням їх значимості і важливості.

Техніка аналізу АБВ походить з досвіду, згідно з яким частка у відсотках більш важливих і менш важливих справ у загальній кількості залишаються в цілому незмінними.

Аналіз АБВ ґрунтується на наступних трьох закономірностях, підтверджених досвідом. Найважливіші завдання (категорія А) складають близько 15 % кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник. Власна значимість цих завдань складає, однак, приблизно 65 %. На важливі завдання (категорія Б) припадає в середньому 20 % загального числа і також 20 % значимості завдань і справ керівника.

Менш важливі і несуттєві завдання (категорія В) складають, навпаки, 65 % загального числа завдань, але мають незначну частку – 15 % в загальній «вартості» всіх справ, які повинен виконати менеджер. Згідно з висновками аналізу АБВ рекомендується за найважливіші, тобто справи категорії А братися в першу чергу, щоб з допомогою небагатьох дій забезпечити більшу частину загального ефекту. На наступні за значимістю завдання Б припадає також суттєва частина сукупного результату, тоді як виконання відносно великого числа, але менш важливих завдань в цілому дає невеликий підсумок. Наступний графік пояснює ці висновки (рис. 12.2.).

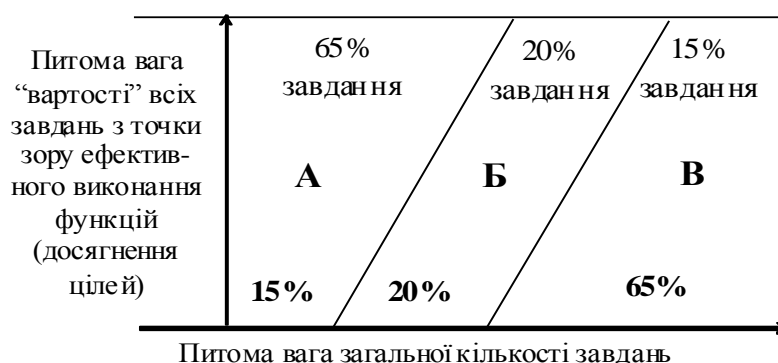


Рис. 12.2. АБВ – аналіз

Застосування аналізу АБВ. Аналіз всіх завдань за методом АБВ можна здійснювати таким чином .

1. Необхідно скласти список всіх завдань, які потрібно виконати за певний час (декаду, день, квартал і т. д.), для чого можна використати листок обліку завдань і контроль за їх виконанням.

2. Систематизувати завдання за їх важливістю, встановити черговість справ у відповідності до їх значення для вашої діяльності. Не забувайте про те, що терміновість принципово не має нічого спільного з важливістю або значимістю відповідного завдання.

3. Пронумеруйте свої завдання.

4. Оцініть свої завдання у відповідності до категорій А, Б, В.

А. Перші 15 % всіх завдань, які відносяться до категорії А (дуже важливі, які мають найбільшу значимість для виконання ваших функцій), не підлягають передорученню.

Б. Наступні 20 % завдань складають категорію Б (важливі, суттєві, можуть бути доручені для виконання іншим особам).

В. Інші 65% всіх завдань є завданнями категорії В (менш важливі, незначні, в будь-якому випадку повинні бути передоручені).

5. Слід перевірити, виходячи із першочерговості завдань категорії А, погодинний план на відповідність виділеного бюджету часу значенню завдань:

65 % запланованого часу (близько 3 год. – завдання категорії А);

20 % запланованого часу (близько 1 год. – завдання категорії Б);

15 % запланованого часу (близько 45 хв. – завдання категорії В).

6. Потрібно провести відповідні корегування, орієнтуючи погодинний план на завдання категорії А. Цим автоматично забезпечується те, що на менш важливі, але ті, які забирають багато часу, завдання категорії В виділяється стільки часу, скільки вони мають значимості з точки зору ефективності виконання функцій.

7. Оцінити завдання Б і В з точки зору можливості їх делегування.

Допоміжні критерії для прийняття рішень щодо завдань категорії А.

В залежності від ступеня терміновості і важливості завдання розрізняють чотири можливі їх оцінки (в підсумку) виконання (рис. 12.3.).



Рис. 12.3. Принцип Ейзенхауера

1. Термінові (важливі) справи. За них слід братися відразу ж і самому їх виконувати.

2. Термінові (менш важливі) справи. Якщо ж справа не настільки важлива, то в будь-якому випадку повинна бути делегована

3. Менш термінові (важливі) завдання. Їх не потрібно виконувати терміново, вони, як правило, можуть зачекати.

4. Менш термінові (менш важливі) завдання. Дуже часто справи цієї категорії залежуються на письмовому столі. Від завдань несуттєвих і нетермінових треба утримуватися. У цьому випадку слід частіше використовувати корзини для паперу.

12.5. Методи і способи прийняття рішень

Моделювання

Всі методи прийняття рішень базуються на моделях. Моделі — це наукові інструменти. Модель - це зображення визначеного реального предмета чи ситуації. Моделі не можуть, та й не повинні зображувати всі дрібні деталі предмета чи ситуації. Передбачається, що в моделях відображені найбільш істотні їхні риси.

Існують три типи моделей, описові, аналогові і символні. *Описова* модель зображує предмет чи ситуацію, показуючи нам, як вони виглядають. Подібні моделі містять велику частку конкретних деталей і відносно малу частку абстракції.

Аналогові моделі зображують предмети чи ситуації, замінюючи різні реальні елементи іншими, що відрізняються формою чи властивостями. Цими моделями легше маніпулювати, чим описовими, тому що в них більш високий рівень абстракції.

Символьна модель показує різні властивості й елементи ситуації символами. Прикладом такого типу моделей може служити математична модель, у якій різні елементи ситуації виражаються у формі рівнянь. Символьними моделями найбільш легко маніпулювати, тому що в них високий рівень абстракції.

Дерево рішень

Дерево рішень — це модель, представлена в графічній формі. На графік наносяться всі кроки, які необхідно розглянути, оцінюючи різні альтернативи. Дерево рішень підкреслює два основних моменти: використання інформації, придбаної в процесі підготовки до ухвалення рішення і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення. Таким чином, дерево рішень — це графічна схема того, до якого вибору в майбутньому приведе нас прийняте сьогодні рішення.

Принцип беззбитковості

Цей метод є іншим прикладом моделі, що допомагає менеджерам визначити, який обсяг випуску продукції принесе прибуток, а який — збитки. Принцип беззбитковості полягає у визначенні такого обсягу випуску, при якому загальні витрати дорівнюють загальним доходам.

Формула беззбитковості.

Для того, щоб швидше підрахувати точку беззбитковості, існує формула. За цією формулою ціна одиниці (P), помножена на кількість проданих одиниць (X), дорівнює постійним витратам плюс змінні витрати, помножені на кількість виробленої продукції.

$$P(X) = F + V(X),$$

Основний недолік такого методу полягає в тому, що його використання залежить від обмеженої можливості менеджера дати кількісну оцінку змінним у моделі.

Типи умов при прийнятті рішень

Стан **впевненості** існує, коли менеджер знає **точно**, який буде результат, якщо буде прийняте і реалізоване те чи інше рішення.

Стан **непевності** превалює, коли менеджери не мають інформації, що могла б допомогти їм пророчити результат реалізації рішення.

Стан **ризик** існує, коли менеджери мають досить інформації для оцінки можливих наслідків реалізації рішень. Елемент же ризику існує в будь-якій ситуації.

Прийняття рішень в умовах ризику.

Стан економіки — це умови, у яких приймаються рішення, у подібних випадках менеджер приймає рішення в умовах ризику.

Всі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в групи.

1. Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень. Неформальні методи базуються на інтуїції менеджера. Їх перевага полягає в тому, що приймаються вони оперативно, недолік — неформальні методи не гарантують уникнення помилкових рішень, оскільки інтуїція може підвести менеджера.

2. Колективний метод обговорення і прийняття рішень. Рішення, прийняте колегіально, демократичне і висловлює думку всіх. Рішення, прийняте всіма, накладає колективну відповідальність за його виконання. **3. Метод Дельфі** — це багатотурова процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування опрацьовуються і повідомляються результати й оцінки.

4. Кількісні методи прийняття рішень. В їх основі лежить науково-практичний підхід, який пропонує вибір оптимальних рішень шляхом обробки (при допомозі комп'ютерної техніки) великої кількості інформації.

5. Індивідуальні стилі прийняття рішень. У науці виділяють наступні різновиди особистих профілів рішень:

- а) рішення врівноваженого типу;
- б) імпульсивні рішення;
- в) інертні рішення;
- г) ризиковані рішення;
- д) рішення обережного типу.

6. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення належить до простих, але наочних методів вибору кращого варіанту рішення. Суть цього методу полягає в тому, що в матрицю заносять усі можливі майбутні наслідки реалізації рішення. Ця матриця не гарантує, що відібраний варіант рішення буде високоякісним, оскільки при її складанні можуть бути допущені помилки в оцінці важливості події чи ймовірності її настання.

7. Методи теорії ігор. Теорія ігор розглядає задачі, типові для військової справи, конкурентної боротьби та інших. Суть ігрового прийняття рішення полягає в тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації (конфлікті). Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу в грі з урахуванням можливих дій суперника, приймають як рішення.

8. Дерево рішень. Побудова «дерева рішень» ґрунтується на знанні елементів теорії графів та теорії ймовірності і тому є досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень і краще оцінити наявність альтернатив та їх кількість.

9. Аналітично-систематизаційний метод. Цей метод включає три складові частини.

Аналіз ситуації передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення.

Аналіз проблеми. Проблема виникає тоді, коли дійсність не збігається з тим, що могло б бути.

Аналіз рішення. При застосуванні цього методу заключним етапом прийняття рішення є його системний аналіз.

12.6. Організація та контроль виконання рішень

Організація виконання рішень – це специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл. У зв'язку з цим можна виділити комунікації, які найчастіше зустрічаються в організації: ланцюжкову, багатозв'язкову, зіркову, ієрархічну.

При **ланцюжковій структурі** комунікації рішення, яке передається з одного кінця в інший, стає відомим усім виконавцям і всіма обговорюється. При **багатозв'язковій структурі** комунікації всі її учасники пов'язані між собою. Вона відзначається достатньою стійкістю і швидкістю передачі інформації.

При **зірковій структурі** комунікації яскраво виявляється «комутатор-керівник», через якого передаються всі завдання. Всі зв'язки зосереджуються на керівникові. Стійкість і швидкість передачі інформації невисокі.

Для **ієрархічної структури** комунікації характерні яскраво виражені командні відносини.

Організація виконання рішень немислима без контролю. Контроль виконання рішень є завершальною стадією управлінського циклу.

Головне призначення контролю полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення, а також у своєчасному прийнятті заходів щодо їх ліквідації.

Методи реалізації рішень повинні бути такими, які можна застосувати на практиці. Вимоги до реалізації рішень.

– Економічність рішень.

– Точність.

– Надійність.

Успіх у справі вирішення проблем зумовлений впливом трьох груп факторів: організаційних, матеріальних і особистих. До організаційних факторів відносять, насамперед, здатність організації своєчасно перебудуватися для вирішення проблеми у відповідності до умов, які змінилися.

До матеріальних факторів відносять наявність необхідних для цього ресурсів – природних, технологічних, інформаційних тощо та можливість вільного маневрування ними.

Особисті фактори – це необхідний рівень кваліфікації знань і досвіду співробітників, які займаються вирішенням проблем, ступінь розуміння рішень, очікувана винагорода у випадку успіху, або навпаки, побоювання можливого покарання при невдачі, загальний морально-психологічний клімат в організації.

Рекомендована література

1. Абчук В.А. Директорский «хлеб»: Занимательно об управлении. – Л : Лениздат, 1991. – 208 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
3. Веснин В.Р. Основи менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. – Из-во "Триада, ЛТД", 1996. – 384 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент – Т.1. – К.: УФІМБ, 1997. – 543с.
5. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках. – М.: Экономика, 1991. – 232 с.
6. Кабушкин Н.И. Основи менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996. – 284 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
8. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Курс лекцій. Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». – Житомир: ЖІТІ, 1998. – 600 с.

9. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. для студентів вищих навчальних закладів. — К.: «Кондор», 2003 — 556 с.
10. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. — К.: Вища школа, 1995. — 351 с.

Тема 13. Інформація і комунікації в менеджменті

- 13.1. Інформація, її види і роль в менеджменті.
- 13.2. Класифікація інформації.
- 13.3. Елементи системи обміну інформацією.
- 13.4. Поняття і роль комунікації.
- 13.5. Види і форми комунікацій.
- 13.6. Перешкоди в комунікаціях.
- 13.7. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу

13.1. Інформація, її види і роль в менеджменті.

Проблема ефективної ідентифікації корисної інформації та забезпечення доступу до неї менеджерів і співробітників набуває все більшої гостроти. Інформація - це перетворені в певному контексті дані, що є змістовними та корисними для конкретних користувачів.

Характеристика корисної інформації

Розробка організаціями стратегічних планів, забезпечення підтримки діяльності співробітників, ідентифікація проблем, що виникають, та взаємодія з іншими організаціями багато в чому визначаються рівнем якості інформації. Один із способів огляду якості інформації полягає в оцінці її характеристик з точки зору їх значення для організації. В число значимих відмінних властивостей інформації входять час, зміст та форма (рис. 13.1).

У загальному розумінні інформація - це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі. При цьому інформація відображає стан та його зміни в певній системі.

Інформація - це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять в системі й навколишньому її середовищі. Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем.

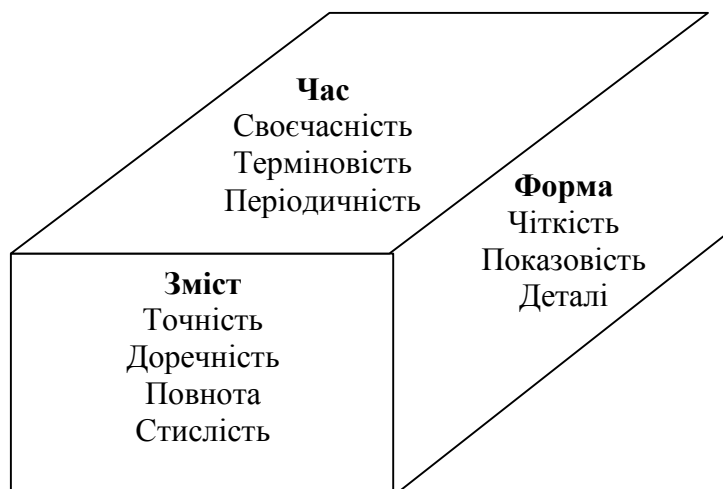


Рис. 13.1. Характеристики високоякісної інформації

Інформація виступає як основа процесу управління. За допомогою інформації реалізується зв'язок між суб'єктом і об'єктом або між керуючою і керованою частинами системи управління.

Інколи роль інформації в процесі управління абсолютизують, а сам процес управління руху інформації представляють як процес її перетворення з вихідної в командну, результативну.

Процес управління не можна повністю зводити до перетворення інформації. Його зміст значно більший. Дія на людину - це не стільки акт передачі їй інформації, скільки складний соціально-психологічний процес взаємодії людей, який вміщує такі фактори, як обов'язок, воля, авторитет, мораль та ін.

Роль інформації неоднакова для різних етапів або стадій процесу управління. На одних стадіях управління важливий обсяг інформації, її види, можливості одержання нової, додаткової інформації, на других - її рух, на третіх – можливості її обробки.

При оцінці ситуації найбільше значення мають види інформації, що визначають можливість комплексного і системного підходу до цієї оцінки, а в подальшому до розробки управлінських рішень. На стадії розробки управлінських рішень і аналітичної діяльності велику роль відіграють можливості обробки відібраної для одержаною рішення інформації, що залежать від форми її представлення.

Інформацію у формі повідомлень, відомостей не можна віднести ні до матерії, ні до свідомості. Вона властива як живій, так і неживій природі. Якісна різноманітність об'єктивного світу зумовлює якісну багатозначність інформації. Інформацію в сфері менеджменту часто образно порівнюють з нервовою системою, що забезпечує функціонування живого організму. Завдяки обміну інформацією між цими системами, якою управляють, інформацію про стан заданих параметрів виробляє команда управління і знову передає їх до системи, якою управляють, для виконання (прямий зв'язок). Надходження інформації про результати управління прийнято називати зворотним зв'язком.

Правильне визначення кількості інформації дає змогу уникнути перевантаження керівників і спеціалістів, оскільки існує показник межі інформації, яку може переробити людина за певний період. На практиці здебільшого спостерігається перевантаження інформацією виробничого персоналу приблизно у 3-4 рази порівняно з нормами.

13.2. Класифікація інформації

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками:

- 1) за формою відображення – візуальна (графіки, таблиці, табло та ін.), аудіо інформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку);
- 2) за формою подання – цифрова, буквена і кодована;
- 3) за порядком виникнення – первинна і похідна;
- 4) за характером носіїв інформації – документована і недокументована;
- 5) за призначенням – директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна;
- 6) за напрямом руху – вхідна і вихідна;
- 7) за стабільністю – умовно-перемінна, умовно-постійна;
- 8) за способом відображення – текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);
- 9) за способом обробки – що піддається і що не піддається механізованій обробці.

Залежно від функції, яку виконує інформація в управлінському циклі, вона буває розпорядчою, зворотного зв'язку, запам'ятовуючою та ін.

У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Наукову інформацію, в свою чергу, поділяють на економічну, соціально-політичну, ідеологічну та ін. Найбільшу питому вагу у загальній кількості інформації мають економічні дані.

Економічна інформація — це сукупність цифр, фактів, відомостей та інших даних, які переважно кількісно відображують суспільно-економічні явища і процеси. Вона містить дані соціально-економічного планування і прогнозування, фінансових планів, первинного, оперативного й бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу тощо.

Інформацію, яку використовують у народному господарстві, поділяють на відомчу (інформація підприємств, об'єднань, організацій, міністерств і відомств) і народногосподарську (інформація районних, обласних і центральних загальнодержавних органів управління).

За призначенням інформацію поділяють на планову, обліково-бухгалтерську, звітну, статистичну, виробничо-оперативну, розпорядчу, довідкову, нормативну; за способом передачі – на ту, що передається усно, поштою, телефоном, телетайпом, факсом; за періодичністю – на систематизовану (змінну, добову, декадну, квартальну та ін.) і ймовірну, обумовлену зовнішніми і внутрішніми виробничими подіями (вихід з ладу техніки, затримка з поставкою пального, насіння

та ін.); за характером носіїв – на документовану і не документовану щодо процесу обробки – на оброблювану, необроблювану і аналітичну.

Крім того, інформація може поділятися на достовірну і недостовірну, достатню, недостатню і надлишкову, активну і пасивну, цифрову, алфавітно-цифрову й алфавітну.

За місцем виникнення розрізняють зовнішню інформацію, що надходить від вищестоящих органів, а також підприємств, організацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки, і внутрішню — виникає на підприємстві (в об'єднанні). Інформація, яка використовується в господарському управлінні, існує у вигляді масивів, потоків, а також у розсіяному, незібраному вигляді.

Залежно від того, яку функцію обслуговує економічна інформація, її поділяють на облікову і звітну, що відображає події, які відбулися; планову, що відображає події, які намічаються; нормативну і аналітико-прогнозовану, що відображає події або явища сучасного і майбутнього; регулюючу, що відображає процес досягнення пропорційності у виробничому і управлінському процесах.

У підприємницькій діяльності використовують планову інформацію у вигляді нормативів матеріальних витрат і затрат праці. Від якості нормативної інформації залежать ефективність управління, дієвість рішень, що приймаються, успішність здійснення контрольних та інших функцій.

Різні види економічної інформації виконують неоднакову роль у системі управління. Так, планова і нормативна інформації прямо пов'язані з виробництвом, а бухгалтерська, статистична і оперативно-технічна інформація є засобом зворотного зв'язку. В загальному обсязі економічної інформації питома вага інформації, що виконує функції прямого зв'язку, становить близько 24%, і зворотного зв'язку — 76%.

Інформація має ряд характерних особливостей таких, як корисність, вірогідність, однозначність, періодичність, надмірність.

Корисність інформації прийнято оцінювати за тим ефектом, який ця інформація здійснює на результати управління.

Важливою якісною характеристикою інформації є її *вірогідність*. Вірогідною вважають інформацію, яка не перевищує припустимий рівень перекручення дійсного явища або процесу і відображає те, що вона повинна відображати.

Надмірність інформації (повторюваність, дублювання) може бути корисною, якщо вона підвищує надійність системи даних, і непотрібною – якщо вона містить дані, які повторюються і не використовуються для прийняття рішень.

Для ефективного функціонування системи управління важливе значення має *своєчасність* надходження інформації. Часткова інформація, одержана своєчасно, значно корисніша для управління, ніж повна інформація за всією формою, яка одержана із запізненням.

Рух інформації від відправника до одержувача складається з декількох етапів.

1. Відбір інформації. Він може бути випадковим або цілеспрямованим, вибіркоким або суцільним, передбаченим, довільним або таким, який ґрунтується на певних критеріях.

2. Відібрана інформація кодується, тобто приймає ту форму, в якій буде доступна і зрозуміла одержувачу, наприклад, письмову, табличну, графічну, звукову, символічну тощо, та відповідний спосіб її передачі: усний, письмовий, за допомогою різного роду природних сигналів або умовних знаків.

3. Передача інформації. Якщо вона дуже важлива, то не варто обмежуватися одним каналом, а за можливістю дублювати цей процес по декількох каналах.

4. Одержувач сприймає, розшифровує і обдумує інформацію.

Стійкий зворотний зв'язок дозволяє суттєво підвищити надійність обміну інформацією і хоча б частково уникнути її втрат, різних перешкод, які перекручували б її зміст.

Після обміну інформацією необхідно пересвідчитися в тому, наскільки вона зрозуміла для партнера.

Перешкодами при обміні інформацією 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.

Все це не дає можливості одному з учасників обміну інформацією в повному обсязі донести її до іншого, а другому - відповідним чином її сприйняти, що в кінцевому підсумку відображається на якості управлінських рішень.

13.3. Елементи системи обміну інформацією

Формальна передача інформації

Одним з найважливіших засобів формалізації передачі відомостей є використання стандартних форм (бланків), в які заноситься інформація. В багатьох організаціях доповненням до форм звітності є різні види бланків, форми особистих анкет, бланки заяв і офіційних листів.

Формальна система обміну інформацією має обмеження. Вона не задовольняє повністю потреб організації - неможливо формалізувати все, що проходить в організації. Встановлені канали не можуть вмістити значні потреби в обміні інформацією. Крім того, передача інформації по каналах, як правило, не доносить всіх змістових тонкощів того, що необхідно повідомити. Формальний обмін інформацією часто не може виразити реальні потреби організації через свою повільність і негнучкість.

Неформальна передача інформації

Перераховані труднощі призводять до зростання неформальної системи передачі інформації, яка доповнює формальну систему.

Існує багато шляхів неформального поширення інформації.

Неформальна передача інформації будує свої головні канали на основі соціальних груп, які визначаються структурою організації. Часте спілкування і ототожнення себе з організацією є одночасно причиною і наслідком структури соціальних груп, які забезпечують засоби для ефективної передачі інформації. Отже, неформальна передача інформації знаходиться в такому ж співвідношенні з повноваженнями груп і осіб, які себе ототожнюють з організацією, як і офіційна передача інформації в співвідношенні з ієрархічною структурою повноважень.

Наслідки неформальної передачі інформації

Система неформальної передачі інформації є одночасно необхідною, неминучою та інколи дратуючою. Досить часто неофіційно передана інформація буває викривленою і неправдивою, оскільки вона не належить офіційному контролю.

Розвинута система неформальної передачі інформації, яка доповнює формальну, часто дає можливість організації виконувати свої завдання швидко й оперативно.

Наскільки можна покладатися на неформальну систему передачі інформації, в основному залежить від розміру організації і сприйняття її цілей. ***Внутрішні та зовнішні канали обміну інформацією***

Урядові установи повинні підтримувати постійний потік інформації не тільки між своїми штатними співробітниками, а й іншими установами, організаціями і населенням.

При використанні внутрішніх і зовнішніх каналів обміну інформація інколи накладається одна на другу, що викликає ряд адміністративно-управлінських проблем.

13.4. Поняття і роль комунікації

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою якої організація включається у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння.

Комунікації — це проникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти.

Комунікабельність (комунікативність) – це схильність, здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

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

Комунікаційна мережа — це сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.

Обмін інформацією пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядаються як *сполучний процес у менеджменті*.

Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, — це одна із найскладніших проблем в організаціях. Тому цілком зрозуміло, що ефективно працюючий керівник — це керівник ефективний в комунікаціях.

Комунікації — складний процес, який включає ряд взаємозв'язаних кроків, кожен з яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і сприйняття інформації іншою особою. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація — це обмін, в якому кожному належить активна роль. У процесі комунікації відправник складає повідомлення і передає його адресату (отримувачу).

13.5. Види і форми комунікацій.

У підприємницькій діяльності використовуються різні засоби, види і форми комунікації. Завдання полягає у тому, щоб насамперед вміло використати різноманітні види комунікації, серед яких можна назвати такі: а) передача інформації, утримання, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радіо тощо); б) експресивна - виразна, що характеризується експресією - силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки); в) переконуюча - прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників; г) соціально-ритуальна - використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї гостинності); д) паралінгвістична комунікація — спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також позі рухів (передача різних відтінків повідомлення, його скритого змісту).

Різнманітні види і способи комунікації можна розбити на три групи: усну, письмову і візуальну.

За цільовою спрямованістю комунікації бувають інструктуючі, мотивуючі та інформуючі, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень організації і контроль за їх виконанням. Перед низхідними комунікаціями ставиться задача довести до відома і свідомості вищих рівнів, стратегічні напрямки майбутньої діяльності.

Яскравим прикладом горизонтальної комунікації є обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами.

При лінійній схемі кожна позиція (окрім крайніх) пов'язана із двома сусідніми і інформація, що передається з одного кінця на інший, стає відомою усім.

Кільцева схема являє собою замкнуту структуру із однаковими зв'язками.

Сотова схема являє собою більш складну структуру із розвинутими багатьма шляхами проходження інформації. Багатозв'язкова схема реалізує принцип: кожен і зв'язаний із кожним. Тут зв'язки рівноцінні і жоден з них не має переваг перед іншим.

При зірковій схемі кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції. Найбільш поширеною в менеджменті є ієрархічна схема, яка уособлює командні функції одних позицій по відношенню до інших.

Крім офіційних (формальних) комунікацій, у менеджменті важливу роль відіграють неформальні (неофіційні) комунікації.

Формальні комунікації — передбачені організаційною структурою. Формальні комунікації поділяються на *вертикальні, горизонтальні та діагональні*.

До **вертикальних комунікацій** належать комунікації зверху вниз і знизу вгору.

Комунікації зверху вниз вирішують п'ять основних завдань

- *ознайомлення працівників з цілями організації для усвідомлення ними важливості виконуваної роботи,*

- викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт,
- забезпечення розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями організації,
- надання інформації про процедури і методи виконання роботи,
- забезпечення підлеглих інформацією зворотного зв'язку про результати діяльності організації.

Отже, комунікації зверху вниз допомагають пов'язувати різні рівні організації, координувати їх діяльність. Поряд з тим, комунікації зверху вниз мають певні недоліки:

- створення передумов для формування авторитарної системи,
- значне завантаження підлеглих;
- постійні втрати інформації внаслідок викривлень, помилкової інтерпретації.

Горизонтальні комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії.

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій).

Неформальні комунікації — не передбачені організаційною структурою. Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації. Неформальні канали, як і формальні, передають інформацію у чотирьох напрямках: *вгору, вниз, горизонтально, по діагоналі*.

Для вироблення оптимальних управлінських рішень менеджери повинні використовувати не лише формальні, а й неформальні канали комунікацій, хоча останні не завжди піддаються впливу та контролю. Система неформальних комунікацій характеризується:

- швидкістю передавання інформації;
- потенційною можливістю доповнювати формальні канали комунікацій;
- передбачливий характер неформальних комунікацій;
- оперуванням останніми новинами тощо.

Американські автори Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф.¹ виділяють два великих класи комунікацій з подальшою їх деталізацією [4]:

- комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем;
- комунікації між рівнями і підрозділами організації.

Комунікації поділяються на два великих класи: *письмові* та *усні*.

Письмові комунікації виступають у формі планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо. Переваги таких комунікацій:

- добре збереження інформації,
- можливість вивчення, багаторазове перечитування інформації,
- ґрунтовність підготовки;
- можливість доведення до багатьох працівників.

Недоліки письмових комунікацій:

- складність поновлення,
- об'ємність інформації (особливо знизу вгору).

Усні комунікації – телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо). Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

13.6. Перешкоди в комунікаціях

Деформація комунікаційного процесу, викликана різними причинами, може приводити до неадекватних дій адресата. На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формується повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації у процесі передачі її зберігання має місце неухважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та інше.

Серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій в ділових організаціях є авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації

для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо.

До комунікаційних перешкод належать:

1. **Конкуренція між повідомленнями.** У ситуаціях, коли на одержувача одночасно діє кілька джерел інформації, адресат надає перевагу тому повідомленню, яке в даний момент є для нього найбільш важливим.

2. **Сприйняття повідомлення адресатом.** Сприйняття в теорії комунікації розглядається як погляд індивідуума на реальність. Управлінська практика свідчить, що проблеми комунікації найчастіше пов'язані із сприйняттям. Відправник повинен досягти розуміння адресатом *суті повідомлення*;

3. **Мова, логіка, абстракція.** Мова є основою для більшості комунікацій. Практика управління підтверджує, що менеджер повинен пристосовувати свої повідомлення до рівня аудиторії, вмело добирати словник, конструкцію своїх повідомлень і пропозицій. *Висновок* — це припущення, зроблене слухачем або читачем.

4. **Статус особи, яка надсилає повідомлення.** Статус – це сукупність ознак, які виставляють за рангом і співвідносять членів організації.

5. **Опір змінам.** Практикою доведено, що люди, як правило, чинять опір змінам. Персонал організації може різними шляхами протидіяти змінам, боячись реорганізації, звільнення (ухилення та відмова від виконання вказівок, свідоме перекручення повідомлення тощо). Чим більша, масштабніша зміна передбачається в організації, тим більш завчасні повинні бути підготовчі дії керівника.

Мовний бар'єр

Найбільш - серйозним бар'єром на шляху ефективних комунікацій є використання мови, не зрозумілої одержувачу.

Визначення міри мовних труднощів. Нині існують способи виміру рівня труднощів розуміння письмової інформації і визначення того, на яку аудиторію вона розрахована.

Абракадабра. Багато юридичних матеріалів мають цікаве юридичне обрамлення і пронизані словами "при цьому", "вищесказане" та інші. Абракадабра створюється частково як результат переносу в нове середовище застарілих юридичних формулювань і неправильного намагання виражатися точно.

"Власні" мови. Свідомо чи несвідомо в більшості організацій розвиваються "власні" мовні стилі. Одна з таких найбільш складних, які зупинилися в часі "власних" мов – мова юристів.

1. Сфера компетенції

Дуже часто процес комунікацій гальмується, оскільки ті, хто надає, передає або приймає інформацію, мають певний психологічний склад розуму, який заважає точному розумінню проблеми.

Упередженість. Коли людина або установа вже провели "оцінку ситуації", то окремі факти, що розходяться з цією оцінкою, скоріш за все будуть відкинуті, які б вражаючими вони не були. Відмова звертати увагу на факти особливо вірогідна тоді, коли упереджена думка керівника вже склалася, а факти неприємні.

Ефект спеціалізації. Спеціалізація службовця конкретній меті організації, з якою вона себе ототожнює, визначає сферу компетенції, в межах якої він тлумачить інформацію.

Сукупна дія передачі інформації на сферу компетенції. Всяка конкретна інформація одержує у спеціаліста специфічне тлумачення. І, навпаки, інформація, яку він буде одержувати протягом якогось часу, змінить сферу його компетенції.

2. Дистанція між працівниками в залежності від їх статусу.

У багатьох організаціях безпосередні контакти проходять між людьми, які близькі за статусом. Спілкування між тими, хто віддалений один від одного шкалою статусу, частіше проходить через посередника. Коли в контакт вступають люди різного службового становища, зв'язок вищестоящого начальника з підлеглим здійснюється легше, ніж зв'язок підлеглого з начальником.

Існування бар'єра в комунікаціях, який виникає на основі статусу, має і свої позитивні сторони. Час керівника захищений від усіх, хто може віднімати його даремно: статус керівника зберігає за ним ініціативу у виборі спілкування. Йому надається свобода у виборі спеціалістів, але

його рішення залежить як від його впевненості в людях та їх порадах, так і від його власного аналізу і роздумів.

13.7. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу

Комунікаційний процес — це обмін інформацією між двома і більше особами. При цьому ставиться мета забезпечити розуміння одержувачем інформації, яка є предметом обміну.

У сучасній теорії менеджменту виділяють такі **елементи процесу обміну інформацією**:

1. **Відправник** (особа, яка генерує ідею або збирає, опрацьовує інформацію та передає її).
2. **Повідомлення** (інформація, закодована певним чином за допомогою символів).
3. **Канал** (засіб передачі інформації).
4. **Одержувач** (адресат, особа, якій призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її).
5. **Зворотний зв'язок** (реакція). Цей елемент часто залишається поза увагою, а одностороннє спілкування є, як правило, малоефективним, хоча загально визнано, що будь-яка система функціонує ефективно за умови існування налагодженого зворотного зв'язку.

Найпростіші теорії комунікації передбачають взаємодію трьох елементів (складників): **відправника** (того, хто надсилає повідомлення), самого **повідомлення та адресата** (того, хто його сприймає). Нині основна модель доповнена **концепцією зворотного зв'язку**. Він довів, що повідомлення ніколи не сприймається в чистій формі, а завжди по-різному інтерпретується його одержувачами.

При обміні інформацією відправник та адресат здійснюють свої дії реалізацією кількох взаємозв'язаних етапів, що є складним процесом: кожний з етапів є точкою, в якій суть повідомлення може бути викривлена або повністю втрачена. Ці етапи в теорії менеджменту формулюються так:

- *зародження ідеї,*
- *кодування та вибір каналу,*
- *передача інформації;*
- *декодування (переведення символів відправника у думки одержувача).*

Отже, при проектуванні та експлуатації комунікаційних систем необхідно враховувати наявність багатьох джерел деформації інформаційних потоків (мова, сприйняття, статус керівника та підлеглого тощо). Менеджери повинні пам'ятати, що шуми присутні завжди, і на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається певне викривлення суті повідомлення. Тому необхідною умовою ефективних комунікацій в організації є забезпечення надійного зворотного зв'язку, адже будь-яка система, в тому числі і комунікаційна, може ефективно функціонувати лише за умови наявності ефективного зворотного зв'язку.

Рекомендована література

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. – Из-во "Триада, ЛТД", 1996. – 384 с.
2. Информационные системы в управлении производством: Пер. с англ., составитель Васильев В.И. – М.: Прогресс, 1993. – 352с.
3. Завадський Й.С. Менеджмент – Т.1. – К.: УФІМБ, 1997. – 543с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
5. Осовська Г.В. Основы менеджменту: Навч. посібник. для студентів вищих навчальних закладів. — К.: “Кондор”, 2003 — 556 с.
6. Саймонг и др. Менеджмент в организациях. – М.: Экономика, 1995.- 335с.
7. США: Организационные формы и методы управления промышленными корпорациями. – М.: Наука, 1972.
8. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента.– М.: АО “Бизнес-школа “Ител-синтез”, 1996. – 336с.
9. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995. – 351 с.
10. Якокка Ли. Карьера менеджера: Nonfiction (Деловой бестселлер) / Пер. с англ. Р.И. Столпер. – Мн.: "Парадокс", 1996. - 432 с.

Тема 14. Керівництво та лідерство

- 14.1. Керівництво і управління
- 14.2. Влада і відповідальність
- 14.3. Форми влади і впливу
- 14.4. Суть лідерства
- 14.5. Теорії лідерства
- 14.6. Типологія стилів керівництва
- 14.7. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва

14.1. Керівництво і управління

Одна з найважливіших проблем сучасного бізнесу — питання керівництва. Керівництво — це процес впливу на підлеглих, який є способом заставити їх працювати на досягнення єдиної мети. Керівництво (в бізнесі) — це здатність заставити весь колектив прагнути до виконання завдань, які стоять перед організацією.

Керівництво розглядають:

- як процес, який в свою чергу, може бути розбитий на окремі дії і кроки керівника;
- безпосередній вплив на учнів, підлеглих, друзів тощо;
- обов'язкова наявність послідовників і спільної мети, на досягнення якої будуть направлені сумісні зусилля.

Лідерство (керівництво) — це здатність індивіда для досягнення деяких цілей впливати на інших людей.

Лідерство — двосторонній процес, що протікає між людьми.

І менеджмент, і лідерство однаково важливі для організацій. Так як право керувати впливає з організаційної структури, воно сприяє стабільності, порядку й вирішенню проблем всередині організації. З іншої сторони, право лідерства витікає з таких особистих якостей індивідів, як зацікавленість, цілі та цінності й сприяє розвитку бачення перспектив, креативності й змін в організації. На рис. 14.1 перераховані різні якості, які властиві керівникам і менеджерам, хоча необхідно пам'ятати, що деякі індивіди володіють і тими й іншими [4, с.267].

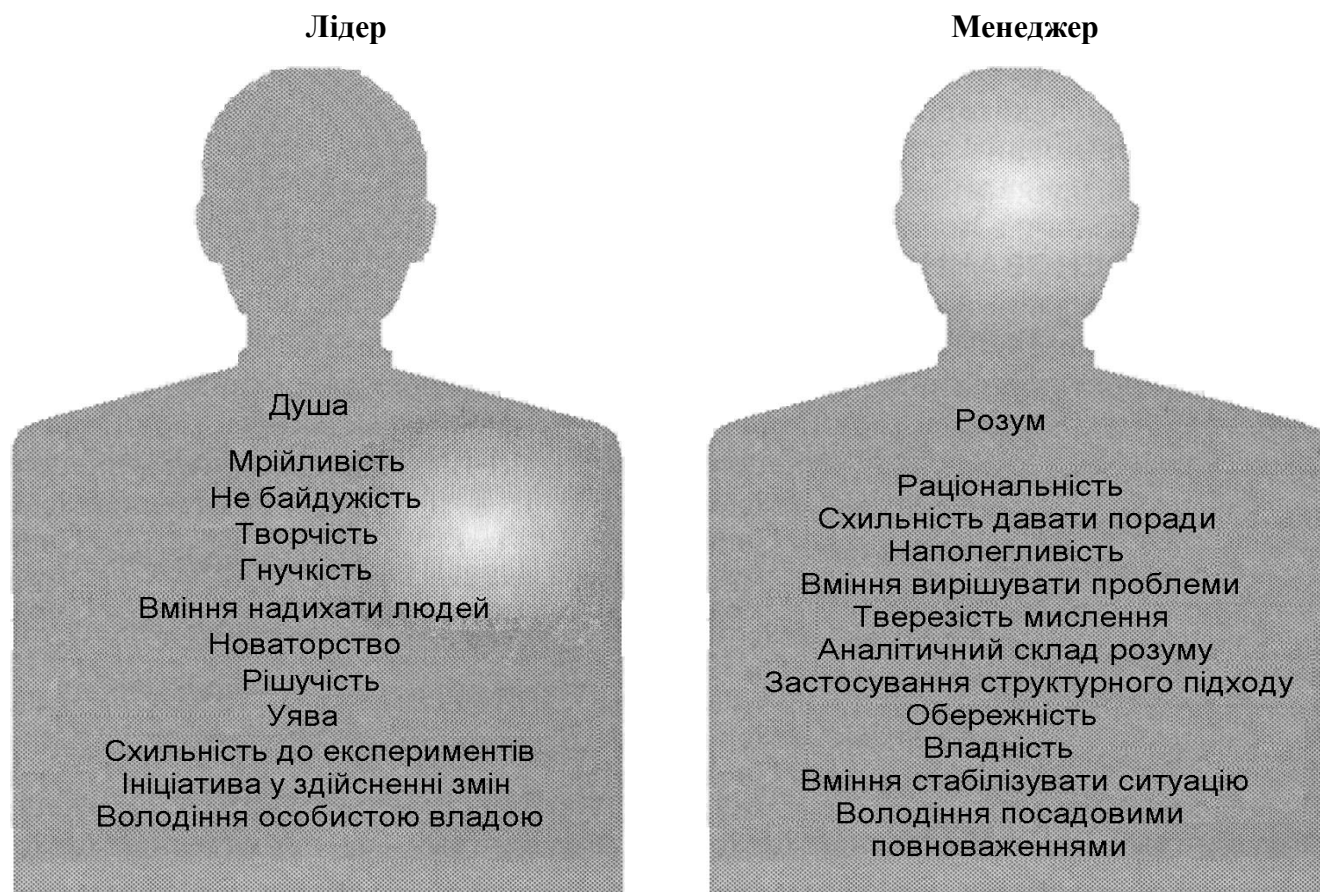


Рис. 14.1. Основні якості лідера та менеджера

Одна з головних відмінностей між керівником й менеджером відноситься до джерел їхньої влади, а відповідно рівня підпорядкування співробітників. Влада – це потенційна здатність індивіда впливати на поведінку інших людей. Влада – це основний наявний у розпорядженні керівника ресурс, який дозволяє змінювати поведінку співробітників

Є різниця між управлінням і лідерством. Управління визначають як розумовий і фізичний процес, який приводить до того, що підлеглі виконують офіційні доручення і вирішують певні завдання. Лідерство ж, навпаки, – є процесом, при допомозі якого одна і та ж особа впливає на членів групи.

Для забезпечення ефективного керівництва треба враховувати такі шість елементів:

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

Жодний з розглянутих елементів не може компенсувати відсутність або надлишок будь-якого іншого.

В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада.

Лідерство – це здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивідуума.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Необхідність влади в управлінні.

Як доповнення до формальних повноважень керівнику необхідна влада, оскільки він залежить від людей як в межах свого ланцюга команд, так і поза ним.

Багатьом людям здається, що, маючи владу, можна нав'язувати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Однак, слід визнати, що вплив і влада однаково залежать від особистості, на яку впливають, а також від ситуації і здібності керівника.

Влада підлеглих.

Звичайно, керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб та інші.

Однак в деяких ситуаціях підлеглі мають владу над керівником, оскільки він залежить від них в таких питаннях, як одержання інформації, необхідної для прийняття рішення, неформальні контакти з людьми інших підприємств, вплив на своїх колег і здатність підлеглих виконувати завдання.

Тому ефективний керівник старається підтримувати розумний баланс влади, достатньої для забезпечення досягнення цілей, але не викликаючи у підлеглих почуття обездоленості.

Крім підлеглих, над керівником можуть мати владу його колеги.

Все перелічене вище має місце при будь-якому процесі керівництва. Але **варіантність, акценти, співвідношення** в процесі управління будуть різними в кожного керівника, що і становить стиль керівництва.

14.2. Влада і відповідальність

Обов'язковим компонентом сучасного менеджменту є влада, вмиле використання якої є важливою передумовою досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності

Влада – це можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей, за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, насильства (батьківського, державного, економічного та ін.).

Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії.

Крім місця в ієрархії база влади охоплює:

- умови – здійснення ролі і повноваження;
- контроль за ресурсами, інформація;
- власність або доручену власність;
- харизматичне керівництво – традиції “від Бога”;
- надання повноважень вищестоящими;
- фактори, пов’язані з підлеглими, – очікування, бажання і потреби;
- оцінки, умови контрактів;
- обумовленість генетичними схильностями – прийняття авторитарної або демократичної дисципліни;
- освіта.

Влада знаходиться у безпосередньому зв’язку із відповідальністю. В сучасному менеджменті роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість ресурсів у виробництві, що використовується і збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідповідальні, непродумані рішення, пов’язані із застосуванням матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили. Відповідальність керівників особлива: вони відповідають не лише за власну діяльність (бездіяльність), але й за вчинки і провини підлеглих.

В практиці управління підприємствами знаходить більш широке застосування моральна, дисциплінарна, а іноді адміністративна і кримінальна відповідальність. Відповідальність в менеджменті повинна визначатися за кінцевими показниками, що найбільш повно віддзеркалюють результати виробничо-фінансової і маркетингової діяльності підприємств.

У сфері менеджменту відповідальність безпосередньо пов’язана із повноваженнями, які виступають обов’язковою умовою ефективної роботи персоналу управління.

Повноваження — це посадові (службові) права і можливості менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих. Повноваження діляться на лінійні (управління виробництвом, продажем, а в багатьох випадках — фінансами, в основі яких лежить скалярний принцип – пряме і безпосереднє підпорядкування) і штабні (функціональні, консультативні) повноваження, що допомагають лінійним менеджерам в досягненні поставлених цілей: управління закупками, обліком, персоналом, контроль.

Ефективний менеджмент досягається за умов, коли встановлюється певний баланс між обов’язками, повноваженнями і відповідальністю

14.3. Форми влади і впливу

Для того щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати — необхідно мати основу влади. Всі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи потреби або ні. Вони спонукають виконавця очікувати, що потреба буде або не буде задоволена, в залежності від поведінки виконавця.

На рівні держави слід відмітити три форми влади:

- законодавчу;
- виконавчу;
- судову.

Влада може приймати самі різні форми.

Влада, яка базується на засадах примусу, – це вплив через страх, який є поширеною причиною того, чого люди — свідомо чи несвідомо – дозволяють на себе впливати.

Робоче місце дає багаті можливості розвивати владу, використовуючи страх і примус, тому що багато наших потреб задовольняються саме там.

Влада, в основі якої лежать винагороди, використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо.. При цьому менеджер повинен розуміти, що в кожній людини – своє сприйняття і розуміння цінностей (згідно з теорією очікувань).

Законна влада базується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. Вплив за допомогою традицій можливий тоді, коли зовнішні щодо організації норми культури сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою.

Функціонування організації повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади

Еталонна влада полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей, які охоче наслідуються підлеглими, які прагнуть бути такими ж, як і лідер.

М.Мескон, М.Альберт і Ф.Хедуорі наводять деякі характеристики харизматичних особистостей: 1) обмін енергією, оскільки створюється враження, що ці особистості випромінюють енергію і заряджують нею оточуючих людей; 2) вражаюча зовнішність, що характеризується привабливістю і статністю; 3) незалежність характеру, висока самостійність; 4) добрі риторичні здібності – володіння мистецтвом красномовності і здібністю до спілкування; 5) сприйняття захоплення своєю особистістю – почуття комфортності від захоплення собою, але без зайвої гордовитості і самозакоханості; 6) достойна (гідна) і впевнена манера триматися, висока зібраність і володіння ситуацією без розпачу.

Влада експерта в своїй основі має вплив через “розумну” віру. Виконавець свідомо й логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення у експерта (керівника), тим більше в нього влади.

Перераховані типи влади можуть викликати у підлеглих різні рівні мотивації щодо виконання обов’язків. Підлеглі можуть розглядати вказівки лідера як обов’язкові, реагувати на них прихильно, або, навпаки, сприймати їх байдуже чи навіть з опором. Тому на практиці менеджери, як правило, опираються на декілька типів влади.

Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом спрямування їхніх зусиль на здійснення потрібної мети. Мова йде про участь у підготовці і прийнятті важливих господарських і соціальних рішень, участь у власності, участь у розподілі прибутків та ін.

Хоча всі шість типів влади – це потенційні засоби впливу на інших, вони, як правило, можуть породжувати у підлеглих різні мотивації виконання роботи. Але навіть той керівник, який має в своєму арсеналі всі ці механізми, повинен брати до уваги інші фактори. Недостатньо мати владу: вона повинна бути достатньо сильною, щоб спонукати інших до роботи.

14.4. Суть лідерства

Для того, щоб успішно здійснювати управлінські функції, потрібно менеджеру уміти вести за собою підлеглих. Виступаючи сьогодні в ролях керуючого, дипломата, вихователя, новатора і просто людської істоти, менеджер насамперед виявляє себе як лідер. Лідерські дії в сучасному менеджменті превалюють у всіх сферах дії професійної діяльності керівника будь-якого рангу.

Трудовий процес протікає в соціальних групах. У кожній конкретній групі діє індивід, до якого прислухаються і придивляються інші люди. Це лідер. Він впливає на навколишніх головним чином за двома соціально-психологічними каналами: а) за каналом авторитету; б) за каналом харизматичних властивостей (людяність, ввічливість, моральність).

Лідер – істотна ланка соціальної групи. Як тільки на світ з’являється яка-небудь людська спільність, у її структурі народжується свій лідер. В міру розростання функцій групи і розширення сфер її діяльності, складається ієрархія лідерів. Отут починають діяти і “формальні”, і “неформальні” лідери. Перші одержують повноваження керувати людьми з рук вищої інстанції, другі стають лідерами за визнанням навколишніх. Справжнім лідером, здатним вести за собою людей, стає той, хто знаходить у людей загальне визнання. Навколишні сприймають такого лідера за чотирма моделями:

1. “Один з нас
2. “Кращий з нас
3. “Утілення чеснот
4. “Виправдання наших очікувань

Люди хочуть, щоб їхній лідер не був тільки і не стільки професіоналом технократичного толку, орієнтованим винятково на процес виробництва, а насамперед керівником з людським обличчям, що володіє всіма гами психічних переживань. У його діяльності на першому плані повинна стояти орієнтація на людину. У цьому і полягає справжня суть лідерства. Не кожному керівнику (менеджеру) дано стати лідером. Таким може бути людина, що володіє цілком

визначеними якостями: **чесність, інтелект, здатність розуміти людей, стійкість поглядів, впевненість у собі, скромність у побуті, ерудованість.**

Менеджер, стаючи лідером, здійснює свої управлінські функції (планування, організацію, мотивацію, контроль) через призму неформального лідера. Лідерство в системі управління проявляється за трьома напрямками:

а) організація і корекція діяльності працівників:

- постановка яasnих цілей,
- координація зусиль,
- окреслення результатів,
- виконання ролі ведучого;

б) мотивація діяльності підлеглих:

- надихати на цілеспрямовану поведінку,
- задоволення індивідуальних і групових потреб,
- вселяння впевненості,
- захоплення людей своїм прикладом,

– створення групової синергії (наочний показ того, що спільна групова діяльність – це щось більше, ніж арифметична сума індивідуальних зусиль);

в) забезпечення представництва групи:

- представлення інтересів групи за її межами,
- підтримка рівноваги між внутрішніми та зовнішніми потребами групи,
- визначення перспективи розвитку групи.

Лідерство – це істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

14.5. Теорії лідерства

Існує три основних підходи до розуміння керівництва.

Перший підхід заснований на тому, що вся увага приділяється рисам характеру керівника, а головне – підлеглих.

Другий підхід одержав назву поведінкового. Він заснований на тому, що вся увага приділяється типу поведінки майбутнього лідера.

Третій підхід названий теорією випадків. Він заснований на переконанні в тому, що успіх будь-якого керівництва залежить від маси зовнішніх факторів, до яких варто пристосовувати будь-який тип характеру і поведінки.

Теорія рис характеру індивідуума

Спроби визначити, якими рисами характеру повинний володіти ідеальний керівник, складають основу даної теорії. Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках і розумових здібностях потенційного керівника.

Спроби визначити особливий набір рис характеру і розумових здібностей ідеального керівника мали обмежений успіх. Менш важливими рисами, що характеризують керівника, є професійні досягнення (висота ступеня на службових сходинках), розумові здібності, самовпевненість: Індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи, а отже, вони не повинні ставати критеріями при доборі керівників.

Однак дуже важливо знайти оптимальне сполучення між особистими характеристиками керівника й особливостями керованої ним групи. Якщо таке сполучення знайдене успішно, то продуктивність роботи такої групи різко зростає.

Теорія поведінки

Цей підхід базується на вивченні життєвого досвіду майбутнього керівника, на тому, наскільки успішні чи безуспішні його дії в різних сферах. У випадку, якщо стиль поведінки претендента відповідає визначеним вимогам, він, безумовно, має шанси бути прийнятим на роботу. Якщо ж людина вже займає керівну посаду, то на цей випадок існують визначені методики, що допомагають йому вибрати найбільш правильний стиль поведінки з метою збільшити ефективність роботи керуючих структур.

1. Турбота про людей.

При такому підході керівник приділяє особливу увагу своїм взаєминам з підлеглими, підтримує атмосферу довіри, взаємодопомоги, намагається чуйно відноситися до нестатків і потреб своїх підлеглих.

2. Упор на процес виробництва.

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

Теорія випадків

У ній стверджується, що поведінка керівника будується по-різному в кожній конкретній ситуації. Цей підхід відомий за назвою теорії випадків чи ситуаційного підходу. Дослідники в рамках вивчення даної теорії розробили основні моделі поведінки керівника, які мають значну практичну цінність.

Підлегли:

- залежні від свого керівника;
- не мають можливості висловити свою думку;
- мають невисоку кваліфікацію (не завжди);
- усвідомлюють, що можуть бути жертвами застосування надзвичайних повноважень;
- усвідомлюють, що є членами групи “трудова надлишки”;
- практично не мають незалежності;
- часом самі стають послідовниками авторитарного режиму або прихильниками.

Ситуація на робочих місцях.

Панує сувора дисципліна, підтримка її здійснюється за допомогою суворого контролю. Рівень прибутку не дуже високий. Здійснюється твердий контроль обсягу витрат на виробництво.

Демократичний режим — це коли лідер/менеджер:

- має обмежену владу, може сам установлювати межі її застосування або приймає умови;
- група може зняти його з посади і замінити членами колективу;
- є залежним від тимчасових меж у своїй діяльності;
- може застосовувати обмежене число санкцій стосовно підлеглих.

Підлегли:

- здійснюють контроль над методами керування;
- переважно є середнім класом;
- найчастіше мають такі професії, як учені, інженери, менеджери та ін.;
- мають високі професійні навички;
- люблять строгий порядок, але не авторитарний;
- мають високі соціальні потреби.

Ситуація на робочих місцях:

Цілі діяльності доступні і зрозумілі усім. Відповідальність і контроль розділені між керівниками різних рівнів.

Режим слабкого, безініціативного керівництва – це коли лідер/менеджер:

- не має реальної влади;
- не обмежений тимчасовими межами;
- незамінний на посаді, оскільки всіх таке положення влаштовує;
- не може застосовувати ніяких санкцій;
- не має знань з специфіки виробництва.

Підлегли:

- мають більше влади, ніж керівник;
- не приймають порядок;
- легко піднімаються на заколот, страйк;
- слабо організовані;
- як правило, це учені чи інші робітники з рідкісними знаннями, що усвідомлюють свою необхідність.

Ситуація на робочих місцях.

Немає чітко визначених цілей діяльності, ні структури в організації. В основному існує тільки система самоконтролю. Не обмежений час на виконання завдань.

Теорія ефективності керівництва Ф. Фідлера

Фред Фідлер відомий як один з перших експертів з управління, що стали рішуче на позицію підтримки теорії випадків. Він вважав, що ефективність стилю управління може бути оцінена, якщо тільки цей стиль відповідає даній ситуації. Він також вважав, що успіх чи ефективність того чи іншого стилю управління залежить від трьох факторів: відносин керівника з підлеглим, структури виробничих завдань і рівня влади керівника.

Фідлер думав, що ці три фактори в комбінації можуть дати в позитивному змісті образ ідеального керівника. Для оцінки стилю керівництва він розробив унікальний і багато в чому спірний метод. Він просив керівників описати найменш улюблених ними колег, помічників у роботі.

Теорія руху до мети Р. Хауса

Третім ситуаційним підходом є теорія руху до мети, розроблена Робертом Хаусом. Свою назву ця теорія одержала на основі висновків про те, що процвітаючий лідер зобов'язаний виконувати три види задач. Він повинен насамперед пояснити підлеглим, як краще досягти поставлених цілей, розробити і впровадити методи їхнього досягнення. Ця модель відрізняється від усіх інших, тим, що вона не містить у собі цілеспрямованих спроб визначити самий ефективний стиль управління в конкретних умовах. Керівник повинен бути готовим до вибору завжди. При цьому можливі чотири ситуації.

1. У директивному стилі управління лідер ставить цілі, визначає тимчасові рамки, методи роботи і стандарти виконання тих чи інших операцій для своїх підлеглих.

2. Чуйне керівництво

3. При управлінні, орієнтованому на виробничі досягнення, керівник розраховує середній рівень щорічної модернізації виробництва, планує його вплив на ефективність виробництва, особливу увагу приділяє постійному підвищенню якості продукції, що випускається, її привабливості.

4. Управління, засноване на участі, в основу ставить участь підлеглих у процесі прийняття рішень. Керівник враховує рекомендації, ідеї й оцінки, зроблені кожним із членів колективу до того, як прийняти рішення.

Якщо ж рівень професійних навичок персоналу високий, а досвід роботи великий, то найбільш правильним буде вибір поведінки, орієнтований на участь підлеглих у процесі прийняття рішень.

14.6. Типологія стилів керівництва

Стиль управління (керівництва) – це стала сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Стиль керівництва в контексті управління – це звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, система прийомів впливу на них, щоб спонукати до досягнення цілей організації..

Стиль кожного керівника може бути співвіднесений з якоюсь позицією в певному континуумі. За традиційною системою класифікації стиль може бути автократичним (це одна крайність) або ліберальним (друга крайність), або це буде стиль, який орієнтований на роботу і стиль, який зосереджений на людині. Класифікувати стилі керівництва можна шляхом порівняння автократичного і демократичного континуумів.

Виділяють стилі управління.

1. Авторитарне управління (директивне, імперативне): керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє, головним чином, наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню. Авторитарне управління має різні форми.

2. Демократичне управління (кооперативне, колективне): керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

3. Ліберальне (пасивне) управління: низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу – прохання, інформація.

Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

4. Анархічне управління: фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невтручання і потурання підлеглим.

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із найважливіших завдань для менеджера. Як правило, виділяють п'ять основних стилів керівництва [16]:

1. Невтручання: низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато працює сам.

2. Тепла компанія: високий рівень турботи про людей.

3. Завдання: увага керівника повністю зосереджена на виробництві.

4. Золота середина: керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання.

5. Команда: керівник повністю прагне поєднати в своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей.

14.7. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва

Для визначення залежності між стилем керівництва, задоволеністю та продуктивністю праці американські теоретики почали вивчати не тільки взаємини керівників і підлеглих, а й ситуацію в цілому. В результаті розроблено кілька ситуаційних моделей, які отримали широке прикладне застосування.

Американський дослідник Р. Лайкерт дійшов висновку, що стиль керівництва може бути орієнтованим або на роботу, або на людину. Причому більш продуктивною є орієнтація на людину. Однак пізніше було виявлено, що є керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто роблять спробу створити певний інтегральний стиль керівництва.

Лайкерт запропонував 4 системи для підбору стилю лідерства, які базуються на оцінці поведінки керівників (табл. 14.1).

Таблиця 14.1

Чотири базових системи Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсь-ко-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Базується на засадах участі

Координатна сітка керівництва. Двовірна модель і п'ять із семи основних стилів керівництва наведена на рисунку 14.3 [11, с.498]. Кожна з осей сітки являє собою 9-бальну шкалу, де одиниця означає низький, а 9 – високий рівень орієнтації

(Стиль “керування командою” (9,9) вважається найбільш ефективним в силу того, що виконання робочих завдань засновано на спільних зусиллях членів організації. Стиль “керування замиським клубом” (1,9) означає, що основний акцент зроблений на потребі співробітників, а не на результаті праці. “Засноване на повноваженнях керування” (9,1) виникає, коли менеджмент орієнтується насамперед на ефективність операцій. Стиль “серединне керування” (5,5) відбиває рівна увага як до співробітників, так і до виробничих проблем. “Убоге керування” (1,1) означає відсутність філософії керівництва й управління, які направлені на підтримку міжособових відносин й виконання робітничих завдань. Тут зусилля менеджменту мінімальне.

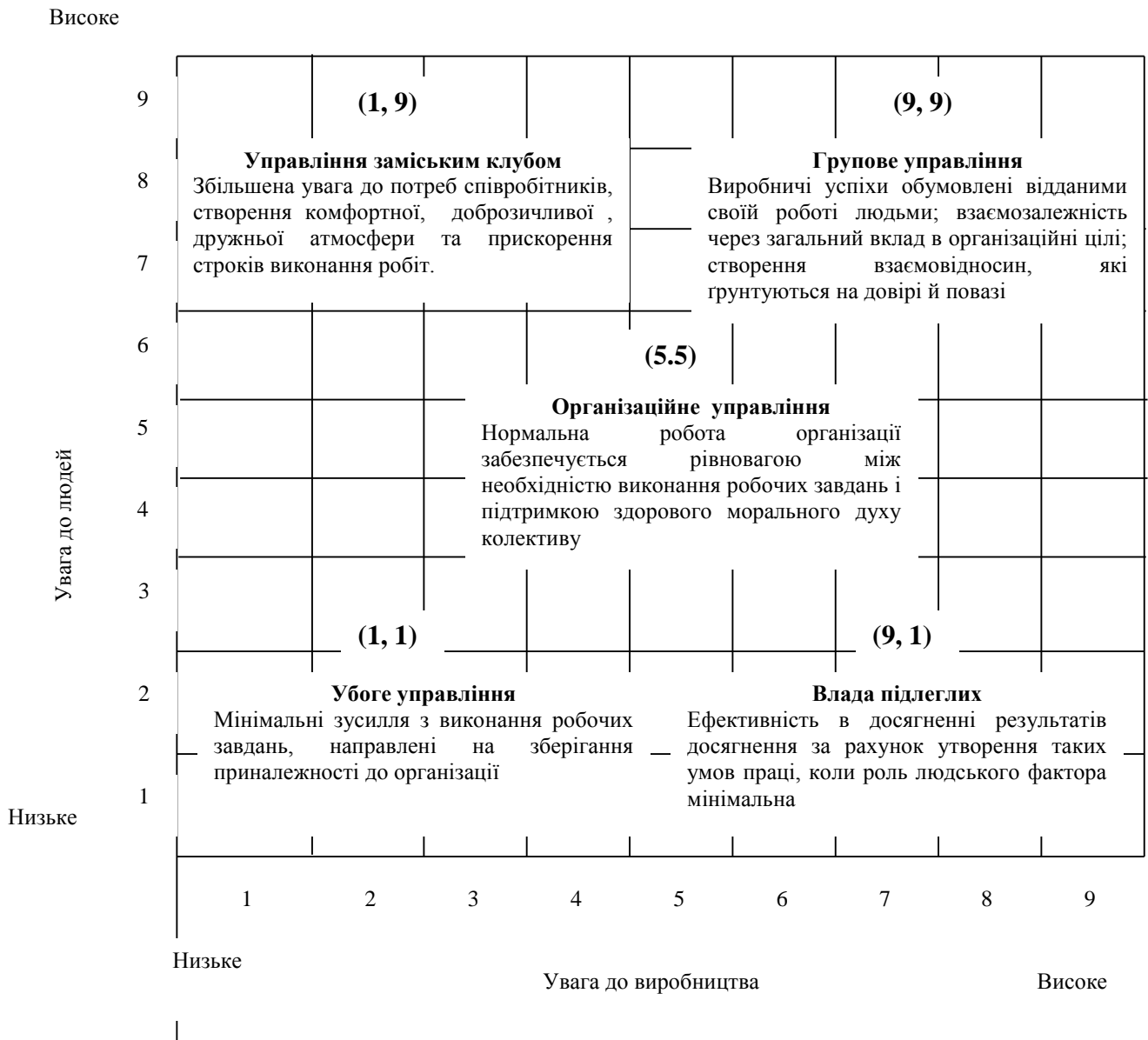


Рис. 14.2. Управлінська гратка

Ситуаційна модель керівництва Фідлера

Теорія Ф. Фідлера — одна з перших, але дуже продуктивна спроба побудувати струнку систему, об'єднуючу стилі керівництва й організаційні ситуації. Основна ідея проста: визначення найбільш адекватного конкретним обставинам стилю лідерства.

Згідно з цією моделлю, увага зосереджується на ситуації з урахуванням трьох факторів, які впливають на поведінку керівника.

1. Лояльність підлеглих, їх довіра до свого керівника (взаємини між керівником і членами колективу).

2. Чіткість формулювання завдань і структуризація, а не розпливчастість і безструктурність (структура завдання).

3. Обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає йому змогу використовувати винагороди, а також підтримка формальної організації (посадові повноваження).

Наріжним каменем ситуаційної теорії Ф. Фідлера є орієнтованість керівника на взаємини чи на виконання завдання. *Керівник, орієнтований на взаємини*, насамперед враховує потреби співробітників. *Орієнтований на завдання лідер*, у першу чергу зацікавлений у виконанні робочих завдань.

Ситуаційний підхід “шлях-ціль” Мітчела і Хауса базується на оцінці дії, яку створює поведінка керівника щодо мотивації, задоволеності та продуктивності праці підлеглого. Керівник спрямовує дії підлеглих на досягнення цілей організації. Деякі прийоми впливу на шляхи 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 перепон 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, орієнтованого на людину, людські взаємини).

2. Інструментальний стиль (подібно до стилю, орієнтованого на роботу, завдання).

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

4. Стиль, орієнтований на досягнення, коли підлегли отримують напружене завдання, повинні постійно підвищувати рівень свого індивідуального виробітку.

Вибір стилю визначається:

- особистими якостями підлеглих;
- вимогами і дією з боку зовнішнього середовища.

Ситуаційна теорія життєвого циклу Хорсі П. та Бланшара К. Згідно з нею, стилі керівництва залежать від здатності виконавців відповідати за свою поведінку (так званої зрілості), бажання досягнути мети, а також від освіти, досвіду, обізнаності в розв'язанні конкретних завдань. На думку американських економістів Хорсі та Бланшара, зрілість є динамічною характеристикою, тобто характеристикою конкретної ситуації. Залежно від завдання, що виконується, окремі особи й групи працівників проявляють різний рівень зрілості, а керівник повинен міняти свою поведінку згідно з відносною зрілістю осіб чи груп (підлеглих).

Ситуаційна модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона. Вона концентрує увагу на процесі прийняття рішень і має п'ять стилів керівництва, які керівник може використовувати залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень (табл. 14.2) [11,с.508]:

- автократичний (A1 і A2);
- консультативний (C1 і C2);
- повної участі (GII).

Таблиця 14.2.

Стилі прийняття рішень за Врумом-Йеттоном

Стиль	Характеристика
I A	Керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на основі одержаної інформації.
II A	Керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім сам розв'язує проблему.
I C	Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції і приймає рішення.
II C	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, колектив вислуховує пропозиції, а керівник приймає рішення.
II G	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи і знаходить оптимальну. При цьому керівник прагне прийняття його пропозиції.

Адаптивне керівництво

Різні ситуаційні моделі підкреслюють необхідність гнучкого керівництва. Керівник повинен чітко уявляти здібності підлеглих, свої власні можливості, природу завдань, потреби, повноваження, якість інформації, особливості різних країн. Тому найефективніший стиль такий, який дає змогу орієнтуватися на реальність, тобто коли керівник підбирає стиль під конкретну ситуацію.

Рекомендована література

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. – Из-во "Триада, ЛТД", 1996. – 384 с.
3. Виханский О.С, Наумов А.И.. Менеджмент. – М.: Фирма Гардарика, 1996. – 416 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент – Т.1. – К.: УФІМБ, 1997. – 543с.
5. Зигерт В., Ланг Л.. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1991.-335с.
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996. – 284 с.
7. Лебедев В.И. Психология и управление. - М.: Агропромиздат, 1990. - 176 с.
8. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента: Учебник. - К.: МП "Леся", 1997. – 802с.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
10. Олійник С.У. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. - Х.: Друк ЛТД, К.: Проза, 1997. – 176 с.
11. Осовська Г.В. Основы менеджменту: Навч. посібник. для студентів вищих навчальних закладів. — К.: “Кондор”, 2003 — 556 с.
12. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. - М.: Экономика, 1991. - 320 с.
13. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент. Теорія та практика.- Тернопіль: Карт-бланш, 1997.- 456с.
14. Хроленко А.Т. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20. - М.: Экономика, 1996. - 139 с.
15. Штермманн П. Венциль М. Секреты преуспевающего менеджера. –М.: АО “Интерэксперт”, 1998.- 128с.

Тема 15. Соціальна відповідальність та етика в менеджменті

- 15.1. Сутність відповідальності та етики в менеджменті.
- 15.2. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
- 15.3. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.
- 15.4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

15.1. Сутність відповідальності та етики в менеджменті

На початку ХХ століття керівники бізнесу висловлювали впевненість у тому, що корпорації зобов'язані використовувати свої ресурси таким чином, щоб суспільство було у вигаді.

З іншого боку, є думка, згідно з якою організація – це дещо більше, ніж економічна цілісність. Сучасна організація є складовою частиною оточення, що включає багато складових, від яких залежить саме існування організації. До таких складових (їх називають посередниками) відносять місцеві спілки, споживачів, постачальників, засоби інформації, групи суспільного тиску, спілки або об'єднання, робітників і тих, хто тримає акції. Це багатошарове суспільне середовище може істотно впливати на досягнення організацією її мети, тому організації доводиться врівноважувати чисто економічну мету з економічними і соціальними інтересами цих складових середовища.

Згідно з цією точкою зору, організації несуть відповідальність перед суспільством, в якому функціонують зайнятість, прибуток і дотримання закону. Організації повинні спрямувати частину своїх ресурсів і зусиль по соціальних каналах. Вони зобов'язані жертвувати на добробут і удосконалення суспільства, відповідально діяти в таких багаточисельних сферах, як захист життєвого середовища, охорона здоров'я і безпеки, громадянські права, захист інтересів споживачів тощо.

Культура організації аж ніяк не єдине джерело впливу на етику, але вона є самою могутньою з цих сил, тому що визначає цінності компанії. До числа інших відносяться прийняті в компанії правила і політика, система винагород, міра турботи організації про своїх членів, система добробуту, відповідність принципів організації праці законодавчим і професійним вимогам, лідерство і процес прийняття рішень.

Економічна відповідальність. Будь-яка комерційна організація насамперед є основним економічним осередком суспільства, що несе відповідальність за виробництво необхідних йому товарів і послуг та максимізацію прибутку акціонерів. Тобто економічна відповідальність фірми зводиться винятково до максимізації прибутку. Діяльність компанії повинна підпорядковуватись одержанню прибутку, а її єдина місія полягає в підвищенні прибутку (доти, поки дії організації не виходять за рамки закону).

Етична відповідальність. Етично відповідальна поведінка означає суспільно корисні дії, що не передбачені законами або не відповідають прямим її економічним інтересам. Для того, щоб поведінка організації була етичною, її менеджери повинні дотримуватись принципів рівності, чесності і неупередженості, дотримувати права співробітників. Як неетичні оцінюються рішення, що дозволяють людині чи всій організації одержувати вигоди за рахунок суспільства.

Важливо розрізняти юридичну і соціальну відповідальність. Під **юридичною** відповідальністю розуміють дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, яке визначає, що може, а чого не може робити організація

Соціальна відповідальність на відміну від юридичної передбачає певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організації. Цей відгук має місце стосовно до того, що лежить за визначеними законом і регулюючими органами вимог або ж понад цими вимогами.

З іншого боку, дотримання закону не означає, що організація більше не несе ніякої соціальної відповідальності.

Прийняття на себе відповідальності носить для організації винятково добровільний характер і пов'язаний з бажанням організації зробити свій внесок у розвиток суспільства, до якого її не зобов'язують ні економічні мотиви, ні закони, ні етика. Як правило, маються на увазі різні дії філантропічного характеру, яких ніхто не вимагає і які не приносять компанії відчутної вигоди.

15.2. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації

Серйозною проблемою теорії і практики менеджеризму є протиріччя між комерційною ефективністю корпорацій і рівнем соціального добробуту суспільства. Мова йде про те, що високим економічним показникам господарської активності фірм далеко не завжди відповідають зміни в соціальному становищі населення. Адже, відомі приклади, коли діяльність корпорацій веде до погіршення якості життя людей. Проте, саме добробут людей, а не корпоративні переваги здавна розглядалися як пріоритетна мета, основоположний принцип справедливого керування в суспільстві.

Комерційні інтереси менеджерів і акціонерів співпадають: і ті й інші вбачають ціль корпорації в максимізації прибутку. Акціонерів мало хвилює все інше, але інтереси менеджменту простягаються за їх межі: вони турбуються виживанням корпорації як організації. У даному випадку системи цінностей акціонерів і менеджерів можуть не співпадати.

Соціальна відповідальність – це готовність відгукнутися на потреби суспільства, жертвуючи при цьому короткостроковим прибутком. Вкладаючи в будівництво лікарень і шкіл, філантропічні програми, безпека і висока якість продукції без забруднення навколишнього середовища, – все це також підпадає під категорію соціальної відповідальності.

Поступово в очах суспільної думки видозмінюється і сам статус менеджменту. Раніше вважали, що менеджмент – це певна система влади, а нині він виступає як важливий ресурс суспільства.

Сучасний менеджмент не може ігнорувати справедливі вимоги трудящих щодо поліпшення свого соціального становища.

Прийшло усвідомлення того факту, що конструктивна соціальна політика фірм і корпорацій – не вид благодійної діяльності, а інвестиція в персонал, в соціальний потенціал виробництва, значимість якої для майбутнього важко переоцінити.

Суперечки про роль бізнесу в суспільстві породили чисельні аргументи за і проти соціальної відповідальності.

Аргументи на користь соціальної відповідальності:

1. Сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи.

Підприємства, соціальні дії яких поліпшують життя місцевого населення і ліквідують необхідність державного регулювання, можуть мати власний інтерес через вигоди, які забезпечуються участю в житті суспільства.

2. Зміна потреб і надій широкої публіки.

3. Наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем.

4. Моральні зобов'язання бути соціально відповідальними.

Аргументи проти соціальної відповідальності:

1. Порушення принципу максимуму прибутку.

2. Витрати на соціальні потреби.

3. Недостатній рівень звітності широкій публіці.

4. Нестача вміння вирішувати соціальні проблеми, тобто невміння задовольнити соціальні потреби, непрофесіоналізм.

5. Застосування соціальної відповідальності тільки з рекламною метою.

Підприємці та менеджери повинні вибрати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечував би переваги та сприяв усуненню чи послабленню недоліків.

Намагання підвищити прибуток і доходи змушує керуючих відмовитися від передачі частини своїх ресурсів на програми, зумовлені соціальною відповідальністю.

Організації повинні спрямувати частину своїх ресурсів і зусиль на користь місцевих товариств, в яких функціонує підприємство, його підрозділи та суспільство в цілому.

Для успішного управління організація повинна вміти пристосовуватися і відгукуватися на проблеми, які виникають в соціальному середовищі, щоб зробити це середовище більш сприятливим для організації. Витрати на соціальну відповідальність виправдані кращим відношенням суспільства до фірми. Це повинно вести до підвищення лояльності споживачів до виробників продукції, зниження рівня регулюючого втручання держави та загального покращення стану суспільства

15.3. Етична поведінка як сукупність вчинків та дії людей

Соціальна відповідальність є похідною тих особистих цінностей, які впливають з етики менеджерів та підлеглих їм працівників. Суспільство, будь-яка організація чи група працівників визначає свою етику поведінки. Під етикою поведінки слід розуміти сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує.

У підприємницькій діяльності зустрічаються випадки більшого чи меншого відхилення від суспільних норм, що власне і є неетичною поведінкою. Причинами неетичної діяльності можуть бути:

- конкурентна боротьба;
- бажання мати великі прибутки;
- невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- зменшення значення етики в суспільстві;
- бажання досягти мети та виконати місію організації будь-якою ціною;
- неетична поведінка партнерів (суміжників, засновників, постачальників тощо);
- виникнення конфліктних, стресових та інших подібних явищ в організації;
- невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва в організації;
- занадто складна система розробки та прийняття рішень в організації.

У загальному значенні етика – це ніби внутрішній кодекс законів, що визначає, як можна поводитися, а як не можна, які рішення можна приймати, а які ні, де проходить межа між добром і злом. Етика пов'язана з внутрішніми цінностями, а вони у свою чергу є частиною корпоративної культури і впливають на прийняті рішення, визначають їх соціальну припустимість у рамках зовнішнього середовища. Етична проблема виникає в тому випадку, коли дії окремої людини чи організації можуть завдати шкоди чи, навпаки, принести користь іншим.

У випадку вільного вибору людина підкоряється сама собі, у законодавчій системі – букві закону. У випадку ж з етикою індивід повинний дотримуватись відомих йому (чи компанії) норм, за порушення яких, проте, не передбачено конкретних санкцій. Рішення, прийняте з етичної точки зору, є (для більшої частини суспільства) прийнятним і юридичне, і морально.

Оскільки етичні норми є неписаними правилами, питання про правильність якого-небудь вчинку найчастіше викликає непримиренні розбіжності. Так звана етична дилема виникає в ситуації, коли всі альтернативні рішення чи варіанти поведінки є небажаними через свої потенційно негативні моральні наслідки, коли важко відрізнити гарне від поганого, добро від зла.

Людину, що бере на себе відповідальність за рішення етичних питань, що виникають в організації нерідко називають агентом моралі.

Менеджер привносить у роботу свої особисті риси і манеру поведінки. Індивідуальні потреби, родина, релігійні переконання – усі ці фактори формують систему цінностей менеджера. При прийнятті етично вірних рішень менеджер орієнтується насамперед на окремі особистісні характеристики, такі як власне його впевненість у своїх силах, розвинуте почуття незалежності.

Одна з найбільш важливих особистих характеристик менеджера – стадія його морального розвитку. На стадії **попереднього розвитку** людей цікавлять насамперед зовнішні вигоди (і покарання). Підкорення владі ґрунтується на погрозі негативних наслідків у випадку непокори. В організаційному змісті цій стадії відповідають менеджери, що використовують авторитарний чи примусовий стилі керівництва, а також менеджери, що орієнтуються на гарантії виконання окремих завдань. На другій стадії **загального розвитку** люди адаптуються до очікувань позитивної поведінки колег (родини, друзів, суспільства). Кращим способом досягнення цілей стає спільна робота в групах. Найбільш адекватним стилем лідерства стає заохочення взаємодії і кооперації. На стадії **наступного, чи принципового розвитку** люди керуються насамперед внутрішніми цінностями і нормами, у багатьох випадках ігноруючи правила і закони, що вимагають порушення цих норм. Внутрішні цінності стають більш важливими, ніж навіть істотні зовнішні. На цьому вищому рівні розвитку менеджери використовують трансформаційний чи обслуговуючий стилі керівництва, увага концентрується на потребах послідовників і стимулюванні інших до самостійного мислення, вирішення проблем, що виникають, виходячи з

принципів моралі. Для даного рівня характерне володіння владою, коли працівники одержують право конструктивної участі в управлінні організацією.

Багато менеджерів приділяють велику увагу проблемам поліпшення етичного клімату організації, а також підвищенню її чутливості до соціальних проблем. Їм не хочеться, щоб в один прекрасний день організації довелося займати захисну позицію. Експерти з етичних питань говорять, що менеджмент зобов'язаний створювати і підтримувати такі умови, у яких люди поведуться, як люди. Тому керівництво організації покликане контролювати її моральне "здоров'я" використовуючи такі методи, як особистий приклад, моральний кодекс і різні етичні структури.

Директор, менеджери організації повинні відкрито і впевнено підтримувати норми етичної поведінки, виступати ініціаторами відновлення їх етичних цінностей. Прихильність етичним цінностям необхідно декларувати під час виступів, у директивах, внутріфірмових публікаціях. Але особливу роль грають дії менеджменту. Якщо керівництво приносить етику в жертву хвилиним інтересам, в організації миттєво поширюються слухи про це. Наступні клятви в прихильності етичним ідеалам марні. Таким чином, поведінка керівників задає тон всій організації.

15.4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки

Зіштовхуючись із проблемою етичного вибору, менеджери, як правило, ґрунтуються на *нормативній точці зору*, тобто визначених нормах і цінностях, відповідно до яких і приймаються рішення. У нормативній етиці виділяють кілька підходів до опису систем цінностей і відповідно прийняття етично складних рішень, що можуть бути застосовані в практиці менеджменту: утилітарний підхід, індивідуалістичний підхід, морально-правовий підхід, концепція справедливості.

Утилітаристський підхід.

Основні принципи утилітаристського підходу говорять, що відповідна нормам моралі поведінка приносить найбільшу користь найбільшому числу людей. Індивід, що приймає рішення повинен розглянути вплив кожного його варіанта на всі зацікавлені сторони і вибрати варіант, що приносить задоволення, найбільшому числу людей. По суті, мова йде про пошук оптимального рішення завдання. Утилітарна етика виправдує також введення в компанії заборон на вживання алкогольних напоїв і паління на робочому місці, а в деяких випадках і по закінченні роботи, тому що така поведінка негативно впливає на колектив організації.

Індивідуалістичний підхід

Індивідуалістичний підхід припускає, що морально прийнятними є дії людини, що йдуть їй на користь у довгостроковій перспективі. Головною рушійною силою вважається самоконтроль, а всі зовнішні сили, що його обмежують, повинні зупинитися. Кожна людина вибирає для себе найбільш вигідне в довгостроковій перспективі рішення, на основі чого і судить про якість своїх рішень. Індивідуалізм зводиться до поведінки, вигідної іншим людям, тобто дії людини починають відповідати бажаним для суспільства нормам. Одна з особливостей цього підходу в тому, що він допускає (якщо такі необхідні) дії індивіда, спрямовані на придбання особистих короткострокових вигод, які взагалі ж не відповідають суспільним нормам. Саме тому, що індивідуалізм легко інтерпретувати як прагнення до винятково особистих цілей, він не користується особливою популярністю в сучасних високоорганізованих співтовариствах, орієнтованих на групові цілі. Даний підхід найбільшою мірою наближається до області вільного вибору.

Морально-правовий підхід

Морально-правовий підхід стверджує, що людина споконвічно наділена фундаментальними правами і свободами, що не можуть бути порушені чи обмежені рішеннями інших людей. Це значить, що етично коректним є рішення, що найкращим чином дотримує права людей, яких воно торкається. У процесі і ухвалення рішення можуть бути враховані наступні моральні права.

1. *Право на свободу згоди.* Вплив на іншу людину припустимий тільки в тому випадку, якщо він вільно дає дозвіл на нього.

2. *Право на приватне життя.* Поза роботою людина може робити так, як їй хочеться, і має право контролювати всю інформацію, що стосується її особистого життя.

3. *Право на свободу совісті.* Людина вільна утриматись від виконання будь-якого наказу, що суперечить її моральним чи релігійним нормам.

4. *Право на свободу слова.* Людина може обґрунтовано критикувати етичність і юридичну обґрунтованість дій інших людей.

5. *Право на належну поведінку.* У людини є право бути неупереджено вислуханою і право на чесну поведінку з нею.

6. *Право на життя і безпеку.* Людина має право на захист життя, здоров'я і безпеку.

Передбачається, що етично коректне рішення не повинне порушувати ці фундаментальні права людини. Таким чином, рішення про прослуховування розмов працівників порушує їх право на особисте життя.

Концепція справедливості

Концепція справедливості стверджує, що етично коректне рішення повинне ґрунтуватися на принципах рівності, чесності і неупередженості. З погляду менеджерів існують три типи справедливості. **Розподільна справедливість** вимагає, щоб ставлення менеджера до підлеглих ґрунтувалося на об'єктивних критеріях. Таким чином, якщо рішення відноситься до подібних один одному індивідів, воно повинне в однаковій мірі поширюватися і на того, і на іншого. Однак якщо між співробітниками існують значні розходження (наприклад, у плані навичок роботи чи відповідальності), відношення менеджменту до них змінюється відповідно до рівня кваліфікації чи почуття відповідальності, що вони проявляють. Але ставлення менеджера до підлеглих повинно бути чітко пов'язане з цілями і завданнями організації, а не з іншими джерелами.

Процедурна справедливість вимагає чесного адміністрування діями підлеглих. Правила повинні бути чіткими, зрозумілими, постійно і неупереджено впроваджуватися в життя.

Компенсаційна справедливість ставить за обов'язок відповідальній стороні відшкодувати людям заподіяний збиток. Більше того, люди не повинні нести відповідальність за події, що знаходяться поза сферою їх контролю.

Концепція справедливості найбільш близька до мислення, на якому базується область законодавчої системи, тому що ґрунтується на дії правил і розпоряджень. Дана теорія не вимагає складних розрахунків, як в утилітарному підході, і не служить особистим інтересам, що можливо в підході індивідуалістичному. Вона вимагає, щоб менеджери визначали для себе характеристики-атрибути, відповідно до яких і оцінюються дії працівників. Концепція справедливості підтримує спроби виправлення помилок минулого, так само як і в чесній грі і в рамках встановлених правил. Відповідно до неї підставою для різної оплати праці чи просування по службі можуть виступати причини, пов'язані винятково з виконуваними робочими завданнями. Більшість правил і законів, що регулюють управління людськими ресурсами, ґрунтується на концепції справедливості.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

1. Впровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики працівників в організації.

2. Створення комітетів з етики, основне завдання яких – оцінювати повсякденну практику з позицій етики та етичної поведінки.

3. Проведення соціальних ревізій, покликаних оцінювати вплив соціальних факторів на організацію.

4. Організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих.

5. Постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо.

6. Проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки.

Без дотримання етичних норм вся інфраструктура бізнесу, яка в багатьох випадках будується на основі неформальних угод, неформальних контрактів, довіри партнерів один до одного, буде порушеною. Тому ступінь довіри партнерів до етичних стандартів один до одного відіграє суттєву роль в бізнесі. Існує чимало етичних критеріїв цивілізованого підприємництва, але особливу цінність в ділових відносинах набуває чесність і порядність партнерів. В цілому 90 % загального числа найбільших американських компаній розробили власні кодекси етики, значна частина американських шкіл бізнесу включили відповідні курси у свої навчальні програми.

Однією з найпопулярніших форм закріплення ділової етики є проголошення етичних кодексів або кодексів поведінки, які приймає корпорація.

Велике значення надається етичній стороні відносин підприємців із споживачами. Мова йде про адекватність реклами товарів, які виробляються фірмами, їх характеристики.

Виховання в персоналі таких рис, як чесність, уважність, надійність формує високу культуру обслуговування клієнтів.

Складовою підприємницької етики є культура ведення ділових переговорів між потенційними партнерами. Ділові переговори проводяться з метою встановлення контактів, обговорення проектів майбутніх угод, сумісних дій, вирішення питань, які становлять взаємний інтерес для сторін.

Організація ділових переговорів вимагає ретельної підготовки, вивчення можливостей потенційного партнера, вміння спілкуватися в будь-якому культурному середовищі, знання національних традицій, звичок, правил етикету. Оволодіння етикою ведення переговорів є основою для встановлення щирих і міцних відносин між бізнесменами.

Однак етика бізнесу зачіпає не тільки проблему соціально відповідальної поведінки. Вона зосереджена на широкому спектрі варіантів поведінки керуючих і керуємих. Більше того, в фокус її уваги – і цілі, і засоби, які використовуються для досягнення тими і іншими. Дії керівників або рядових працівників, які порушують закон, також слід розцінювати як неетичні.

Таким чином, дуже важливо, щоб керівники високого рівня служили рольовими моделями належної етичної поведінки, а організації мали можливість підвищити свої етичні стандарти.

Рекомендована література

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
2. Афанасьев І. Діловий етикет: К.: "Альтерпрес", 1998. - 320 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. – Из-во "Триада, ЛТД", 1996. – 384 с.
4. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. - М.: "Дело", 1991. - 320 с.
5. Коун Роберт Дж. Стратегическое планирование высокого участия: когда реализуются люди и их идеи. - Практическое пособие по менеджменту. -Сиэтл: Изд-во Вашингтонского университета, 1989.- 232 с.
6. Львов Ю.А. Основы экономики и организация бизнеса. - С.-Пб.: ГИП ФОРМИКА, 1992. – 224 с.
7. Осовська Г.В. Основи менеджменту. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
8. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва: Навчально-методичний посібник. - К.: МАУП, 1998. – 96 с.
9. Пелеха Ю. Этические основы бизнеса. – Ж-Л "Персонал", №3, 1995.
10. Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности. - К.: ООО "Изд-во Либра", 1996. - 416 с.
11. Современный менеджмент: теория и практика. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт / Сост. В.И. Яровой. Под ред. Г.В. Щекина. – К.: МЗУУП, 1994. – 144 с.

Тема 16. Природа організаційних змін та управління ними

- 16.1. Природа організаційних змін.
- 16.2. Управління змінами.
- 16.3. Використання участі робітників в управлінні для здійснення змін.
- 16.4. Значення ефективності, її види.
- 16.5. Критерії та показники ефективності управління.
- 16.6. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.
- 16.7. Методика визначення економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення управління.

16.1. Природа організаційних змін

Зміни – це питання, яке стосується всіх організацій. Більшість компаній і відділів великих корпорацій приходять до висновку, що вони повинні проводити помірну реорганізацію хоча б раз на рік, і корінну – кожні 4-5 років. Зміни в середині організації, як правило, – це реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо. Всі зміни взаємопов'язані між собою.

Необхідність успішного здійснення змін очевидна. Дуже важливі “невеликі” зміни, які проходять постійно, – зміни в методах роботи, в рутинних канцелярських процедурах, розміщенні машини або столу, призначеннях керівників і назвах посад. Можливо, ці неістотні зміни і не мають великого значення для організації в цілому, але вони надзвичайно важливі для тих конкретних людей, кого вони безпосередньо стосуються. Але оскільки саме окремі особистості допомагають досягати мети організації, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їхню потенційну реакцію на зміни.

Говорячи про зміни в організації, ми маємо на увазі рішення керівника змінити одну або більше внутрішніх перемінних в організації, структурі, завданнях, технології та людському факторі. Приймаючи такі рішення, керівництво повинно бути проактивним або реактивним, тобто самому проявляти активність або реагувати на вимоги ситуації. Зміни, які приймаються для виправлення помилки, що виявлена системою контролю, – типова реактивна дія. Дія, прийнята для того, щоб відреагувати на надану оточенням можливість, навіть якщо не існує фактичної проблеми, буде дією проактивною.

Зміни призводять до нововведень, які найчастіше спричиняють:

- оцінку та зміну мети організації;
- зміну структури, тобто розподілу повноважень;
- зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікацію (зміну можливостей або поведінки працівників);
- зміну організації виробничо-господарської діяльності.

Мета. Для виживання організації керівництво повинно періодично оцінювати і змінювати свою мету у відповідності до змін зовнішнього середовища та самої організації. Модифікація мети необхідна навіть для найуспішніших організацій, хоча б тому, що поточна мета вже досягнута.

Структура. Структурні зміни як частина організаційного процесу відносяться до змін в системі розподілу повноважень і відповідальності, в координаційних та інтеграційних механізмах, в поділі на відділи, в управлінській ієрархії, комітетах і ступені централізації. Структурні зміни – одна з найпоширеніших і видимих форм змін в організації. Вони – реальна необхідність, при значних змінах мети або стратегії організації.

Технологія і завдання. Зміни в тісно пов'язаних перемінних – технології і завданнях – належать до змін процесу і графіка виконання завдань, впровадженню нового обладнання або методів, змін нормативів і самого характеру роботи.

Як структурні зміни, зміни технологічні часто руйнують соціальні стереотипи, викликаючи перегляд планів. Зміни в технології можуть викликати **модифікацію структури і робочої сили**.

Люди. Зміни в людях допускають модифікацію можливих установок або поведінки персоналу організації.

Це може захопити технічну підготовку, підготовку до міжособового або групового спілкування, мотивацію, лідерство, оцінку якості виконання роботи, підвищення кваліфікації керівного складу, формування груп. Зміни в людях, оскільки вони часто викликають побоювання

через незадоволення потреб, особливо важко зробити ефективними. Наприклад, не всі хочуть мати більше відповідальності або більше вчитися.

16.2. Управління змінами

Американський науковець Грейнер розробив модель процесу управління організаційними перемінами. 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 повинно усвідомити необхідність змін. Відчуття необхідності змін може йти від зміни внутрішніх факторів (спад продуктивності, надто великі витрати, плінність кадрів, дисфункціональний конфлікт і значна кількість скарг робітників).

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.

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.

Етап 5. Експеримент і виявлення

Організація рідко бере на себе ризик проводити великі зміни за один раз. Вона скоріше почне проводити випробування змін, які плануються, і виявляти приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах.

Етап 6. Підкріплення і згода

На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни.

16.3. Використання участі робітників в управлінні для здійснення змін.

Розподіл повноважень

Перехід до управління змінами з позиції розподілу повноважень має на увазі високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень. Керівники і підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які повинні бути здійснені. Розподіл повноважень повинен бути ефективним в ситуаціях, аналогічних тим, в яких залучають працівників до прийняття рішень, в дослідженнях і розробках, у формуванні політики та нових стратегій маркетингу.

Односторонні дії. Такий підхід допускає використання законної влади для втілення змін в життя. Односторонні дії, можливо, були б ефективнішими в ситуаціях, де підлеглі більш сприймають законну владу (наприклад, військові організації), а необхідність в плюралізмі думок – мінімальна.

Делегування повноважень. Підхід з таких позицій до здійснення організаційних змін в цілому відповідає ліберальному стилю керівництва. Керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні зміни, а потім делегує повноваження для оцінки корегуючих дій і їх здійснення.

Подолання опору перемінам. Опір змінам, можливо, є неминучим явищем, однак після того, як керівництво вирішило здійснити зміни, опір необхідно подолати.

Причини опору перемінам. Люди чинять опір змінам з таких основних причин:

- невизначеність ситуації, що склалася;
- відчуття можливих власних втрат;
- переконання, що зміни не принесуть нічого доброго;
- очікування негативних наслідків;
- переконання, що для організації зміна не є необхідною або бажаною.

Подолання опору. Незаперечно, що кращий час для подолання опору змінам – це період до їх виникнення. Іншими словами, керівництво повинно усвідомити велику вірогідність опору і вжити заходів щодо його попередження. Ось деякі перевірені методи.

1. **Утворення і передача інформації**, тобто відкриті обговорення ідеї і заходів, що допоможе співробітникам переконатися в необхідності змін до того, як вони будуть проведені.

2. **Залучення підлеглих до прийняття рішень** дає змогу деяким співробітникам, які можуть опиратися, вільно виразити своє ставлення до цих нововведень, потенційних проблем і змін.

3. **Полегшення і підтримка** є засобами, при допомозі яких співробітники легше вписуються в нові обставини.

4. **Переговори** для забезпечення схвалення нововведень мають на увазі, що згоду тих, хто чинить опір, «купають» при допомозі матеріальних стимулів.

5. **Кооптація** означає надання особі, яка може опиратися змінам, провідної ролі в прийнятті рішень щодо нововведень.

6. **Маневрування** з метою зменшення опору змінам та отримання згоди.

7. **Примус** через погрозу звільнення з роботи, припинення просування по службі, гальмування зростання заробітної плати тощо.

16.4. Значення ефективності, її види

Важливим завданням менеджменту є підвищення ефективності роботи підприємств, акціонерних товариств, концернів.

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.

Ефективність виробництва — об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових).

Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися у різних формах. При визначенні її слід забезпечувати порівняльність варіантів щодо поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу.

За сферою застосування розрізняють загальну, локальну і часткову ефективність. **Загальна** характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому; **локальна** — окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання; **часткова** — ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

За рівнем виробництва ефективність буває **народногосподарська та госпрозрахункова**. Народногосподарську ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства; госпрозрахункова ефективність відображає результати діяльності та витрати окремого підприємства (об'єднання).

Відповідно до об'єктів визначення ефективність ділять на:

- **ефективність діючого виробництва** на всіх його рівнях;
- **ефективність капітальних вкладень**, які використовуються для будівництва, реконструкції, технічного переозброєння 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.

При порівнянні та виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники.

Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як

показники — безпосередній спосіб її оцінки.

В умовах ринкової економіки за критерій економічної ефективності доцільно приймати максимізацію прибутку від виробництва та реалізації продукції при мінімальних видатках.

Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників мають неабиякий вплив на економічну ефективність підприємства. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників (табл. 16.1).

Таблиця 16.1

Система показників оцінки економічної ефективності менеджменту

Загальні Показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі	Темпи росту продуктивності праці	Фондовіддача — виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів	Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції
Виробництво продукції на 1 грн. витрат	Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці	Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів	Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції
Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці	Економія чисельності працівників Зниження трудомісткості виробів	Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції	Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції
Собівартість		Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили	
Рентабельність		Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції	
Прибуток		Термін відшкодування капітальних вкладень — відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	

Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, по удосконаленню конструкцій виробів, технології та організації виробництва.

16.5. Критерії та показники ефективності управління.

"Ефект" і "ефективність" – різні поняття. Економічний ефект – це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції, приріст знову створеної вартості в народному господарстві).

Але ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність людини. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отриманий цей ефект, тобто в що обійшовся результат. Однакові витрати праці можуть дати різний ефект, і навпаки, той самий ефект може бути досягнутий різними витратами праці. Ціль суспільного виробництва – одержання більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами. Тому необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину (ефект) з іншою абсолютною величиною (витрати). Таке зіставлення дає відносну величину (ефективність).

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

Критерієм оцінки управлінської праці є ефективність управлінської праці:

$$E_y = \frac{\text{ефект (результат)}}{\text{витрати управлінської праці}}$$

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії та показники, з яких проводиться 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 функціонуванню праці управлінського персоналу; обсягу переданої інформації; по якості і швидкості прийнятих рішень; по виконанню функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу; термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються або вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які можна кількісно виміряти є наступні: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; ріст продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондівіддачі; 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; ріст технічного рівня оснащення виробництва.

В результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота підприємств, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищується

якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плинність кадрів

Ефективність – це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління.

- Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).
- Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).
- Застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.
- Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

. **Абсолютна ефективність** виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів по удосконаленню системи управління виробництвом. **Порівняльна ефективність** показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства. Коефіцієнт оперативності ($K_{оп}$) визначають за такою формулою:

$$K_{оп} = \frac{\sum t_n t_e}{\sum t_e},$$

де t_n – встановлений строк виконання відповідних документів, днів;

t_e – відставання від прийнятого строку виконання, днів.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, яка забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереження працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі та відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства та ін

Коефіцієнт ефективності управління ($K_{еф}$) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань)

$$K_{еф} = \frac{\Phi}{\Pi},$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (валовий доход, прибуток);

Π – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві:

а) коефіцієнтом якості виконання управлінських робіт;

б) коефіцієнтом стабільності кадрів;

в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Для визначення ефективності удосконалення управління використовують і такі показники:

а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;

б) співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам процес управління;

в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:

- 1) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондівіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;
- 2) показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людину-день, затрачений в управлінні; вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління; сума прибутку на 1 людину-день, затрачений в управлінні, тощо;
- 3) показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і питома вага фонду оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо. Діючі або запроєктовані системи управління можна оцінити за такою формулою:

$$E_y = \frac{E_B}{E_A},$$

де E_B – ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактичної маси прибутку до планової;

E_A – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної.

Ефективність окремих заходів, пов'язаних з раціоналізацією системи управління (зміна структури управління, норм управління і обслуговування, забезпеченості кваліфікованими кадрами тощо), можна оцінити за допомогою факторного аналізу. При цьому треба обов'язково забезпечити елімінацію впливу інших факторів на формування кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємств (якість земель, забезпеченість основними фондами, робочою силою, характер спеціалізації тощо).

16.6. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці

Економічна ефективність управлінської праці (E_n) (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_n = \frac{Ee}{B_y},$$

де Ee — економічний ефект;

B_y — сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект (E_y) представляє собою приведену за рік суму економії на управлінську діяльність:

$$E_y = \sum_{i=1}^n E_i - E_n \cdot B_y,$$

де E_i – економія i -го виду робіт;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);

n — число виконуваних робіт, що дали економію.

Ефективність управлінської праці виражається показниками виробничої діяльності підприємства. Загальний вид формули буде такою:

$$E_{y_i} = \frac{\Pi_i}{B_y},$$

де E_{y_i} – економічна ефективність управління по i -му показнику підприємства;

Π_i – результат роботи підприємства по i -му показнику.

Управлінський персонал своєю діяльністю впливає на скорочення трудомісткості продукції. Тому економічну ефективність його можна визначити за формулою

$$E_{np} = \frac{\Pi_{II}}{B_y}$$

де E_{np} – економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок росту продуктивності праці;

Π_{II} – продуктивність праці підприємства.

Управлінський персонал впливає і на зниження собівартості продукції, що випускається, особливо умовно-змінних витрат. Це можна виразити в такий спосіб:

$$E_{узв} = \frac{E_{унв}^p}{B_u}$$

де $E_{узв}$ - річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-змінних витрат у собівартості;

$E_{унв}^p$ - річна економія умовно-перемінних витрат.

$$E_{унв}^p = E_m + E_n + E_{zn} + E_{зб} + E_{нв} + E_{но} + E_{об}$$

де E_m - економія від зниження матеріальних витрат;

E_n - економія палива й енергії на технологічні нестатки;

E_{zn} - економія заробітної плати виробничих робітників;

$E_{зб}$ - економія від зменшення втрат від браку;

$E_{нв}$ - економія від зменшення невиробничих витрат;

$E_{но}$ - економія витрат на підготовку й освоєння виробництва;

$E_{об}$ - економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання.

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку:

$$E_n = \frac{E_{np}}{B_u}$$

де E_n - економічна ефективність управлінського персоналу;

E_{np} - річна економія за рахунок приросту прибутку;

B_u - сумарні річні витрати на управління.

$$E_{np} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} P_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} A_2,$$

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;

P_1 - прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Економію можна визначити й у самій сфері управління. Тут на неї впливають такі фактори, як зниження трудовитрат управлінського персоналу, умовне вивільнення працівників, скорочення втрат робочого часу. Економічний ефект від зниження трудомісткості обробки інформації обчислюється по формулі

$$E_{mp}^i = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) S$$

де E_{mp}^i - економічний ефект від зниження трудомісткості;

T_1, T_2 - трудомісткість i -ї управлінської процедури (операції) до і після раціоналізації робіт, людино-дні;

S - середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу;

n - число процедур (операцій).

Поліпшення структури апарату управління підприємством, механізація й автоматизація - найважливіші напрямки в його роботі. Ефективність у даному випадку розраховується в такий спосіб:

$$Eч = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) Ч \right] S'$$

де $Eч$ - 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.;

$Ч$ - чисельність працюючих до раціоналізації, чол.;

S' - середня річна заробітна плата одного працівника.

Економія від скорочення витрат робочого часу і непродуктивних витрат управлінського персоналу визначається по такій формулі

$$E_{вч} = (BЧФ)S$$

де $E_{вч}$ – економія за рахунок скорочення витрат робочого часу;

B – скорочені втрати і непродуктивні витрати часу протягом робочого дня, год.;

$Ч$ – чисельність працівників, що скоротили втрати і непродуктивні витрати, чол.;

$Ф$ – річний фонд робочого часу одного працівника управління, дні;

S – середня річна вартість однієї людино-години працівника управління.

Економія за рахунок зменшення плинності кадрів розраховується за формулою

$$En = \sum_{i=1}^n P_{qi} \left(1 - \frac{K_{q2}}{K_{q1}}\right),$$

En – економія за рахунок зменшення плинності кадрів;

K_{q1}, K_{q2} – фактичний і очікуваний коефіцієнт плинності, %;

$\sum_{i=1}^n P_{qi}$ – середньорічний збиток підприємства від плинності кадрів (зниження продуктивності

праці протягом двох тижнів у працівників, що вирішили звільнитися; низька продуктивність праці в знову прийнятих на роботу; витрати, зв'язані з навчанням і ін.).

Ефективність управлінської праці можна визначити і за такими показниками, як розмір виробленої продукції на одного працівника апарату управління і величина співвідношення витрат на виробництво і на управління.

$$E_{yn} = \frac{O_{m.n.}}{Ч_y}$$

де E_{yn} – ефективність управлінського персоналу;

$O_{m.n.}$ – річний обсяг товарної (валової) продукції;

$Ч_y$ – середньоспівісна чисельність управлінського персоналу, чол.

Ефективність витрат на управління

$$E_{vy} = \frac{O_{m.n.}}{By}$$

де E_{vy} – ефективність витрат на управління;

By – сумарні річні витрати на управління.

Загальні річні витрати на управління виробництвом

$$By = B_n + E_n B_{од},$$

де By – приведені сумарні витрати на управління;

B_n – річні поточні витрати;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності;

$B_{од}$ – одноразові витрати.

Річні поточні витрати визначаємо по формулі

$$B_n = B_m + B_{zn}(1 + a),$$

де B_n – річні поточні витрати;

B_m – витрати на матеріали для потреб управління;

B_{zn} – витрати на заробітну плату управлінського персоналу;

a – коефіцієнт накладних і інших витрат.

Одноразові витрати ($B_{од}$) визначаються за формулою

$$B_{од} = B_{тех.} + B_{НДР},$$

де $B_{тех.}$ – сумарні витрати на техніку, що купується для управління;

$B_{НДР}$ – витрати на проведення НДР, оргпроекування, розробку заходів щодо удосконалення роботи управління.

Як узагальнюючий критерій економічної ефективності підприємства може виступати функція обмеженого числа найважливіших показників. Він може бути виражений у такому виді:

$$W = f(Пн \bullet Пп \bullet Пуз \bullet Пфzn),$$

де W – узагальнений критерій економічної ефективності фірми;

Пп; Ппр; Пуз; Пфзп – показники підприємства (приріст прибутку, продуктивність праці, умовно-змінні витрати, фонд заробітної плати).

16.7. Методика визначення економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення управління

Заходи щодо удосконалення управління виробництвом дозволяють скоротити апарат управління шляхом поліпшення його організаційної структури, збільшити обсяг виробництва.

При скороченні апарату управління заощаджується фонд зарплати з урахуванням відрахувань на соціальне страхування. А це у свою чергу приведе до зниження собівартості продукції:

$$E_{зп} = Ч_{скор} * З_{ср} * (1 + \frac{Пс}{100}),$$

де $E_{зп}$ – економія заробітної плати;

$Ч_{скор}$ – число одиниць управлінського апарату, що скорочуються;

$З_{ср}$ – середньорічна зарплата на одного працівника апарату управління;

$Пс$ – відсоток відрахування на соціальне страхування.

Річний економічний ефект розраховується на основі приведених витрат:

$$E = [S_1 + (E_n \cdot K_1)] - [S_2 + (E_n \cdot K_2)] = \\ = [S_1 + (E_n \cdot K_1)] - [S_1 - E_{зп} + (E_n \cdot K_2)],$$

де E_n – нормативний економічний ефект (при впровадженні нової техніки 0,15).

Ріст продуктивності праці:

$$\Delta ПП = \frac{ПП_2 - ПП_1}{ПП_1} 100\%,$$

де $ПП_1, ПП_2$ – продуктивність праці до і після впровадження заходу:

$$ПП_1 = \frac{B_1}{Ч_1}; \quad ПП_2 = \frac{B_1}{Ч_1 - Ч_e},$$

де B_1 – обсяг виробництва до впровадження заходу;

$Ч_1$ – чисельність працюючих до впровадження заходу;

$Ч_e$ – чисельність апарату управління після впровадження заходу (економія).

Строк окупності додаткових капітальних вкладень

$$T_{ок} = \frac{K_2 - K_1}{S_1 - S_2},$$

K_1, K_2 – капітальні витрати до і після впровадження заходів щодо удосконалення управління виробництвом;

S_1 – собівартість усієї продукції, що випускається, до впровадження заходів, перерахованої на обсяг виробництва після удосконалення управління.

S_2 – собівартість продукції, що випускається, після впровадження заходу.

Собівартість усієї продукції, що випускається, після впровадження заходу:

$$S_2 = S_1 - E_{зп},$$

S_1 – собівартість продукції, що випускалася до впровадження заходу;

$E_{зп}$ – економія заробітної плати.

При збільшенні обсягу виробництва в умовах впровадження заходів щодо удосконалення управління виробництвом річна економія розраховується по формулі

$$E_2 = (a_1 - a_2) + \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2}\right) B_2 - (E_n \cdot K_{дкв}),$$

де a_1 і a_2 – умовно-змінні витрати в собівартості одиниці продукції до і після впровадження заходу;

Y – річна сума умовно-постійних витрат у загальній собівартості всієї продукції, що випускається;

B_1 і B_2 – обсяг виробництва до і після впровадження заходів;

$K_{дкв}$ – додаткові капітальні вкладення для впровадження заходу.

Якщо для впровадження заходів щодо раціоналізації управління виробництвом розробляються кілька варіантів, то найбільш раціональний вибирається по мінімуму приведених витрат:

$$S_i + (E_n \bullet K_i) \rightarrow \min .$$

Удосконалення управління виробництвом дозволяє також підняти якісний рівень прийняття управлінських рішень, підвищити оперативність у рішенні виробничо-господарських питань, що важко оцінити кількісно. Тому іноді в цих випадках використовуються експертні оцінки.

Рекомендована література

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. – Из-во "Триада, ЛТД", 1996. – 384 с.
3. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: Навч. посібник. - К.: МАУП. - 1997. – 112 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент – Т.1. – К.: УФІМБ, 1997. – 543 с.
5. Олійник С.У. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. - Х.: Друк ЛТД, К.: Проза, 1997. – 176 с.
6. Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности. - К.: ООО "Изд-во Либра", 1996. - 416 с.
7. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 352 с.
8. Саймонг и др. Менеджмент в организациях. – М.: Экономика, 1995.- 335 с.
9. Современный менеджмент: принципы и правила. Научное издание / Под ред. В.И. Данилова, Н.Н. Данильяна. - К.: НКЦП, 1992. – 223 с.
10. Чернявский А.Ф. Организация управления в условиях рыночных отношений.- К.: МЗУЦП, 1994. - 120 с.
11. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.