



**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ,
ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЛЬНОСТІ**

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з навчальної дисципліни

МЕНЕДЖМЕНТ

Київ
2022 рік

Опорний конспект з дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня / Укладач Н. А. Гринчак. Київ: НАСOA, 2022. 91 с.

Укладач: Гринчак Н.А, доцент кафедри економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н.

Рецензенти: к.е.н. Голубова Г. В., доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці;

д.е.н., доц. Лазоренко Л. В., професор кафедри економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Затверджено на засіданні кафедри економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Протокол від «30» серпня 2022 року № 1

Схвалено Вченою радою фінансово-економічного факультету НАСOA

Протокол від «31» серпня 2022 року № 1

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	5
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	12
Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту	17
Тема 4. Функції та методи менеджменту	23
Тема 5. Процес управління	27
Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту	34
Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту	39
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту	48
Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту	57
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	60
Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті	67
Тема 12. Керівництво та лідерство	72
Тема 13. Ефективність менеджменту	80
Список рекомендованої літератури	90

Вступ

Мета вивчення навчальної дисципліни – формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Завдання вивчення навчальної дисципліни: вивчення сутності основних понять і категорій менеджменту та управління; принципів та функцій менеджменту; системи методів управління; змісту процесів та технології управління; основ планування, здійснення мотивування та контролювання; організації взаємодії та повноважень; прийняття рішень у менеджменті; інформаційного забезпечення процесу управління; керівництва та лідерства, стилів управління; етики і відповідальності у менеджменті; ефективності управління.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен знати:

- сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;
- принципи та функції менеджменту;
- систему методів управління;
- зміст процесів та технології управління;
- основи планування, здійснення мотивування та контролювання;
- організацію взаємодії та повноважень;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційне забезпечення процесу управління;
- керівництво та лідерство, стилі управління;
- етику і відповідальність у менеджменті;
- ефективність управління.

вміти:

- визначати місію та цілі;
- аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управління;
- налагоджувати ефективну комунікацію у процесі управління;
- здійснювати делегування повноважень;
- використовувати технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- визначати та оцінювати ефективність менеджменту.

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

План:

1. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту.
2. Менеджмент як система наукових знань та мистецтво управління.
3. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
4. Цілі, задачі та види менеджменту

Ефективне управління організацією, потребує визначення сутності організації, виділення її характерних ознак, елементів з яких вона складається, і як взаємодіє із системою вищого рівня (зовнішнім середовищем), охарактеризувати в історичному контексті розвиток організації. Визначення організації як групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей, дозволяє поширити це поняття на дуже широке коло різноманітних об'єктів. Проте, незважаючи на розмаїття конкретних організацій, всі вони як об'єкти управління мають такі загальні риси: здійснюють горизонтальний і вертикальний поділ праці, мають структуру, можуть існувати тільки в взаємодії із зовнішнім середовищем (рис.1.1). Саме це у підсумку й обумовлює необхідність управління будь-якою організацією.

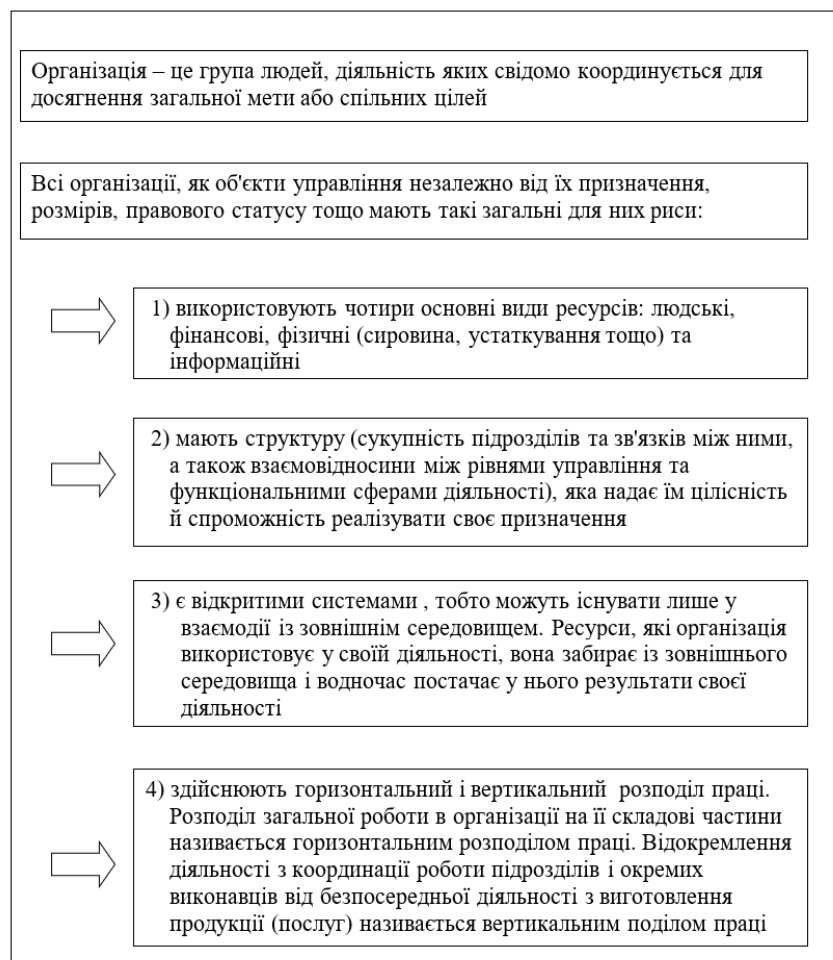


Рис. 1.1. Загальні риси організацій як об'єкту управління

У своєму розвитку організації пройшли декілька етапів, які розрізняються за уявленнями: про їх взаємовідносини із зовнішнім середовищем, про пріоритетність тієї або іншої функції управління, про критерії ефективності їх функціонування та розвитку. Відповідно до цього в теорії організації виділяють такі чотири базові моделі організації: механістичну; орієнтовану на людські відносини; системні; модель організації як суспільного інституту (табл. 1.1). Залежно від принципів, які покладено в основу кожної з зазначених базових моделей, розроблено й відповідні концепції управління організацією.

Таблиця 1.1

Базові моделі організації

Параметри оцінки моделі організації	Базові моделі організації			
	Механістична модель	Модель, орієнтована на людські ресурси	Системна модель	Модель організації як суспільного інституту
Концепція організації	1. Закрита система 2. Комбінація факторів виробництва 3. Раціональна бюрократія	1. Закрита система 2. Колектив людей 3. Розподіл праці 4. Кооперація праці	1. Відкрита система 2. Організація як складова середовища 3. Взаємозв'язок факторів зовнішнього і внутрішнього середовища	1. Відкрита система 2. Суспільний інститут 3. Взаємозв'язок інтересів різних груп
Головна функція менеджменту	1. Оперативне управління виробництвом, що дозволяє оптимізувати структуру виробничих факторів	1. Організація і управління персоналом 2. Управління внутрішніми процесами	1. Стратегічний менеджмент 2. Управління ресурсами, що надходять в організацію	1. Стратегія обмеженої оптимізації 2. Балансування інтересів груп 3. Зміцнення позицій в суспільстві
Параметри ефективності	1. Співвідношення виробленої продукції і витрачених ресурсів	1. Використання людських ресурсів: продуктивність праці, моральний клімат, соціальний клімат	1. Здатність отримувати необхідні ресурси із зовнішнього середовища 2. Порівняння результатів роботи із стратегічними цілями	1. Ступінь задоволення очікувань і потреб всіх груп інтересів

Менеджмент як наука, що виникла з урахуванням практичного досвіду управління, спирається на весь обсяг знань про управління, накопичених людством і містить концепції, теорії, принципи, способи та форми управління, власний методологічний інструментарій, об'єкт та суб'єкт пізнання, що правомірно відносить даний вид пізнавальної діяльності до наукової. Однак варто відзначити, що дана наука носить прикладний характер, що обумовлено на побудові теоретичних конструкцій на базі практичного досвіду, а не навпаки (як це властиво багатьом фундаментальним наукам).

Основними завданнями менеджменту як науки є:

- пояснення природи управлінської праці;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків у цій сфері;
- виявлення факторів та умов ефективності спільної праці;
- розробка методів ефективного оперативного управління ;
- прогнозування, розробка методів стратегічного управління організацією.

Водночас, є підстави розглядати менеджмент як мистецтво. У сучасному світі розуміння менеджменту як мистецтва базується на тому, що організації – це складні соціальні системи, управління якими вимагає врахування величезної кількості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Прийняття управлінських рішень в цих умовах – справді мистецтво, що базується на знаннях, вміннях, інтуїції та досвіді людей, які управляють організаціями.

У діяльності менеджера істотну роль становлять творчі та евристичні операції, і саме ці компоненти не піддаються формалізації, оскільки механізми інтелектуальної діяльності досі не вивчені.

Таким чином, прийнято говорити про мистецтво управління, оскільки:

- організації – складні соціально-технічні системи;
- люди, які працюють у них, – головний фактор ефективності їх функціонування;
- практично навчитися управлінню можливо лише через досвід, яким досконало володіють люди, що мають відповідний талант;
- при прийнятті управлінських рішень менеджер, як правило, не має повного обсягу інформації, необхідного для цього;
- ніхто і ніколи не може гарантувати менеджеру правильність прийнятих рішень, які будуть реалізовуватися в майбутньому, оскільки передбачити це «майбутнє» не можливо.

Саме тому, одними з найважливіших факторів менеджерського мистецтва вважають вміння довіряти своїй інтуїції та сміливість приймати управлінські рішення в різних умовах при будь-якій складності.

Менеджер - це член організації, який здійснює управлінську діяльність та вирішує управлінські завдання.

Термін «менеджер» використовується відносно керівників підприємства, його структурних підрозділів - управлінь, відділів, відділень, виробництв, цехів, дільниць і т.п.

Менеджери виконують в організації ряд різноманітних ролей:

- роль у прийнятті рішень (визначення напрямки руху організації, розподіл ресурсів, поточні коригування і т.п.);
- інформаційна роль (збір інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, поширення інформації);
- роль керівника (формування відносин всередині та поза організацією, мотивування персоналу для досягнення цілей, координування зусиль).

Менеджер виступає в ролі організатора, адміністратора, фахівця, дипломата, новатора, підприємця та вихователя. Діючи як організатор, менеджер забезпечує взаємодію співробітників для досягнення цілей організації. В якості адміністратора - застосовує заходи регламентованого адміністративного впливу. В ролі спеціаліста - ставить задачі, визначаючи, що і як потрібно робити для виконання роботи. В ролі дипломата – веде переговори, контактує із суб'єктами зовнішнього середовища. В ролі новатора він втілює у життя досягнення науковотехнічного та соціального прогресу, ініціює інноваційну діяльність співробітників організації. В ролі підприємця - працює в умовах невизначеності та ризику, діє ініціативно та відповідально з метою

отримання прибутку. В ролі вихователя – морально мотивує діяльність співробітників, орієнтуючи їх на творчу, ініціативну, ефективну працю.

Основні ознаки менеджера:

Менеджер - найманий управлінець.

Менеджер - посадова особа.

Менеджер має владу.

Менеджер управляє людьми.

Менеджер приймає та реалізує управлінські рішення.

Менеджер - професійно підготовлений управлінець (керуючий).

До професійної компетенції менеджера висуваються наступні вимоги: розуміння природи управлінської праці; знання посадових та функціональних обов'язків менеджера, способів досягнення цілей та підвищення ефективності роботи організації; вміння використовувати сучасні інформаційні технології; керувати ресурсами, планувати та прогнозувати роботу організації; вміння приймати та обґрунтовувати управлінські рішення; здатність працювати з людьми; управляти персоналом; знання психології; підвищення рівня знань.

Ефективним менеджерам необхідно постійно підвищувати рівень кваліфікації в динамічному середовищі, оскільки вони повинні розвиватися разом з організацією. Це піднімає питання про те, якими навичками і компетенціями має володіти ефективний менеджер для управління майбутніми бізнес-проектами.

Проведене дослідження різноманітних підходів до визначення необхідних компетентностей, якими повинен володіти ефективний менеджер в умовах цифрової революції, дозволило зробити низку висновків.

Фундаментальні навички завжди були і залишаються важливими і необхідними передумовами успішності ефективних менеджерів. Завдання сучасного ефективного менеджера полягає в забезпеченні стійких конкурентних позицій організації. Фундаментальні навички однаково важливі в умовах як економічного зростання, так і скорочення ринків, як оптимізації портфелю товарів і послуг, так і розширення його асортименту.

До управлінських навичок, які невідкладні часу, належать:

1. Креативність і новаторський спосіб мислення, які залишаються найважливішими якостями ефективного менеджера. Здатність до творчості допомагає генерувати нові ідеї.

2. Емоційний і соціальний інтелект, який зберігає важливе значення для менеджерів. Адже здатність знаходити прагматичний компроміс на основі симбіозу соціального і емоційного інтелекту веде до створення більш надійних та ефективних колективів. Кожен менеджер із системним мисленням знає, що ефект від злагодженої роботи колективу набагато більший, ніж сума ефектів від робіт, виконуваних окремими його членами.

3. Комунікабельність – це навичка, необхідна для ефективного обміну ідеями та переконання колег і зацікавлених сторін у тому, що співпраця з метою отримання бажаного результату відповідає їхнім спільним інтересам. Співробітники цінують людей, які можуть пояснити не тільки те, що потрібно зробити, а й те, чому потрібні конкретні дії.

4. Культурний інтелект, який часто визначається як здатність управляти різноманітністю. Така компетентність включає здатність долати явні або несвідомі упередження, розуміти культуру і культурні відмінності, а також адаптувати власну вербальну і невербальну поведінку до багатокультурного середовища. Культурний інтелект знижує ризик непорозуміння в багатокультурному колективі та допомагає управляти різними членами колективу, формуючи в ньому атмосферу повної взаємоповаги та взаємодовіри.

5. Критичне мислення – це навичка, необхідна для осмислення великого обсягу інформації, використання інструментів і методів, потрібних для виявлення потенційних результатів і прийняття обґрунтованих рішень. Здатність критично мислити дозволяє втілювати в життя сміливі ідеї.

6. Самокритичність і чесність. Самокритичні менеджери дотримуються послідовності у своїй діяльності, знають про свої слабкі сторони та здатні самі відповідати за свої помилки.

Саме ці шість навичок є незамінними і важливими атрибутами управлінської поведінки, які витримують випробування часом. Проте менеджери в період четвертої промислової революції управлятимуть персоналом, який матиме розвинені цифрові навички, необхідні для ефективної роботи в цифровому середовищі.

Цифрові технології забезпечують взаємодію колективів і спільнот у реальному часі. Платформи штучного інтелекту і машинного навчання підтримують різні бізнес-процеси, а спільноти розробників відкритого вихідного коду діляться ідеями і вирішують проблеми.

Тому ефективні менеджери мають володіти низкою цифрових компетентностей, які необхідні для успішної діяльності компаній в цифровому середовищі:

1. Здатність до аналітичного мислення, яка має вирішальне значення, оскільки кожен бізнес-процес в компанії піддається оцифруванню, а прийняття рішень ґрунтується на даних.

2. Обчислювальний інтелект (computational thinking) – здатність сучасних менеджерів розуміти основні принципи інформаційних технологій, які посіли важливе місце в робочому просторі. Ця компетентність включає такі елементи, як цифрова грамотність, вміння управляти даними в цифровому вигляді, розуміння важливості як технологічної швидкості і точності, так і здатності людей до адаптації. Фактично це вміння менеджера працювати в гармонії з безліччю форм штучного інтелекту, яке стає невід’ємною складовою професії менеджера.

3. Віртуальне співробітництво, яке стало новою нормою в роботі сучасних менеджерів. Вони зможуть значно знизити витрати на внутрішню і зовнішню співпрацю, якщо матимуть навички, необхідні для забезпечення ефективної взаємодії у віртуальному середовищі.

4. Здатність до гнучкості та адаптивності. Ефективним менеджерам необхідно усвідомлювати постійність змін, демонструвати позитивне ставлення і неупереджений професіоналізм при роботі з новим клієнтом, який обслуговується за допомогою нових процесів, що підтримуються новими

системами, в умовах нової конкуренції та нормативного і суспільного тиску, викликаного гіпердіджиталізацією.

5. Здатність до самонавчання, яка є однією із найцінніших навичок у сучасному цифровому середовищі. Менеджери мають самі вирішувати, що їм потрібно знати і де ці знання знайти. Збагачення знань має стати однією з головних робочих функцій ефективного менеджера, оскільки сучасна база знань постійно змінюється.

Окрім того, не менш актуальними для ефективних менеджерів є традиційні (звичайні) для нашого часу вміння і навички:

1. Вміння працювати в мережі, оскільки віртуальне середовище в організаціях передбачає горизонтальний (мережевий) характер робочих зв'язків і створення тимчасових мережевих структур. Менеджери повинні вміти використовувати можливості таких структур і нейтралізувати притаманні їм ризики.

2. Пізнавальна гнучкість. Розвиток цифрових технологій вимагає від менеджерів вміння використовувати можливості, які вони відкривають, і вирішувати пов'язані з ними проблеми. При цьому менеджерам необхідно звертати першочергову увагу не на оптимізацію процесів, а на динаміку поведінки співробітників, яка визначає ефективність організації: менеджер має знати, чому і як люди діють, які ресурси їм потрібні і, що найбільш важливо, як індивідуальна поведінка кожного впливає на формування колективної поведінки, тобто як утворюється той синергічний ефект, який піднімає продуктивність праці на новий рівень.

3. Вміння застосувати комплексний підхід до вирішення проблем. Щоб зрозуміти і вирішити значно складніші управлінські проблеми, ніж ті, що існують зараз, менеджери повинні будуть активно займатися аналітичною діяльністю. Це вимагатиме від них вміння працювати з великими обсягами даних і, відповідно, навичок комп'ютерного оброблення даних, включаючи розв'язання оптимізаційних задач, представлення результатів у графічному вигляді, а також забезпечувати отримання якісних даних для аналітичних потреб.

4. Доброзичливе ставлення до колег і вміння оцінити їхній внесок у виконання роботи – навичка, важливість якої різко зростає з розширенням віртуального середовища, коли змінюються такі звичайні поняття, як “робоче місце”, “робочий час”, “організація робочого місця”, “продуктивність праці”, що може створювати дискомфорт для деяких співробітників. Ефективні менеджери в таких умовах повинні вміти враховувати всі психологічні нюанси, пов'язані з організацією роботи у віртуальному середовищі, і об'єктивно оцінювати результати кожного члена колективу.

Отже, зміст менеджменту розглядають у трьох аспектах: як науку та мистецтво управління; як вид діяльності та процес прийняття управлінських рішень; як апарат управління діяльністю організації.

Ціль менеджменту полягає у забезпеченні рентабельної діяльності підприємства та його стабільного положення на ринку шляхом раціональної організації виробництва товарів та послуг з урахуванням потреб споживачів та

на основі ефективного використання кадрового потенціалу та матеріальних ресурсів.

Ключовими завданнями менеджменту є:

1. визначення конкретних цілей розвитку підприємства;
2. виявлення пріоритетних цілей та послідовності їх вирішення;
3. розробка стратегії розвитку підприємства;
4. вироблення системи заходів для вирішення поставлених завдань на різні часові періоди;
5. визначення необхідних ресурсів та джерел їх забезпечення;
6. встановлення контролю над виконанням поставлених завдань, координація роботи всіх підрозділів та виявлення змін ринкової ситуації;
7. стимулювання роботи співробітників підприємства (моральне та матеріальне).

Види менеджменту - спеціальні сфери управлінської діяльності, пов'язані з вирішенням певних завдань менеджменту.

За ознакою об'єкту розрізняють загальний (генеральний) та функціональний (спеціальний) менеджмент.

Загальний або генеральний менеджмент полягає в управлінні діяльністю організації загалом або її самостійними господарськими ланками.

Функціональний або спеціальний менеджмент полягає в управлінні певними сферами діяльності організації або її ланками (інноваційний, фінансовий, інвестиційний, виробничий менеджмент, менеджмент персоналу).

За ознакою змісту розрізняють нормативний, стратегічний та оперативний менеджмент.

Нормативний менеджмент передбачає розробку та реалізацію філософії організації, її підприємницької політики, визначення позиції організації в конкурентній ніші ринку та формування загальних стратегій розвитку.

Стратегічний менеджмент передбачає вироблення набору стратегій, їх розподіл у часі, формування потенціалу успіху організації та забезпечення стратегічного контролю за їх реалізацією.

Оперативний менеджмент передбачає розробку тактичних та оперативних заходів, спрямованих на практичну реалізацію прийнятих стратегій розвитку організації.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

План:

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

Виділяють кілька історичних періодів в розвитку теорії та практики управління.

Перший період - стародавній період. Це найбільш тривалий період розвитку управління, починаючи з IX-VII тисячоліття до нашої ери, приблизно, до XVIII століття. Перш ніж виділитися в самостійну галузь знань, людство тисячоліттями по крихтах накопичувало досвід управління.

На стадії первіснообщинного ладу управління здійснювалося спільно, усіма членами роду, племені або громади. Старійшини та вожді родів та племен уособлювали собою керівний початок всіх видів діяльності того періоду. У стародавніх цивілізаціях Єгипту, Вавилону, Греції, Риму правили не тільки фараони, імператори, царі, але й існувала складна бюрократична державна структура. Було добре налагоджено управління рабами (це тоді було сформульовано метод «батога і пряника»), управління військами (А. Македонський перший створив штаб у 1225р. н. е.)

Розвивалися організаційні структури роду, племені, громади, народності, нації, держави. Вироблялися принципи організації керівництва, такі як обрання вождів, старійшин, військових ватажків, свобода висловлювання на зборах та ін.

У Стародавньому Єгипті (3000-2800 рр.. до н. е.) сформувався достатньо розвинений на той час державний управлінський апарат та його обслуговуючий прошарок (чиновники, переписувачі).

Одним з перших, хто дав характеристику управління як особливої сфери діяльності, був Сократ (470–399 рр. до н. е.). Він проаналізував різні форми управління, на основі чого проголосив принцип універсальності управління.

Платон (428-348 рр. до н. е.) дав класифікацію форм державного управління, зробив спробу розмежувати функції органів управління.

Великий внесок у розвиток ідеї справедливого державного управління внесли соціалісти-утопісти (Т. Мор, Сен-Сімон, Фур'є). Т. Мор (1475-1535) проаналізував несприятливі наслідки поганого управління, а основними принципами управління державою вважав: відсутність приватної власності; узагальнена праця, виробництво, побут; обов'язкова всім праця; розподіл за потребами.

Другий період – індустріальний (1776–1890 рр.). З розвитком промисловості на зміну цехової організації виробництва прийшла мануфактура, яка характеризувалася ускладненням та концентрацією виробничого процесу та капіталу. Основною стратегією великих підприємств було зростання та поглиблення спеціалізації. Головними завданнями управління стали раціональна організація виробництва та підвищення продуктивності .

Найбільша заслуга у розвитку уявлень про державне управління в цей період належить А.Сміту, який зробив аналіз різних форм поділу праці, дав характеристику держави.

Ідеї гуманізації управління виробництвом, які сформував Р. Оуен, а також визнання необхідності навчання, поліпшення умов праці та побуту робітників, актуальні і сьогодні .

У 1833 р. англійський математик Ч. Беббідж розробив проект «англійської машини» - прообраз сучасної обчислювальної цифрової техніки, за допомогою якої вже тоді управлінські рішення приймалися більш оперативно.

Третій період - період систематизації (1856-1960). На початку ХХ ст. були сформовані такі концепції, як концепція «наукового управління» Ф.Тейлора, концепція «ідеальної бюрократії» М. Вебера, «наука адміністрування» А. Файоля, які заклали основу цієї галузі знань. Реакцією на обмеженість управлінського раціоналізму у системі управлінських знань у 30-ті роки став так званий поведінковий напрям, в основі якого лежать досягнення психології, соціології, культурології, що дало можливість поглибленого розуміння суті управління в організаціях.

У 50-60-ті роки сильний вплив на мислення керівників здійснили ідеї «організаційного гуманізму», згідно з якими було запропоновано відмовитися від жорсткого контролю на користь більше людського підходу до рядових співробітникам.

Четвертий період - інформаційний (1960 - по теперішній час). У 70-х роках великою популярністю користувалася концепція ситуаційного підходу, яка виходила з можливості застосування різних типів систем управління, не тільки жорстко регламентованих, а й заснованих на свободі. Це була відповідь на посилення динаміки суспільного та економічного життя, збільшення темпів соціально-економічного розвитку, постійну зміну факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації та їх вплив на її розвиток.

На початку 80-х років була усвідомлена величезна важливість організаційної культури як характеристики, яка інтегрує, об'єднує, поєднує в єдине ціле всі без винятку особливості підприємства: як системні, так і поведінкові. Організаційна культура визначається як один з найбільш важливих інструментів управління, що спирається на традиціях, цінностях та принципах, вироблених багатоміліардною історією суспільства, і у процесі взаємодії людей усередині організації.

На думку деяких вчених, у 1990-х рр. виділяються 3 найбільш важливі тенденції.

Перша пов'язана з усвідомленням значення матеріальної, технологічної бази сучасного виробництва та управління. Друга тенденція стосується соціальних, поведінкових аспектів - це посилення уваги не лише до організаційної культури, але й до різних форм демократизації управління, участі рядових працівників у прибутках, у здійсненні управлінських функцій, у власності. Третя особливість управлінської думки у 90-ті рр. - посилення міжнародного характеру управління. Цьому сприяв відкритий характер економік розвинених країн, розвиток багатонаціональних підприємств.

Сучасний менеджмент - це у вищій ступені адаптивне управління, яке базується на високих інформаційних технологіях. Управлінські структури надзвичайно мобільні та рухливі, індивідуальні та ексклюзивні за ситуацією.

Сучасний керуючий, керівник ХХІ ст. - це більшою мірою універсал, ніж вузький фахівець.

Збільшення темпу суспільного розвитку у ХХІ ст. внесло суттєві корективи до системи управлінських цінностей та інструментів. На перше місце висуваються знання, інформація та час. Поряд із людським фактором це найважливіші сьогодні управлінські ресурси, які дозволяють сформулювати управлінську парадигму ХХІ ст. як «управління на знаннях».

У першій половині ХХ століття набули розвитку різні школи управлінської думки (рис. 2.1). Хронологічно вони можуть бути перераховані в наступному порядку: школа наукового управління, класична (адміністративна) школа в управлінні, школа людських відносин і школа поведінкових наук, школа науки управління (або кількісний підхід). Характеристика різних наукових шкіл представлені у таблиці 2.1

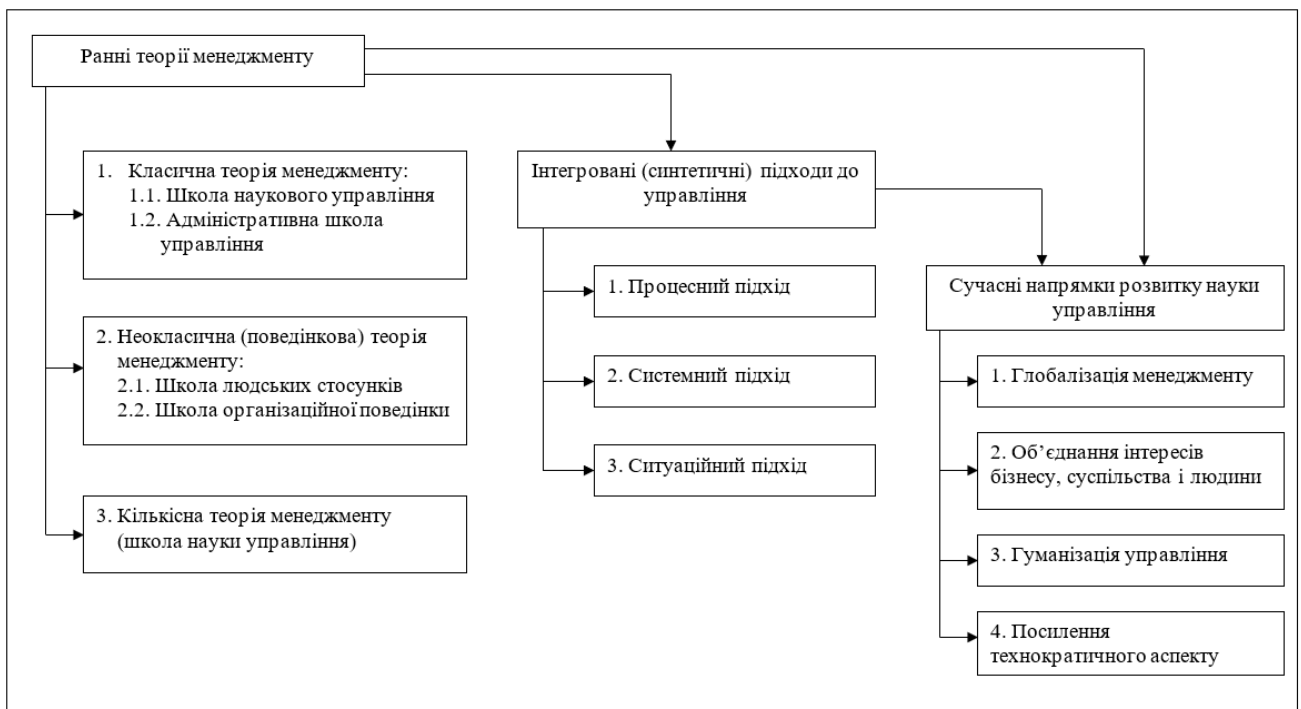


Рис. 2.1. Основні напрямки розвитку науки управління

В Україні у свою чергу впливає перехід на сучасний розвиток менеджменту від традиційного менеджменту. Особливості переходу українського менеджменту. Менеджмент можна охарактеризувати, як науку, в основі якої лежить об'єктивні закони і закономірності, технології й чіткі правила. Якщо глянути з іншої сторони у, менеджмент має справу з людськими спільнотами, які відрізняються: звичками, традиціями, життєвими цінностями, суспільною мораллю, рівнем освіти. У системі міжнародного менеджменту український стиль не презентований чіткою окремою моделлю.

Таблиця 2.1

Характеристика різних наукових шкіл управління

Назва школи, представники	Характеристика досягнень
1	2
<p>1. Школа наукового управління (1885-1920 рр.) (Ф.У. Тейлор, Френк та Лілія Гілбрет, Генрі Гант, Г. Емерсон)</p>	<p>Використання наукового аналізу для визначення найкращих способів виконання завдання. Відбір працівників, краще всього придатних для виконання завдань та забезпечення їх навчання. Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їх завдань. Систематичне та правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності праці. Відділення планування від самої роботи.</p>
<p>2. Класична або адміністративна школа управління (1920-1950 рр.) (Анрі Файоль, Ліндалл Урвік , Джеймс Д. Муні, А. К. Рейлі)</p>	<p>Розвиток принципів управління. Опис функцій управління. Систематизований підхід до управління всією організацією.</p>
<p>3. Школа людських відносин (1930 – 1950) та школа поведінкових наук (біхевіористський підхід) (1950- сьогодні час) (Кріс Арджіріс, Ренсіс Лайкерт , Дуглас МакГрегор, Фредерік Герцберг)</p>	<p>Застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності та продуктивності (Мері Паркер Фоллет та Елтон Мейо), тобто чітко розроблені робочі операції та хороша заробітна плата не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці, отже, необхідні прийоми управління людськими відносинами. За дослідженнями Абрахама Маслоу, мотивами вчинків людей є різні потреби, які можуть бути лише частково та опосередковано задоволені за допомогою грошей (самовираз , визнання). Застосування наук про людську поведінку до управління та формування організації таким чином, щоб кожен працівник міг повністю використовувати свій потенціал. Тут прагнули в більшій ступені надати допомогу працівнику в усвідомленні своїх власних можливостей на основі застосування концепцій поведінкових наук до побудови організацій та до управління ними (соціальна взаємодія, мотивація, влада та авторитет, лідерство, комунікації в організації, якість трудового життя).</p>
<p>4. Школа наукового управління або кількісний підхід (1950- сьогодні час) (Пітер Друкер, В. Леонт'єв, У. Бенніс, Слоун А.М., Форрестер Джей Райг, Чендлер А., Еплі Л.А.)</p>	<p>Застосування економіко-математичних моделей, використання ЕОМ для прийняття рішень, мережеві методи планування виробництва, теорія прийняття рішень, теорія управління запасами, дослідження операцій в управлінні, виробничий менеджмент, лінійне та нелінійне програмування в управлінні, моделі оптимального функціонування виробничої системи, моделі виробничих процесів.</p>

На початку 90-х років український менеджмент зазнав значного гніту соціальної ідеології, що призвело до розриву підприємств (коли одне

підприємство було в одній ланці виробництва, а інше в іншій, або могли бути розірвані між різними країнами). Україна була залучена до глобальних процесів, система менеджменту була централізована на працівників і управлінців. На той час не було кваліфікованих і комунікативних управлінців які б були пристосованні до нових ринкових змін. У 1992-1996 рр. в оперативній реструктуризації були такі підходи: виконання робіт під замовлення, впровадження методів контролю собівартості, створення маркетингових відділів, оптимізація схеми виробництва, часткова закупівля оснащення для кращої якості. З середини 90-х років відбулися зміни у підходах. 1996-1999 рр. вони полягали в наступному: зміна організаційної структури та управління ціноутворення, затратами, договорам, каналами розповсюдження, якістю.

На сьогодні менеджери вважають, що потрібний контроль над виходами нових товарів на ринок, управлінням людськими ресурсами, підготовкою до сертифікації. У першому періоді реструктуризації підходи полягали в залученні інвестицій і вивільненні внутрішніх ресурсів, у другому ж – у засвоєнні менеджерами необхідності аналізу ринку, управлінні брендами, створенні стратегічних кластерів, диференціації видів діяльності, реінжинірингу бізнесу, плануванні результатів та розвитку бізнесу, відмови від безперспективних видів діяльності. На сьогодні наполовину зменшилися кількість робіт, що не приносять додаткової вартості, на 60 % скоротився час циклу на реалізацію процесів. Ці данні вказують на підвищення кваліфікації менеджменту, якості товару. У формуванні ринкових відносин в Україні утворилося і функціонують два непропорційні сектори – приватний і державний. Стиль управління на державних підприємствах не змінився (централізація прийняття рішень виключно матеріальна мотивація працівників, яка поєднувалася з коротко- або середньостроковою заборгованістю по виплаті зарплати) тому більшу увагу звернемо на приватні підприємства.

Український менеджмент характеризується залученням найманих управлінців (топ-менеджерів). Щоб проаналізувати розвиток сучасного топ-менеджменту, ми звернемо увагу на те, що у вітчизняному підприємницькому середовищі переважали харизматичні особистості, які були різносторонніми, та базувалися такі особистості на інтуїції. В середині 90-х років коли в країні вже закладені основи ринкових відносин, прийшла необхідність стандартизації технологій ведення бізнесу. Раніше на першому етапі топ-менеджмент допомагав вести бізнес, то на другому етапі, окрім відповідальності, йому делегувалися і реальні повноваження. Новий стан бізнес-середовища потребувало від власників-управлінців специфічних знань у галузі економіки, якими самі власники не завжди володіли. В цих умовах ринку найм спеціалізованих менеджментів став найдоцільніший. Цей процес зокрема мав свої і негативні сторони: наймані топ-менеджери зацікавлені в стійкому у надійності свого положення й компанії тому у процесі розробки стратегії та її реалізації до стійкого довгострокового балансу між ризиком і прибутком. Бувало, що цей баланс навмисне порушувався самим менеджером. Основні свої зусилля менеджери концентрують у компанії, в якій працюють.

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

План:

1. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.
2. Закони і закономірності менеджменту.
3. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.

Процесний підхід - управління розглядається як *процес виконання управлінських функцій* для досягнення поставлених цілей. Кожна з цих функцій також є процесом. Таким чином, управлінський процес – не механічна сума, а єдність, синтез цих приватних процесів.

В межах процесного підходу велика увага приділялася аналізу *функцій управління*. До таких функцій відносяться: прогнозування, планування, організація, розпорядництво, регулювання, координація, контроль, мотивація, оцінка, облік, аналіз і т.д. Одні автори намагаються деталізувати цей перелік, включають до нього нові елементи, інші об'єднують окремі функції у блоки.

До основних функцій відносять:

прогнозування - аналіз спектра можливих варіантів розвитку на основі виявлення основних тенденцій;

планування - визначення напрямів та способів діяльності для досягнення необхідного результату в конкретній ситуації;

організація та регулювання - створення конкретної структури організації, обґрунтування параметрів діяльності, визначення прав, повноважень, відповідальності;

мотивація - від примусу до самодіяльності, коли саме виконання роботи є цінністю для працівника, задовольняє його вищі соціальні потреби;

контроль, включаючи встановлення критеріїв для досягнення цілей, розв'язання завдань, визначених у планах; вимірювання та оцінку фактичних результатів та зіставлення їх із плановими завданнями чи нормативом;

аналіз відхилень, виявлених у процесі контролю, причин відхилень, пропозиція заходів щодо усунення відхилень.

Системний підхід - організація розглядається як *складна органічна система* взаємопов'язаних елементів, що не зводиться до простої суми цих елементів.

Організація розглядається як *відкрита система*, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, адаптується до змін цього середовища (рис. 3.1). Кожен з елементів організації також представляє собою систему більш низького рівня.

Попередні підходи основну увагу приділяють аналізу досвіду управління та обґрунтування на цій основі принципів раціонального управління. Практичне застосування цих принципів для вирішення завдань у конкретній ситуації відносили виключно до мистецтва управління.

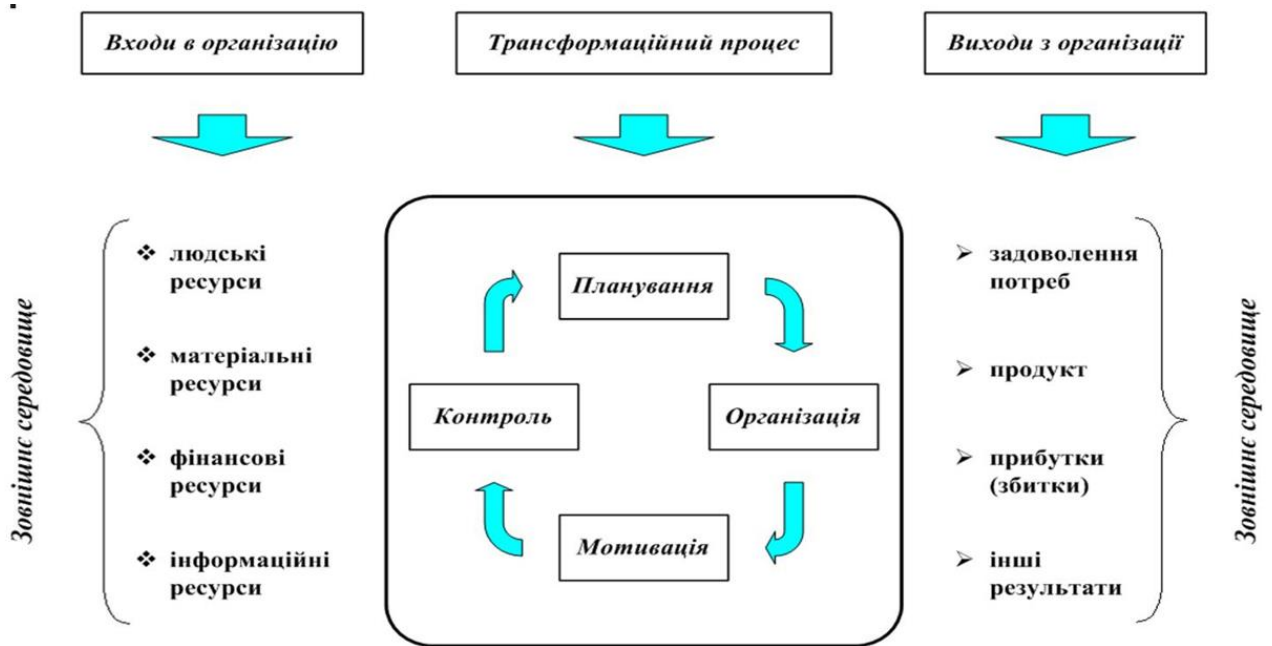


Рис. 3.1. Організація як відкрита система

Головне досягнення *ситуаційного підходу* - в обґрунтуванні прямого додатку наукових розробок для вирішення завдань у конкретних ситуаціях. Основне увага приділяється аналізу ситуації - конкретного набору обставин, що впливають на організацію .

Основна проблема підходу – *аналіз ситуацій*, у тому числі з використанням різних моделей. На цій основі виділяються та досліджуються основні ситуаційні змінні організації, визначаються ситуаційні відмінності між організаціями та всередині організацій .

На ефективність застосування ситуаційного підходу впливають кількість проаналізованих ситуацій, кількість врахованих ситуаційних змін, правильність інтерпретації ситуації. Це вимагає створення своєї *неокласичної теорії*. Неокласичної в тому сенсі, що тут оперують не окремими параметрами, характеристиками, а багатовимірними конкретними ситуаціями.

Однак неможливо виявити та проаналізувати безліч ситуаційних змінних. Необхідно визначити серед них найбільш значущі, що визначають успіх організації. Тому управління не вичерпується тільки теорією. Воно включає і мистецтво управління, на розвиток якого впливає і практичний досвід .

Закони і закономірності управління економікою є об'єктивними і не залежать від волі та свідомості людей. Їх дія проявляється тільки в діяльності людини, залежить від того, наскільки повно враховані вимоги об'єктивних законів.

Управління виробництвом враховує дію не тільки економічних законів, а також законів філософії, соціології, психології, кібернетики та інших наук. Управління виступає як основний засіб використання законів економіки в процесі сумісної трудової діяльності людей.

В науці під законом розуміють відносини, які носять характер стійких, об'єктивних, істотних, необхідних і постійно повторюючих при певних умовах

явищ. Закон відображає найбільш загальні поняття, а закономірність - це прояв закону, його частка, його сторона.

Закономірність - це відображення істотних, об'єктивних відносин в реальному управлінні економікою і виробництвом. В теорії управління закономірність розглядається як попереднє визначення закону при його теоретичному усвідомленні і дослідженні.

Пізнання закономірностей управління на основі теоретичного аналізу і практичного досвіду дозволяє:

- проводити глибокий науковий аналіз системи управління;
- об'єктивно оцінювати її стан, що дає можливість удосконалювати існуючу систему;
- враховувати фактор часу при удосконаленні управління і рівень розвитку управляємої системи;
- здійснювати системний підхід до управління;
- обмежувати діяльність суб'єктивних факторів в управлінській діяльності.

Закони менеджменту - сталі та незаперечні норми управління організаціями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Перелік і короткий зміст законів організації

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.

На основі вивчення результатів досліджень і практики управління можна окреслити **таку систему закономірностей менеджменту**:

1. Відповідність організації та управління стану розвитку суспільства. Ця закономірність відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки країни.

2. Диверсифікація виробництва та управління. Диверсифікація виробництва виявляється в освоєнні нових галузей і сфер, розширенні асортименту і перетворенні підприємств на багатогалузеві комплекси. Відповідно, диверсифіковане підприємство потребує диверсифікації управління.

3. Співвідносність керуючої і керованої систем. Полягає в досягненні пропорцій 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, а також створення відповідного механізму її активізації.

Закономірності менеджменту дають змогу сформулювати правила, дотримання яких забезпечує потенційну можливість ефективного управління. Ці правила, сформульовані на певному рівні узагальнення, абстраговані від реальних особливостей одиничного акту управління, набувають значення принципів, які визначають порядок функціонування системи управління.

Опора на систему об'єктивних закономірностей менеджменту здійснюється шляхом дотримання принципів ефективною менеджерською діяльністю.

Принцип — це певне правило, сформульоване на основі пізнання законів чи закономірностей, якими люди керуються, зважаючи на свою внутрішню переконаність і досвід щодо необхідності чинити саме так.

Принципи менеджменту — основні правила, Ідеї, норми поведінки, розроблені управлінською наукою та практикою, дотримання яких гарантує ефективне управління виробничо-господарською і соціальною діяльністю організацій.

Розробляючи принципи менеджменту, потрібно враховувати такі положення:

- застосування певних принципів менеджменту гарантує ефективний менеджмент у певному місці, за певних умов і протягом певного часу;
- принципи менеджменту забезпечують ефективні результати за їх системного використання;
- принципи менеджменту не слід догматизувати;

• науковому узагальненню підлягають ті принципи менеджменту, які стабільно гарантують очікуваний результат.

Сукупність принципів менеджменту класифікують на три групи:

- загальні,
- організаційні,
- локалізовані за зонами і напрямками управлінської діяльності.

Загальні принципи менеджменту - регулюють діяльність систем менеджменту відповідно до його закономірностей.

Загальні принципи менеджменту:

- наукової обґрунтованості практики менеджменту,
- ефективності,
- оптимальності,
- постійного вдосконалення процесів і методів менеджменту,
- плановості,
- єдності цілей,
- цілісності системи менеджменту,
- матеріального і морального стимулювання праці,
- гнучкості організаційних структур

Принципи управління Анрі Файоля:

1. Поділ праці. Спеціалізація є природним порядком речей. Метою поділу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, за тих самих зусиль. Це досягається за рахунок скорочення числа цілей, на які повинні бути спрямовані увага та зусилля .

2. Повноваження та відповідальність. Повноваження є право віддавати наказ, а відповідальність є її складова протилежність. Де є повноваження - там виникає відповідальність.

3. Дисципліна. Дисципліна припускає повагу до досягнутих угод між фірмою та її працівниками. Встановлення цих угод, що пов'язують фірму та працівників, на основі яких виникають дисциплінарні формальності залишаються однієї з головних завдань керівників. Дисципліна також передбачає справедливо застосовувані санкції.

4. Єдиноначальність. Працівник повинен отримувати накази лише від одного безпосереднього начальника.

5. Єдність напрямку. Кожна група, що діє в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.

6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним. Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні превалювати над інтересами компанії або організації більшого масштабу.

7. Винагорода персоналу. Для того, щоб забезпечити вірність та підтримку працівників , вони повинні одержувати справедливу зарплату за свою службу.

8. Централізація. Як і розподіл праці, централізація є природним порядком речей. Проте, відповідна ступінь централізації буде змінюватись в залежності від конкретних умов. Тому виникає питання про правильну

пропорція між централізацією та децентралізацією. Це проблема визначення заходів, яка забезпечить найкращі можливі результати.

9. Скалярний ланцюг. Скалярна ланцюг - це ряд осіб, які стоять на керівних посадах, починаючи від особи, яка займає саме висока становище у цьому ланцюжку, - вниз, до керівника низової ланки. Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без певної необхідності в цьому, було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, коли вона завдає шкоди інтересам бізнесу.

10. Порядок. Місце - для всього і все на своєму місці.

11. Справедливість. Справедливість – це поєднання доброти та правосуддя.

12. Стабільність персоналу. Висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, який тримається за місце, безумовно переважніше чим видатний, талановитий менеджер, який швидко йде і не тримається за своє місце.

13. Ініціатива. Ініціатива означає розробку плану та забезпечення його успішної реалізації. Це надає організації силу та енергію .

14. Корпоративний дух. Союз – це сила. А вона є результатом гармонії персоналу.

Принципи наукового управління за Ф.Тейлором:

1) розробка оптимальних методів виконання роботи на закладі наукового вивчення витрат часу, рухів, зусиль тощо;

2) чітке дотримання розроблених стандартів;

3) підбір, навчання й розстановка робітників на такі робочі місця, де вони будуть найкориснішими;

4) оплата за результатами праці (більші результати - більша оплата);

5) необхідність спеціалізації управлінської праці;

6) підтримування дружніх стосунків між робітниками та менеджерами.

Усі принципи управління тісно взаємообумовлені та взаємопов'язані.

Наприклад, неможливо досягти чіткого функціонування системи менеджменту, у своїй ігноруючи інші принципи управління (дисципліну, стимулювання, планомірність, цілеспрямованість, компетентність), як і не можна забезпечити цілеспрямовану діяльність підприємства без ієрархічності, компетентності, планомірності і дисципліни. Разом із загальними принципами, як зазначалося вище, існують і приватні принципи управління, мають локальний характер і регулюють лише окремі боки управління та управлінські процеси. Наприклад, щодо управління фірмами торгівлі зазвичай виділяють такі приватні принципи: безперервність, ритмічність, наступність і паралельність управлінських процесів.

Тема 4. Функції та методи менеджменту

План:

1. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
2. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.
3. Сутність та класифікація методів менеджменту.
4. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Функція управління - це структурно відокремлена, об'єктивно необхідна управлінська діяльність, яка представлена як самостійний, особливий її вид.

Як вид управлінської діяльності, функція є частиною управлінської праці, галуззю управлінської роботи, яка характеризується єдністю змісту виконуваних операцій та процедур.

Оскільки кожна функція представляє собою сферу дії певного процесу управління, то система функцій - це сукупність взаємопов'язаних у часі та просторі видів діяльності, що здійснюються суб'єктом управління при цілеспрямованому впливі на об'єкт управління.

Функція як поняття виникає при процесному підході до менеджменту. У цій концепції управління розглядається як процес, що складається з послідовних взаємопов'язаних частин - функцій.

Функція менеджменту - це складова частина управлінської праці. У розвитку теорії наукового менеджменту, управлінська праця була розбитий на чотири функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. Їх почали називати класичними функціями.

Класифікація функцій менеджменту: класичні, сучасні (основні), сполучні, спеціальні, допоміжні .

Класичні функції менеджменту – планування, організація, мотивація та контроль. (табл. 4.1)

Таблиця 4.1.

Характеристика класичних функцій менеджменту

Функції	Операції
Планування	Аналіз середовища. Прогнозування. Визначення місії та цілей. Вибір стратегії. Розробка тактики, політики організації та програми дій. Встановлення термінів виконання, визначення джерел фінансування.
Організація	Розробка та побудова організаційної структури. Персоніфікація посадових обов'язків для кожного структурного елемента. Делегування повноважень. Розробка процесу прийняття рішень. Використання систематизованих процедур та техніки в процесі прийняття рішень. Взаємодія між підсистемами в організації. Пошук, відбір та навчання кадрів.
Мотивація	Мотиваційні дії, створення внутрішнього спонукання до дій Визначення потреб працівників та забезпечення способи для них задовольняти ці потреби через хорошу роботу.
Контроль	Розробка стандартів. Визначення, оцінка та інформування про відхилення дійсних значень від заданих або їх збігах. Аналіз результатів. Коригувальні дії.

Розвиток призвів до утворення сучасних функцій менеджменту. Ними стали: прогнозування, координація, мотивація та контролінг. Фактично кожна з класичних функцій збагатилася своєю парою. Склалися чотири пари функцій (класичні плюс сучасні) можна назвати основними функціями менеджменту.

Сполучних функцій менеджменту дві: комунікації та прийняття управлінських рішень. Вони отримали своє назва тому, що як б пов'язують між собою всі основні функції .

Спеціальних функцій менеджменту може бути багато. Найбільш поширеними з них є управління основним або допоміжним виробництвом, матеріально-технічним постачанням, маркетингом, збутом, інноваційними або інвестиційними проектами, фінансами, нерухомістю, ресурсами і т.д. Список спеціальних функцій можна, можливо значно продовжити.

На відміну від попередньої групи, допоміжна функція менеджменту поки що одна. Це консалтинг (консультивання). Консалтинг може бути визначено як процес консультивання керівника спеціалістами у ході вироблення управлінських рішень та розробки складних проектів. У ході управління керівник постійно стикається з проблемами, через які у нього недостатньо інформації та компетенції . Ось тут і необхідні консультанти , хоча останнє слово все одно залишається за керівником .

Будь-яке підприємство розглядається як складна система, для якої необхідно визначити склад функцій управління та врахувати наступні фактори:

- ресурси: матеріальні, трудові, фінансові, обладнання, будівлі, споруди, інформація, виробнича технологія, продукт;
- зміст процесу управління: планування, організація, регулювання, контроль, облік;
- цикл прийняття управлінського рішення: підготовка, затвердження, впровадження, оцінка;
- стадії життєвого циклу продукту.

Метод управління – це сукупність прийомів та способів впливу на керований об'єкт для досягнення поставлених організацією цілей.

Характеризуючи методи управління, необхідно розкрити їх спрямованість, зміст та організаційну форму:

- спрямованість методів управління орієнтована на систему (об'єкт) управління (організація, відділ, підрозділ).
- зміст - це специфіка прийомів та способів впливу.
- організаційна форма - вплив на конкретно сформовану ситуацію. Це може бути прямий (безпосередній) або непрямий (постановка завдання та створення стимулюючих умов) вплив.

Методи класифікуються за різними (критеріями) ознаками:

за масштабами застосування - загальні, що поширюються на всю діяльність організації та приватні, що застосовуються до окремих складових частин цієї організації або, навпаки, до зовнішнього середовища (споживачі, посередники, конкуренти та ін.);

за галузями та сферами застосування (у торгівлі, промисловості, освіті тощо) ;

за ступенем опосередкованості впливу - прямі та непрямі;

за рівнем узагальнення управлінських знань - методи теорії та практики управління;

за управлінськими функціями - методи прогнозування, планування, організації, координації, мотивації, контролю);

Щодо критерію управління об'єктами та завданнями, існує цілий спектр методів управління. Розроблено методи фінансового, антикризового, інноваційного менеджменту, методи управління ризиками, виробництвом, збутом, комунікаціями, якістю, персоналом, проектами, малими та великими організаціями, а також методи управління бізнес-процесами, взаємодією бізнес-структур між собою і з клієнтами та інші.

Найбільш поширеними методами управління персоналом є : адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Узагальнена характеристика методів управління персоналом представлена у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Характеристика методів управління персоналом

Методи управління	Механізм впливу	Зміст методів	Стимули виконання управлінських впливів
Адміністративні (або організаційно-розпорядчі)	Прямий директивний	Накази; інструкції; розпорядження; адміністративні права; цивільні норми	Дисциплінарна відповідальність
Економічні	Непрямий, стимулюючий	Прибуток; ціна; економічне стимулювання	Матеріальна зацікавленість
Соціально-психологічні	Непрямий, стимулюючий	Стиль керівництва; мотиви; традиції; творча активність	Моральна відповідальність

1. Адміністративні методи здійснюють прямий вплив на керований об'єкт через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, контроль за їх виконанням, систему адміністративних коштів підтримки трудової дисципліни і т.д.

У рамках організації можливі три форми прояву організаційно-адміністративних методів:

- обов'язковий припис (наказ, заборона, розпорядження тощо);
- погоджувальні (консультація, компроміс);
- рекомендації, побажання (порада, роз'яснення, пропозиція, спілкування тощо).

2. Економічні методи представляють собою сукупність економічних важелів, за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимоги колективу загалом та особистості зокрема.

Сутність економічних методів полягає у впливі на економічні інтереси споживача та працівників за допомогою цін, оплати праці, кредиту, прибутку,

податків та інших економічних цін важелів, що дозволяють створювати ефективний механізм роботи.

Економічні методи ґрунтуються на використанні стимулів, що передбачають зацікавленість та відповідальність управлінських працівників за наслідки прийнятих рішень. Економічні методи сприяють виявлення нових можливостей, резервів, що особливо важливо у перехідний період до ринкових відносин.

3. Соціально-психологічні методи це сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини та зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які у них.

Вони засновані на використанні моральних стимулів до праці, впливають на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на усвідомлений борг, внутрішню потреба людини.

Серед соціально-психологічних методів менеджменту можна, виділити: методи морального заохочення та осуду, вплив, переконання, розвиток соціальної інфраструктури підприємства, подолання та використання конфліктів, методи комплектування малих груп.

Також виділяють такий метод управління як самоврядування.

Самоврядування трактується як демократизація управління, що забезпечує працівникам можливість брати участь у процесі прийняття рішень, впливати на становище справ в організації.

Основним завданням функцій менеджменту є формування методів менеджменту. Власне, завдання управлінців і полягає в тому, щоб сформувати необхідні методи менеджменту, здатні забезпечити виробничо-господарську діяльність, досягнення місії та цілей організації. При цьому треба розуміти, що формування методів менеджменту здійснюється тільки через часткові (спеціальні) функції. Застосування конкретної функції менеджменту повинно закінчуватися розробкою певного методу впливу.

При плануванні виробництва (часткова функція, похідна від загальної функції – планування) застосовують такі методи менеджменту: план виробничо-господарської діяльності; графік руху виробів, транспорту, працівників; інструкції з експлуатації обладнання; технологічний процес виготовлення продукції.

При організації виробництва (часткова функція, похідна від загальної функції організація взаємодії) застосовують такі методи менеджменту: кількість працівників для забезпечення виробничого процесу та штатний розпис працівників; посадові інструкції для майстрів, начальників цехів та дільниць; правила техніки безпеки під час роботи; наказ про залучення додаткових працівників.

При мотивації основних робітників (часткова функція, похідні від загальної функції – мотивація) застосовують такі методи менеджменту: положення про застосування відрядної форми оплати праці для основних робітників; положення про преміювання основних робітників за перевиконання планових завдань.

Тема 5. Процес управління

План:

1. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів та інших категорій менеджменту.
2. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.
3. Класифікація управлінських рішень.
4. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
5. Технологія прийняття управлінських рішень.
6. Моделі прийняття управлінських рішень.

Розробка та здійснення ефективних управлінських рішень є найважливішою передумовою забезпечення конкурентоспроможності продукції організації та самої організації на ринку, а також створення оптимальною структури організації, здійснення обґрунтованої кадрової політики та раціоналізації інших сторін діяльності організації.

Вибір правильного та ефективного управлінського рішення представляє собою результат комплексного використання економічного, організаційного, правового, технічного, інформаційного, логічного, математичного, психологічного та інших аспектів.

Таким чином, управлінські рішення представляють собою спосіб постійного впливу керуючої підсистеми на керовану підсистему, тобто суб'єкта управління на об'єкт управління. Це вплив у кінцевому результаті призводить до досягнення намічених цілей.

Управлінське рішення в організації представляє собою акт суб'єкта управління (керівника організації або групи керівних осіб), спрямований на вибір з кількох альтернативних варіантів розвитку організації одного варіанту, що забезпечує досягнення намічених цілей з найменшими витратами.

Управлінське рішення - результат управлінської праці, висновок про здійснення конкретних дій, закріплений у свідомості суб'єкта, об'єкта управління, в управлінських документах.

Управлінське рішення - найважливіший вид управлінської праці, а також сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих та логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань.

Управлінські рішення повинні задовольняти наступним вимогам цільова спрямованість, наукова обґрунтованість, ієрархічна субординація, адресність, несуперечність, адаптивність, своєчасність, реальність, забезпеченість ресурсами.

Усі управлінські рішення можна, можливо підрозділити на два види:

- традиційні рішення, раніше неодноразово мали місце; у цьому випадку слід вибрати один з наявних альтернативних варіантів;
- нетрадиційні, нестандартні управлінські рішення; їх вироблення пов'язана з пошуком нових альтернативних варіантів.

У зв'язку з цим традиційні, типові, повторювані управлінські рішення можуть бути формалізовані, тобто можуть прийматися та здійснюватися

заздалегідь за певним алгоритмом. Отже, формалізоване управлінське рішення представляє собою результат виконання заздалегідь встановленої послідовності дій. В результаті формалізації прийняття рішень зростає рівень ефективності управління за рахунок зниження ймовірності припущення помилки, а також за рахунок економії часу, тому що немає необхідності починаючи з нуля, розробляти це рішення.

Внаслідок цього керівництво організації намагається формалізувати управлінські рішення на випадок тих ситуацій, які систематично повторюються у діяльності даної організації. Формалізація управлінських рішень полягає у розробці певних правил, інструкцій, нормативів, що дозволяють прийняти та здійснити грамотне управлінське рішення.

Поряд з повторюваними зустрічаються і нетипові, ситуації, які не зустрічалися раніше, що не піддаються формалізованому рішенню.

Більшість же управлінських рішень знаходиться між цими двома видами, що дає можливість при прийнятті цих рішень використовувати як формалізовані методи, так і власну ініціативу розробників цих рішень.

Класифікація управлінських рішень представлена у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1.

Класифікація управлінських рішень

Ознака класифікації	Типи управлінських рішень
за функціями управління	планові, організаційні, мотиваційні
за характером вирішення завдань	стратегічні, оперативні
по функціональними сферами	фінансові, кадрові, виробничі
за масштабами впливу	загальні, приватні, експериментальні
за кількістю критеріїв	однокритеріальні, багатокритеріальні
за напрямом дії	внутрішні, зовнішні
по глибиною впливу	однорівневі, багаторівневі
за способом здійснення	письмові, усні
за способом прийняття	на основі суджень, інтуїтивне, за допомогою раціональної процедури
за кількістю учасників	індивідуальні, колегіальні, колективні

Якість та ефективність управлінських рішень визначаються ступенем обґрунтованості методології вирішення проблем, а саме підходів, принципів та методів.

Організація процесу розробки управлінського рішення - це складний комплекс робіт. Розглянемо основні етапи розробки управлінських рішень.

Перший етап - це отримання інформації про ситуацію. Дана інформація повинна бути повною та достовірною. Неповна або недостовірна інформація може обумовлювати прийняття помилкових чи малоефективних рішень. Щоб повніше уявити ситуацію використовують не тільки кількісну, але і якісну інформацію

Другий етап - визначення цілей. Лише після визначення цих цілей визначаються фактори, механізми, закономірності, ресурси, що впливають на розвиток даної ситуації. Значну роль тут відіграє виявлення пріоритетності цілей, оскільки у процесі управління завжди здійснюється вибір будь-яких цілей.

Третій етап - розробка системи оцінки. На стадії прийняття управлінського рішення необхідно адекватно оцінювати дану ситуацію, її різні сторони. Все це необхідно враховувати у процесі прийняття рішень, що призводять до успіху.

Четвертий етап - це аналіз ситуації. Якщо є необхідна інформація про дану ситуацію та про певні цілі, для досягнення якої прагне організація, то слід приступити до аналізу ситуації. Метою такого аналізу є встановлення факторів, що впливають на розвиток даної ситуації.

П'ятий етап - це діагностика ситуації. Необхідно визначити найважливіші проблеми, на які слід насамперед звернути увагу в умовах цілеспрямованого управління процесами. Потрібно також дослідити характер впливу цих проблем на аналізовані процеси. У цьому й полягають завдання діагностики ситуації.

Досягнення цілей, що є в організації, постійно вимагає цілеспрямованих впливів. Це необхідно для забезпечення розвитку даної ситуації у напрямі, який є бажаним для даної організації.

Слід мати на увазі, що адекватна діагностика ситуації значною мірою забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень.

Шостий етап - це розробка прогнозу розвитку ситуації. Не можна керувати організацією, не прогнозуючи течії розвитку подій. Тому найважливішу роль у процесі прийняття рішень відіграють питання, пов'язані з оцінкою очікуваного розвитку аналізованих ситуацій, а також очікуваних результатів здійснення різних альтернативних варіантів управлінських рішень.

На цьому етапі здійснюється генерування альтернативних варіантів управлінських рішень. У цьому процесі необхідно повністю використовувати інформацію про ситуацію прийняття рішення, а також результати аналізу та оцінки даної ситуації, результати її діагностики та прогнозу розвитку ситуації при різних можливих напрямках розвитку подій.

Восьмий етап включає в себе відбір варіантів управлінських впливів.

Після розробки альтернативних варіантів управлінських впливів, що мають форму певних ідей, концепцій, технологічної послідовності дій, а також можливих способів здійснення різних варіантів рішень, необхідно проведення їх попереднього аналізу для вибракування нежиттєздатних, неконкурентоспроможних, а також малоефективних варіантів.

Дев'ятий етап - передбачає розробку сценаріїв розвитку ситуації. Найважливішою завданням у процесі розробки сценаріїв є встановлення факторів, що характеризують дану ситуацію та тенденції її розвитку. Крім того, однією з основних завдань тут є визначення альтернативних варіантів зміни ситуації та тенденцій її зміни у часі, а також визначення ймовірних альтернативних варіантів очікуваних змін ситуації в умовах наявності керуючих впливів, а також в умовах їх відсутності.

Аналіз ряду альтернативних варіантів розвитку ситуації сприяє прийняттю найбільш ефективних управлінських рішень, оскільки цей аналіз є найбільш інформаційно ємним.

На десятому етапі здійснюється експертна оцінка основних варіантів керуючих впливів. Експертиза, що дає порівняльну оцінку альтернативних варіантів керуючих впливів, по-перше, характеризує ступінь реалізованості цих впливів, а також можливість досягнення з них допомогою певних цілей, і по-друге, дає можливість здійснити ранжування керуючих впливів із використанням наявної оцінної системи відповідно до різних рівнів очікуваного досягнення мети, необхідними витратами трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, а також відповідно до найбільш ймовірними сценаріями розвитку даної ситуації.

Одинадцятий етап - це етап колективної експертної оцінки. Якщо приймаються важливі управлінські рішення, слід використовувати колективні експертизи, які забезпечують найбільшу обґрунтованість та ефективність прийнятих рішень.

Дванадцятий етап - етап розробки плану дій. На цьому етапі намічаються певні організаційно-технічні заходи, спрямовані на здійснення прийнятого управлінського рішення. На тринадцятому етапі провадиться контроль здійснення розробленого плану. Хід здійснення плану повинен систематично контролюватись, а мають місце зміни умов чи відхилення у процесі виконання плану слід систематично аналізувати.

На заключному, чотирнадцятому етапі розробки управлінських рішень здійснюється аналіз результатів розвитку даної ситуації після управлінських впливів. Тут виконаний план управлінських впливів піддається ретельному аналізу для оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень та їх здійснення.

Аналіз результатів управлінських впливів, поряд із прогнозуванням на майбутнє може бути підставою для уточненої оцінки можливостей даної організації.

Усі методи прийняття управлінських рішень можна, можливо об'єднати в три групи:

1. Неформальні (евристичні);
2. Колективні;
3. Кількісні.

1. Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень. Це сукупність логічних прийомів та методики вибору оптимальних рішень керівником шляхом теоретичного порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду. Більшою частиною неформальні методи базуються на інтуїції менеджера. Їх перевага полягає в тому, що приймаються вони оперативно. Недолік – неформальні методи не гарантують від вибору помилкових (неефективних) рішень, оскільки інтуїція іноді може підвести менеджера.

2. Колективні методи прийняття рішень. Припускають створення тимчасової групи з вироблення та прийняття рішень, що складається з керівника, виконавців та компетентних, комунікабельних, творчо мислячих

фахівців. До таких методів відносяться: "мозковий штурм", або "мозкова атака", метод Дельфи; морфологічний метод, метод аналізу кола проблем, метод аналогій, метод гірлянд випадковостей та асоціацій, дискусійна нарада.

3. Кількісні методи прийняття рішень. У їх основі лежить науково-практичний підхід, що передбачає вибір оптимальних рішень шляхом обробки, за допомогою ЕОМ та економіко-математичних моделей, великих масивів інформації. Залежно від типу математичних функцій покладених в основу моделей, розрізняють :

- а) лінійне моделювання - використовуються лінійні залежності;
- б) динамічний програмування - дозволяє вводити додаткові змінні у процесі вирішення завдань;
- в) імовірнісні та статистичні моделі – реалізуються у методах теорії масового обслуговування ;
- г) теорія ігор - моделювання таких ситуацій , прийняття рішення у яких повинно враховувати не збіг інтересів різних підрозділів ;
- д) імітаційні моделі - дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них.

Необхідно також відзначити, що виділяють та індивідуальні стилі прийняття управлінських рішень.

Індивідуальні стилі прийняття рішень припускають сукупність індивідуальних особливостей керівника, які несуть із собою рішення до виконавців (рішення врівноваженого типу; імпульсивні рішення; інертні рішення; ризиковані рішення; рішення обережного типу.

Практика підготовки , прийняття та управління процесами реалізації управлінських рішень показує, що основними причинами низького якості управлінських рішень є:

- ◆ надмірно велика кількість прийнятих управлінських рішень, частина з яких, звісно, не виконується;
- ◆ нові рішення не враховують зміст попередніх;
- ◆ нові рішення дублюють вже прийняті;
- ◆ модифікація рішення при просуванні його по щаблях управління;
- ◆ прийняття рішень, які не мають конкретного змісту (« звернути увага», «посилити вимогу», «прийняти заходи» і т.д.);
- ◆ порушено процедуру узгодження рішення з його виконавцями;
- ◆ недостатнє ресурсне забезпечення прийнятих рішень
- ◆ невисока ефективність системи оцінки виконання рішень;
- ◆ слабка мотивація осіб, які приймають рішення .

В таблиці 5.2. розкриті основні моделі прийняття управлінських рішень.

Таблиця 5.2

Основні моделі прийняття управлінських рішень

<i>Найменування моделі</i>	<i>Базові поняття</i>	<i>Основні характеристики</i>	<i>Сфери застосування</i>
Класична модель	Раціональність	<p>Особа, що приймає рішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - має чітку мету прийняття рішення - має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення - має повну інформацію про всі можливі альтернативи та наслідки їх реалізації - має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості - завжди має на меті вибір найкращої альтернативи 	<p>Прийняття програмованих рішень</p> <p>Ситуації впевненості або ризику</p> <p>Доступ до необхідної інформації</p>
Поведінкова модель	<p>Обмежена раціональність</p> <p>Досягнення задоволеності</p>	<p>Особа, що приймає рішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не має повної інформації про ситуацію прийняття рішення - не має повної інформації про всі можливі альтернативи - не здатна або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи 	Обмеженість або відсутність інформації
Ірраціональна модель		Рішення приймаються без дослідження альтернатив	<p>Розв'язання принципово нових проблем, що важко піддаються вирішенню</p> <p>Вирішення проблем в умовах дефіциту часу</p> <p>Достатність влади для нав'язання свого рішення</p>

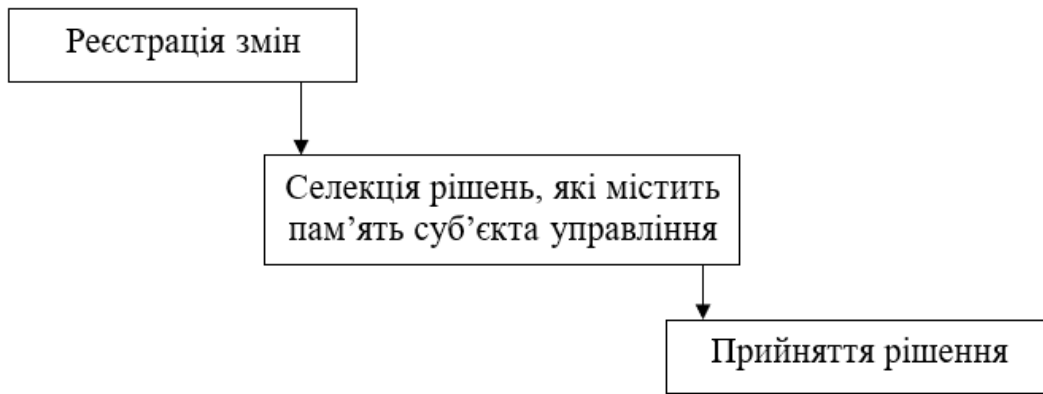


Рис. 5.1. Модель інтуїтивної технології прийняття рішення



Рис. 5.2. Раціональна технологія прийняття управлінських рішень

Для підвищення якості управлінських рішень рекомендується дотримуватися наступних правил.

1. Насамперед чим вникати в деталі, постарайтеся зрозуміти проблему загалом.
2. Не приймайте рішення, поки не розглянете всі можливі варіанти.
3. Постарайся подивитися на проблему з різних точок зору, навіть якщо деякі з них здаються неймовірними.
4. Шукайте моделі (словесні, графіки, діаграми, малюнки та ін.).
5. Не зупиняйтесь на вирішенні, яке спало на думку першим.
6. Обов'язково використовуйте думка експертів та інших людей.

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

План:

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.
2. Етапи процесу планування.
3. Класифікація цілей організації.
4. Процес постановки цілей.

Незважаючи на те, що планування як класична функція менеджменту з'явилося раніше сучасної функції прогнозування, у практиці прогнозування передує плануванню.

Прогнозування - процес дослідження перспектив розвитку організації та її зовнішньої середовища.

Прогнозування є основою розробки стратегії розвитку підприємства та галузі. Саме прогнозні показники та фактори впливу на них складають фундамент стратегії. Найважливіша проблема прогнозування - достовірність результатів, що дуже непросто. Не якісне прогнозування може призвести підприємство до відставання та банкрутства.

Прогнозування - це погляд у майбутнє, формування можливих шляхів розвитку, наслідків тих або інших рішень.

Планування - це розробка послідовності дій, що дозволяє досягти бажаного.

Планування полягає в систематичному пошуку можливостей діяти і у прогнозуванні наслідків цих дій у заданих умовах .

Планування - це процес визначення системи цілей функціонування та розвитку організації, а також шляхів та засобів їх досягнення. Результатом процесу планування в організації є система взаємопов'язаних планових документів - планів.

Сутність планування проявляється:

- у конкретизації цілей розвитку організації в цілому та кожного підрозділу окремо визначений період;
- визначення завдань діяльності організації у всіх сферах;
- визначенні коштів досягнення цілей;
- визначенні термінів та послідовності реалізації завдань;
- виявленні матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань;
- визначення відповідальності за вирішення завдань.

Завдання планування:

1. Забезпечення цілеспрямованого розвитку організації загалом та її структурних підрозділів.

2. Перспективна орієнтація та раннє розпізнавання проблем розвитку. План передбачає бажаний у майбутньому стан об'єкта та конкретні заходи, спрямовані на підтримку сприятливих тенденцій або стримування негативних.

3. Координація дій всіх підрозділів та працівників організації. Координація здійснюється як попереднє узгодження дій під час підготовки планів та як узгоджена реакція на які виникають перешкоди та проблеми при виконанні планів.

4. Створення об'єктивної основи для ефективного контролю. Наявність планів дозволяє виробляти об'єктивну оцінку діяльності підприємства шляхом порівняння фактичних значень параметрів із запланованими за принципом «факт-план».

5. Стимул (мотивація) трудової активності працюючих. Успішне виконання планових завдань - об'єкт особливого стимулювання та основа для взаємних розрахунків, що створює дієві мотиви для ефективною та скоординованою діяльності всіх учасників.

6. Інформаційне забезпечення працівників організації. Плани містять важливу інформацію для кожного учасника про цілі, прогнози, альтернативи, терміни, ресурсні та адміністративні умови проведення робіт.

При плануванні необхідно дотримуватися певних принципів(табл. 6.1)

Таблиця 6.1

Принципи планування

Принципи	Коротка характеристика
Єдність науково-технічних, соціальних та економічних завдань розвитку організації.	Знаходить відображення у складі цільових параметрів планування діяльності організації, видах розроблюваних планів, в умовах оцінки планових рішень.
Наукова обґрунтованість та оптимальність рішень.	Забезпечується застосуванням сучасних інформаційних технологій, прогресивних процедур та методів здійснення виробничих процесів, використанням методів оптимального планування, експериментів, оптимізації планових рішень, побудові інтегрованих систем підготовки та обробки даних.
Переважання стратегічних аспектів у плануванні.	Вимагає обов'язкового використання специфічних форм стратегічного планування на підприємстві та підпорядкування йому всіх інших видів планування.
Комплексність планування.	Означає системний зв'язок всіх розроблюваних для підприємства планів.
Ресурсна збалансованість планів.	Реалізується складанням у всіх сферах діяльності організації матеріальних, трудових, фінансових, енергетичних та інших видів балансів.
Гнучкість та еластичність планування	Вимагає динамічної реакції планів на відхилення в ході робіт або зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, а також здібності зберігати необхідні резерви та передбачати планові альтернативи.
Безперервність планування	Знаходить своє відображення в концепції сквозного планування, в якій завдяки періодичному продовженню планів, довгострокові укрупнені розрахунки поєднуються з детальним короткостроковим плануванням.

План – основа діяльності організації будь-якої форми власності та розмірів; містить вказівки кому, яке завдання та в який час вирішувати, які ресурси потрібно виділити на вирішення кожного завдання. Плани розрізняються за:

1. Предметом (НДДКР, виробництво, збут, постачання, персонал, фінанси і т. д.).

2. Рівнем (організація, підрозділ, виконавець).

3. Змістом (продуктово-тематичний, ресурсний, об'ємно-календарний).

4. Періодом планування:

- довгострокове (більше 5 років) - стратегічне ;
- середньострокове (1-3 роки) - тактичне ;
- короткострокове (до 1 року) - оперативне .

Кожен вид планування відрізняється складом розв'язуваних завдань, що використовується інформацією, запланованих параметрів та ступенем їх деталізації, методами виконання планових розрахунків.

Принцип планування в сучасному менеджменті: від майбутнього до сьогодні, а не від минулого до майбутнього.

Принципи планування визначають характер та зміст планової діяльності організації. Дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства та зменшує можливість негативних результатів його діяльності.

Планування - один з найважливіших процесів прийняття рішень в організації; складається з окремих етапів та процедур їх реалізації, які знаходяться в логічному взаємозв'язку та здійснюються постійно, послідовності, що повторюються, утворюючи специфічний плановий цикл.

Процес планування включає кілька послідовних етапів (стадій) конкретних управлінських дій, у тому числі (табл. 6.2)

Таблиця 6.2

Етапи планування

Етапи	Вирішені завдання
1	2
1. Цілепокладання	Чого саме ви (або ваша фірма) хочете досягти? Це самий важкий етап. Його не можна формалізувати. Особистість менеджера проявляється саме в тому, яку мету він ставить. Формулювання цілей.
2. Підбір, аналіз та оцінка способів досягнення поставлених цілей.	Зазвичай можна, діяти у різний спосіб. Який з них представляється найкращим? Які можна відразу відкинути як недоцільні?
3. Складання переліку необхідних дій.	Що конкретно потрібно зробити, щоб здійснити обраних на попередньому етапі різновидів досягнення поставлених цілей?
4. Складання програми робіт (плану заходів).	В якому порядку краще всього виконувати намічені на попередньому етапі дії з огляду на те, що багато з них пов'язані між собою?
5. Аналіз ресурсів.	Які матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові ресурси знадобляться для реалізації плану? Скільки часу піде на його виконання?
6. Аналіз розробленого варіанту плану.	Чи вирішує розроблений план поставлені на етапі 1 завдання? Чи є витрати ресурсів прийнятними? Чи є міркування щодо поліпшення плану, що виникли під час його розробки під час руху від етапу 2 до етапу 5? Можливо, доцільно повернутися до етапу 2 або 3, або навіть до етапу 1.

Продовження табл. 6.2

1	2
7. Підготовка детального плану дій.	Необхідно деталізувати розроблений на попередніх етапах план, вибрати узгоджені між собою терміни виконання окремих робіт, розрахувати необхідні ресурси. Хто буде відповідати за окремі ділянки роботи ?
8. Контроль за виконанням плану, внесення необхідних змін у випадку необхідності.	

Теорія та практика менеджменту пропонують сучасні підходи до планування: управління за цілями, спеціальна група планування, децентралізація, нова парадигма планування.

Управління за цілями - це метод планування, який містить визначення цілей для кожного відділу та працівника, а також спостереження та контроль за їх реалізацією.

Ефективний процес управління за цілями складається з наступного алгоритму процесів:

- 1) постановка цілей;
- 2) розробка планів дій;
- 3) контроль над рухом до мети;
- 4) оцінка результатів діяльності;
- 5) коригування цілей.

Спеціальна група планування - це кілька лінійних менеджерів, об'єднаних для розробки стратегічних планів. Вони несуть повну відповідальність за процес планування в компанії. Західні дослідження показують, що такі групи створюються в кожній третій фірмі.

Децентралізація планування - це розподіл спеціалістів-плановиків з підрозділів з метою надання їм допомоги у складанні власних планів. Ця практика дозволяє згладжувати можливі протиріччя між плановиками та іншими працівниками. Адже в цьому випадку плани розробляються тими, хто «приречений» їх виконувати, а не «верхами».

Нова парадигма планування включає чотири складових:

- 1) прийняття кожним працівником місії організації;
- 2) зухвалість (амбітність) у постановці цілей;
- 3) створення середовища, що заохочує співробітників на експерименти та навчання;
- 4) перетворення принципу постійних удосконалень у сенсі життя.

Ціль - це конкретний кінцевий стан чи бажані результати, до яких прагне організація. Класифікація цілей відображено в табл. 6.3. та 6.4

Таблиця 6.3

Класифікація цілей організації

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

Таблиця 6.4

Цілі і плани організації

Цілі	Плани
<p>Стратегічні цілі - загальні твердження, що описують стан організації у майбутньому. Відносяться до організації у цілому і компетенції топ-менеджерів.</p> <p>Тактичні цілі - результати, яких повинні досягти основні підрозділи організації для досягнення стратегічних цілей. Відносяться до компетенції менеджерів середнього рівня.</p> <p>Оперативні (операційні) цілі - результати, яких повинні досягти відділи, робочі групи і конкретні працівники для досягнення тактичних цілей. Відносяться до компетенції менеджерів низового рівня.</p>	<p>Стратегічні плани - набір дій і рішень, які організація має намір здійснити для досягнення стратегічних цілей.</p> <p>Тактичні плани - набір дій і засобів досягнення тактичних цілей і реалізації стратегічних планів основними підрозділами організації.</p> <p>Оперативні (операційні) плани - набір послідовних дій і засобів досягнення оперативних цілей і реалізації тактичних планів відділами, робочими групами і конкретними працівниками.</p>

Критерії ефективності цілей: конкретність і вимірність; охоплення всіх ключових результатів; амбітність але реальність; орієнтація у часі; зв'язок з винагородженням; взаємопідтримувальні цілі.

Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту

План:

1. Сутність функції організування та її місце в системі управління.
2. Процес делегування повноважень.
3. Типи повноважень: лінійні, функціональні.
4. Вертикальна та горизонтальна координація.
5. Департаменталізація.

Необхідність організаційної діяльності обумовлена наступними причинами:

- для досягнення своїх цілей людям необхідно об'єднуватися;
- будь-яка спільна діяльність вимагає координації;
- будь-яка спільна діяльність людей буде більше ефективною, якщо для кожного члена організації визначено: що він повинен робити, за що він несе відповідальність і хто його контролює.

Організація як функція управління полягає у встановленні постійних та тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами організації, визначення порядку та умов її функціонування. Це процес об'єднання людей та засобів для досягнення поставлених організацією цілей.

Виділяють три напрямки організаційної діяльності:

- визначення норм керованості;
- встановлення повноважень та відповідальності, які пов'язують керівників різних рівнів та їх підлеглих;
- формування організаційної структури.

Процес організаційної діяльності включає:

- встановлення цілей підприємств ;
- виявлення та класифікація видів діяльності, необхідні досягнення цілей;
- формування структурних підрозділів, визначення їх цілей, закріплення за ними груп видів діяльності;
- розподіл повноважень;
- вертикальний та горизонтальний взаємозв'язок підрозділів (посадові зв'язки та інформаційні потоки).

Повноваження представляють собою обмежене право використовувати ресурси організації або підрозділів та визначають, що особа, яка займає ту чи іншу посаду, може робити .

Управлінські повноваження – це сукупність офіційних прав та обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження і виконувати ті чи інші дії на користь організації.

Засобом, за допомогою якого керівник розподіляє завдання між підлеглими є делегування.

Делегування - це передача завдань та повноважень, достатніх для їх рішень, а також відповідальності за ці рішення посадовій особі, яка приймає на себе відповідальність за рішення даного завдання.

Делегування тісно пов'язано з відповідальністю, яка представляє собою зобов'язання:

- по-перше, виконувати завдання, що стоять перед менеджером;
- по-друге, відповідати за отриманий результат перед тим, хто делегував відповідні повноваження.

Відповідальність буває:

- загальна - створення необхідних умов для здійснення діяльності (наприклад, керівник організує підбір кадрів, віддає за розпорядження);
- функціональна – відповідальність пов'язана з виконанням конкретної роботи виконавцем.

Важливим моментом є те, що відповідальність не може делегуватися без повноважень.

Повноваження делегуються посаді, а не людині, що її займає. Разом з тим, поки посада не зайнята, говорити про передачу повноважень не має сенсу.

Усі існуючі повноваження можна, розділити на лінійні та штабні (або апаратні).

Лінійні повноваження безпосередньо передаються від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих. Саме ці повноваження надають керівнику законне право керувати підлеглими, та їх делегування створює ієрархію рівнів управління. Процес створення такої ієрархії називається скалярним процесом, а результат цього процесу називається скалярним ланцюгом.

Штабні повноваження можна, поділити на:

- рекомендаційні;
- обов'язкового погодження;
- функціональні.

Рекомендаційні повноваження виникають тоді, коли лінійні керівники стикаються з будь-якими проблемами і запрошують для її рішення відповідних фахівців на тимчасовій або постійною основі. При цьому поради фахівців носять тільки рекомендаційний, а чи не обов'язковий характер. І лінійні керівники можуть навіть не повідомляти фахівців про прийняті рішення. У багатьох випадках це призводить до конфліктів між лінійними та штабними працівниками.

Щоб уникнути цього, працівники штабного апарату можуть наділятися повноваженнями обов'язкового узгодження. У цьому випадку лінійне керівництво зобов'язане узгоджувати свої дії зі штабним апаратом, який у деяких випадках наділяється правом вето на прийняті лінійним керівництвом рішення.

Штабні працівники, які мають функціональні повноваження, можуть не тільки виступати в ролі консультантів, але можуть ще висувати власні пропозиції, які стають обов'язковими для лінійних керівників при прийнятті рішень щодо спеціальних питань. Саме функціональні повноваження штабного апарату є найбільш поширеними на промислових підприємствах.

З поняттям повноважень дуже тісно пов'язано поняття влади. І, якщо повноваження визначають, що особа, яка займає будь-яку посаду, має право робити, то влада визначає, що він дійсно може робити.

Основні принципи делегування повноважень:

1. Принцип зацікавленості виконавця. Умовою для реального виконання проєктованих дій є зацікавленість виконавця у його своєчасному та якісному виконанні.

2. Принцип подвійного контролю. За будь-якою дією повинен бути контроль. Дії контролюючих суб'єктів також повинні у свою чергу контролюватись.

3. Принцип необхідної кваліфікації. Виконання завдань повинно доручатися такому виконавцю, який має кваліфікацією для його виконання.

4. Принцип управління з відхиленням. Керівник вищих рівнів втручається в хід роботи тільки за наявності відхилень, не усунених виконавцем самостійно.

5. Принцип єдності джерела первинної інформації. Якщо у різних підсистемах або завданнях управління використовується той самий первинний показник, то повинно бути тільки одне джерело первинної інформації - один документ, одна людина, одна посада, один автоматичний прилад і т.д.

6. Принцип системно пов'язаних рішень - кожне рішення щодо технології управління повинно бути перевірено на наявність зв'язків та несуперечностей з раніше прийнятими рішеннями щодо інших процесів (процедур) управління і навіть по інших підсистемах.

7. Принцип надійності виконавців, технічних засобів, способів зберігання інформації. Кожне проєктоване рішення повинно бути перевірено на надійність за виконавцями, за технічними засобами, за способами зберігання інформації.

Обмеженнями повноважень є посадові інструкції та положення про підрозділи.

Організаційна структура – логічні взаємозв'язки рівнів управління та функціональних сфер, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

Організаційна структура передбачає розподіл функцій та повноважень на прийняття рішень між керівними працівниками підприємства, відповідальними за діяльність структурних підрозділів. Елементами організаційної структури управління є управлінські підрозділи (органи та ланки управління), окремі управлінські працівники, рівні (ступені) управління та зв'язку – горизонтальні та вертикальні .

Організаційні структури об'єднують людські та матеріальні ресурси, відрізняються між собою складністю розв'язуваних завдань, складом відповідних підрозділів, чисельністю персоналу, поділом праці, використанням інформаційних технологій. Застосування ефективною організаційної структури управління є найважливішою умовою діяльності підприємства.

Принципи проєктування організаційних структур управління:

- відповідність цілям та завданням організації, підпорядкованої виробництву та його потребам;

- оптимальний поділ праці між органами управління та окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи та нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію;

- визначення повноважень та відповідальності кожного працівника та органу управління, із встановленням системи вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними;
- підтримка відповідності між функціями та обов'язками, з одної сторони, та повноваженнями та відповідальністю - з іншої;
- принцип гнучкості (адаптивності) - мати здатність своєчасно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища;
- принцип забезпечення контролю для лінійних керівників та пов'язаного з ним подовження ієрархічної структури по мірі збільшення розмірів організації;
- принцип економичності: структура повинна мати стільки рівнів управління та функціональних підрозділів, скільки може забезпечити ефективне функціонування організації;
- відповідність соціально-культурного середовища організації, що здійснює суттєвий вплив на рішення щодо рівня централізації та деталізації, розподілу повноважень та відповідальності, ступеня самостійності та масштабів контролю керівників та менеджерів.

Основні проблеми, що виникають при проектуванні організації:

- встановлення правильних зв'язків між окремими підрозділами, що пов'язано з визначенням їх цілей, умов роботи та стимулюванням;
- розподіл відповідальності між керівниками підрозділів;
- вибір конкретних схем управління та послідовності процедур при прийнятті рішень;
- організація інформаційних потоків.

Для вибору (проектування) конкретної структури певного підприємства необхідно проаналізувати основні фактори, що впливають на формування структури.

Існуючі типи організаційних структур управління поділяються на бюрократичні та органічні. В основі такого поділу лежать специфічні особливості організаційних структур, що дозволяють виявити раціональні сфери їх використання та перспективи подальшого розвитку.

Бюрократична організаційна структура характеризується централізацією управління, великою складністю та великою кількістю підрозділів по горизонталі, глибокою регламентацією посадових вимог, прав та обов'язків, вертикальними потоками директивної інформації, пов'язаною з виданням наказів, розпоряджень та звітів про їх виконання, низьким рівнем участі працівників у виробленні та прийнятті управлінських рішень.

Системи управління бюрократичного типу мають яскраво виражену ієрархічну структуру, яка побудована за лінійною, лінійно-штабною, лінійно-функціональною та дивізійною ознаками. Такий тип структур не сприяє зростанню потенціалу людей через перебільшення значимості стандартизованих правил, процедур та норм, що обмежує взаємодію з клієнтами та людьми. Все це призводить до того, що втрачається гнучкість поведінки, відсутність якої дається взнаки і у зв'язках всередині підприємства та обміном інформації та координації діяльності різних його підрозділів.

Процеси глобалізації, гостра конкурентна боротьба змінюють стратегію та структуру підприємства. Все більше уваги приділяють гнучким та адаптивним структурам, які порівняно легко можуть змінювати свою форму, пристосовуватися до нових умов. Такі організаційні структури називають адаптивними, або органічними, тому що у них з'являються можливості адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, потребам самого підприємства. Як правило, вони створюються на тимчасовій основі для вирішення проблем, реалізації проектів та програм.

Органічний тип на відміну ієрархічного - представляє собою децентралізовану організацію управління, має велику самостійність у прийнятті рішень на низових рівнях, невелику кількість управлінських рівнів, правил та інструкцій, менш формалізований. Форми та стиль комунікацій в органічних структурах переважають партнерські, дорадчі рішення приймаються на основі обговорення, а не базуються на авторитеті, правилах, традиціях.

Різновидами органічного типу структур є проектні, матричні, програмно-цільові, бригадні, венчурні, інноваційні та ін.

Ситуаційні чинники проектування організацій: зовнішнє середовище, стратегічний вибір, технологія робіт, поведінка працівників.

Усі складові (фактори) зовнішнього середовища можна, характеризувати двома параметрами - складністю та мінливістю .

Складність – кількість та схожість складових зовнішнього середовища, що впливають на організацію.

Мінливість – частота зміни факторів зовнішнього середовища, що впливають на організацію.

Поєднання цих параметрів визначають структуру організації.

У ситуації з низькою невизначеністю немає необхідності коригувати стратегію підприємства, так як взаємодія із зовнішнім середовищем спрощена.

У ситуації з помірною невизначеністю - велика кількість факторів впливу зовнішнього середовища на організацію призводить до необхідності створення особливих підрозділів, що взаємодіють із зовнішнім середовищем.

У ситуації з помірно високою невизначеністю збільшення швидкості та частоти зміни факторів зовнішнього середовища призводить до необхідності постійного коригування стратегії організації.

У ситуації з високою невизначеністю велика кількість факторів зовнішнього середовища, що впливають на організацію, а також висока частота зміни цих факторів ускладнює структуру організації та вимагає створення підрозділів, що взаємодіють із зовнішнім середовищем та прогнозують її зміни, а також підрозділів, що коригують стратегію організації.

Проектування організації пов'язано з технологією роботи в двох напрямках: поділ праці та групування робіт. При формуванні підрозділів необхідно враховувати три основні моменти:

- невизначеність у термінах початку робіт та місці їх виконання;
- невизначеність у способі виконання роботи;
- взаємозалежність робіт.

Технологічні процеси в організації визначаються наступними типами зв'язків робіт:

- зв'язок, що складається (центри обслуговування, комп'ютерні фірми);
- послідовний зв'язок (конвеєр);
- взаємозв'язок (НДДКР).
- групова зв'язок (комплексні бригади).

Чим простіша взаємозалежність робіт, тим простіша може бути структура організації. Наявність великої кількості пов'язаних та групових взаємозв'язків у роботі вимагає від організації великих зусиль з інтеграції (об'єднання) її частин, ускладнення загальної структури аж до переходу до матричних елементів, наприклад, до цільових та проектних груп.

Стратегічний вибір в основному визначається ставленням до споживачів.

Структура має відображати цілі та стратегію організації, тому для досягнення поставлених цілей зміна стратегії повинна супроводжуватися перепроєктуванням організації.

Структура організації визначається наступними елементами:

- поділ праці та координація;
- департаменталізація;
- ієрархія.

Горизонтальна координація – постадійний поділ робіт в організації починаючи з надходження ресурсів та закінчуючи виходом продукції.

Вертикальна координація – розподіл праці за рівнями ієрархії в організації.

Департаменталізація - групування подібних робіт та їх виконавців.

Лінійна департаменталізація – групування тільки виконавців, незалежно від характеру робіт.

Такий підхід зазвичай застосовується, коли виконувані роботи однотипні.

Функціональна департаменталізація – спеціалізовані роботи та їх виконавці групуються навколо ресурсу (відділ планування – ресурс час, відділ кадрів – ресурс люди, відділ фінансів – ресурс (гроші тощо).

Переваги: ефективна робота функціональних відділів; спрощується підготовка кадрів.

Недоліки: функціоналізм (розмивається загальна мета); будь-яка суміжна проблема вимагає втручання керівництва.

Дивізіонна департаменталізація – групування робіт та їх виконавців за принципом схожості результату. Це реакція бізнесу на змінну зовнішнього середовища.

Особливістю даного підходу є створення автономних елементів в організації, орієнтованих на продукт, програму або проект, споживача або ринок. У рамках підходу широко використовується взаємозалежність між частинами організації, що складається.

Переваги дивізіонної департаменталізації:

- керівництво звільняється від поточки та з'являється час для вирішення стратегічних завдань;
- зацікавленість виконавців у кінцевому результаті;

- об'єднання виконавців для досягнення результату.

Недоліки:

- протиставлення цілей реалізації продукту загальним цілям організації;
- неефективність використання ресурсів;
- ускладнений контроль зверху;
- безліч ролей веде до збільшення стресу.

Матрична департаменталізація – збалансований компроміс функціональної та дивізійної департаменталізації. Відмінною рисою матричної департаменталізації є формальна наявність у працівників одночасно двох керівників, які мають рівні права. Ця система подвійного підпорядкування базується на комбінації двох типів департаменталізації - функціонального та дивізійного .

Переваги матричної департаменталізації:

- висока ефективність з точки зору реалізації продукту та економії ресурсів;

- сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень;
- формуються та зміцнюються горизонтальні зв'язки;
- висока кваліфікація працівників.

Недоліки:

- порушено принцип єдиноначальності (напруга, невизначеність, стрес);
- складна у впровадженні.

Ієрархія – означає розташування рівнів управління у порядку підпорядкованості.

Рівень управління – частина організації в рамках якої і щодо якої можуть прийматися самостійні рішення без їх обов'язкового узгодження. Кількість рівнів управління визначає складність (ієрархічність) організації. Велика ієрархічність веде до втрати інформації, погіршення контролю. Мала ієрархія веде до втрати керованості через занадто велику кількість підлеглих.

Координація елементів структури організації – сукупність стійких керуючих та інформаційних зв'язків між елементами, що реалізують стратегію організації.

Складові координації:

- масштаб управління та контролю;
- зв'язки в організації;
- розподіл прав та відповідальності;
- централізація та децентралізація;
- диференціація та інтеграція.

Масштаб управління – кількість підлеглих, яким може ефективно управляти керівник.

Масштаб управління обмежений можливостями керівника ефективно переробляти інформацію, що надходить від підлеглих.

Зв'язки в організації:

Вертикальні зв'язки – поєднують ієрархічні рівні в організації, відображають розподіл повноважень.

Горизонтальні зв'язки – зв'язки між рівними по ієрархії підрозділами організації. Необхідні для ефективної взаємодії частин організації на одному рівні управління при вирішенні суміжних проблем.

Лінійні зв'язки – взаємовідносини, в яких керівник реалізує свої права і здійснює пряме керівництво підлеглими. Ці зв'язки організовані зверху вниз і виступають в формі наказу, розпорядження, т.д.

Функціональні зв'язки – направлені знизу вгору і виступають в формі поради, рекомендації, звіту.

Формальні зв'язки – це зв'язки, які регулюються встановленими і прийнятими в організації цілями, політикою і процедурами. Є основою посадових інструкцій і носять заданий характер.

Неформальні зв'язки – в основі лежать взаємовідносини не між посадами, а між конкретними людьми.

Виділяються два типи масштабу управління:

- вузький;
- широкий.

Вузький масштаб управління характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника, що веде до збільшення ієрархії організації.

Переваги:

- простий контроль за безпосередніми підлеглими;
- порівняно простий інформаційний обмін на одному рівні управління.

Недоліки - зі збільшенням ієрархії збільшується спотворення розпорядчої та звітної інформації, що передається за лінійними та функціональними зв'язками.

Широкий масштаб управління - максимально можлива кількість підлеглих та мінімальна ієрархія.

Оптимальність масштабу управління залежить від багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Кожен керівник сам вибирає масштаб управління.

Принципи розподілу прав та відповідальності:

1. Принцип єдності підпорядкування .
2. Принцип подвійного або множинного підпорядкування.

Принцип єдності підпорядкування полягає в тому, що працівник отримує розпорядження, щодо виконуваної роботи, тільки від одного начальника.

Така система відрізняється високою чіткістю та фіксацією прав та відповідальності керівника кожного рівня.

Недоліки:

- в рамках функціональної департаменталізації послаблюються функціональні права;
- інерційна в екстремальних ситуаціях.

Подвійне або множинне підпорядкування – права та відповідальність вищого керівника повністю поглинають права та відповідальність всіх нижчестоящих керівників. При такій системі права та відповідальність розпорошені між багатьма рівнями організації, зони самостійного прийняття рішення практично відсутні, що значно знижує ініціативу керівників, але в кризовій ситуації така система дуже ефективна за рахунок малої інерційності.

Централізація – концентрація прав ухвалення рішень, зосередження зовнішніх повноважень на верхньому рівні керівництва організації.

Децентралізація – передача відповідальності за низку ключових рішень та передача, відповідної відповідальності, прав на нижні рівні управління організації.

Проблема вибору між централізацією та децентралізацією – це проблема вибору оптимальної конструкції організації. При проектуванні організації на вибір між централізацією та децентралізацією можуть впливати наступні фактори:

1. Капіталоємність прийнятих рішень – у регулюючих документах організації вказується конкретна сума в межах якої керівник рівня може приймати самостійні рішення.

2. Розміри підприємства.

3. Філософія управління керівного складу.

4. Прагнення частин організації до самостійності.

5. Наявність відповідних кадрів.

6. Розвиток техніки контролю.

7. Ступінь поділу праці в організації.

8. Тип підприємництва.

9. Зміни зовнішнього середовища.

Диференціація – означає поділ в організації робіт між її підрозділами таким чином, щоб кожна з робіт отримала певну ступінь завершеності в рамках цього підрозділу.

Інтеграція – рівень співробітництва між частинами організації, що забезпечує досягнення загальної цілі з урахуванням вимог, які висуваються зовнішнім середовищем.

Ступінь диференціації частин організації відображає рівень конфлікту між ними, а інтеграційний механізм знижує цей рівень. Тим самим підвищується ефективність організації при взаємодії із зовнішнім середовищем.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

План:

1. Поняття мотивування.
2. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування.
3. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи.
4. Засоби мотиваційного впливу.
5. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Мотивація – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій.

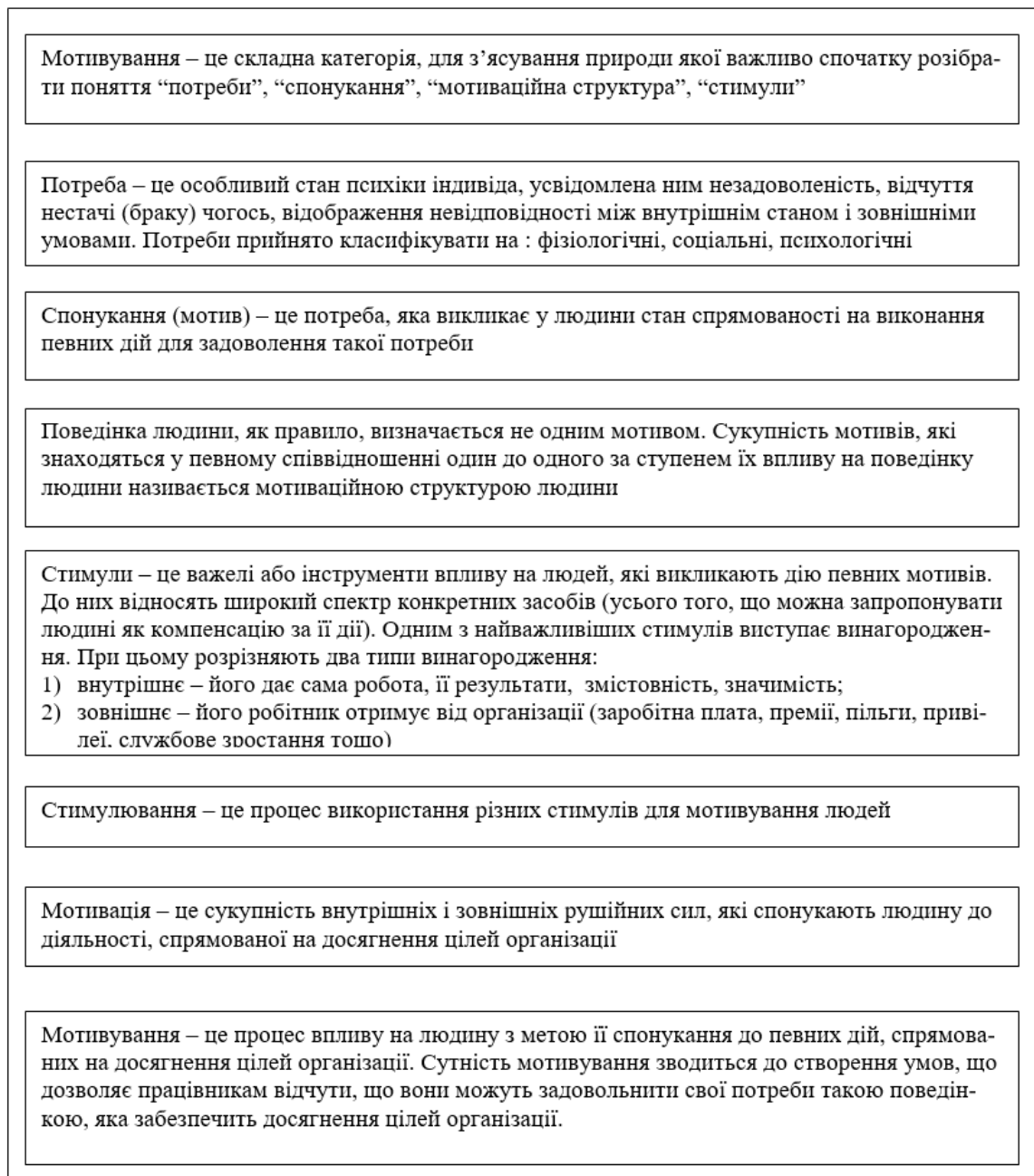


Рис. 8.1. Сутність і взаємозв'язки категорій «потреби», «спонукання», «стимул», «мотивування»

Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе або інших людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій для досягнення своєї цілі або цілі організації.

Функція мотивації – одна з основних функцій менеджменту – полягає у спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей організації, тобто у визначенні потреб персоналу, розроблення систем винагороди за виконану роботу, використання різних форм оплати праці.

Потреба – внутрішнє спонукання до дії.

Мотив – готовність здійснити трудовий процес.

Мотиваційний процес припускає наступні етапи:

- 1) виникнення потреб ;
- 2) пошук шляхів усунення потреби (задоволення, подавлення);
- 3) визначення цілей (напрямків) дії (що і якими засобами слід зробити, щоб усунути потребу);
- 4) здійснення дії;
- 5) отримання винагороди за здійснення дії (наскільки виконання дій дало очікуваний результат);
- 6) усунення потреби (або припинення діяльності до виникнення нової потреби, або продовження пошуку можливостей та здійснення дій щодо усунення потреби).

Різні теорії мотивації психологічного та організаційно-економічного напрямів можна розділити на 2 групи:

1. Змістовні.

Змістовні теорії мотивації - засновані на визначенні внутрішніх спонукань (потреб) людини та їх структури. Потреби змушують людей діяти певним чином. Внутрішній зміст людини, її вроджені потреби змушують його діяти та працювати. Основоположником змістовних теорій був А. Маслоу.

До змістовних теорій відносяться: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. МакКлелланда, теорія ERG К. Альдерфера, двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга, теорія людського фактора Д. МакГрегора (теорії «Х» і «Y»), концепції Е. Шейна, теорія «Z» У. Оучі.

2. Процесуальні.

Процесуальні теорії мотивації аналізують, яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як він вибирає конкретний вид поведінки. Процесуальний підхід до мотивації припускає, що поведінкою людей можна керувати, перебудовуючи середовище або процес, в якому працівник трудиться. Творці та прихильники процесуальних теорій вважають, що мотивована поведінка людей визначається не тільки потребами, але і їх сприйняттям та очікуваннями, пов'язаними з даною ситуацією, а також наслідками обраного типу поведінки. До процесуальних теорій мотивації відносяться: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса теорія постановки цілей Е. Локка, комплексна теорія Портера- Лоулер та ін.

Змістовні теорії ґрунтуються на з'ясуванні причин поведінки людини. Однією з самих відомих є теорія потреб А. Маслоу. Розробляючи свою теорію, А. Маслоу вважав, що люди мають безліч потреб, які можна, умовно розділити

на п'ять основних категорій, розташованих і вигляді суворой ієрархічної структури. При цьому слід відзначити, що чіткі межі між категоріями потреб визначити достатньо складно.

Відповідно до даної теорії мотиви та шкала цінностей особистості представлені у таблиці 8.1.

Таблиця 8.1

Мотиви та шкала цінностей особистості

Потреби високого рівня	Засіб вираження	Шкала цінності особистості
Потреба самовираження	Досягнення цілі, самовираження, людина та особистість	Вміння управляти, професіоналізм, гуманізм
Потреба у повазі	Положення, престиж	Професіоналізм, людське гідність
Соціальні потреби	Комунікабельність, спілкування на рівних	Освіта, моральність
Потреба безпеки	Прагнення до безпеки, захист від ризику	Колективізм, взаємовиручка
Фізіологічні потреби	Задоволення спраги, голоду і т.п.	Працьовитість, схильність до заощадження

Практичне застосування основних положень теорії ієрархії потреб А. Маслоу в організаціях можливо шляхом створення єдиної команди, умов для соціальної активності членів організації, заохочення за досягнуті результати, просування підлеглих по службовій драбині, розвитку творчих здібностей, навчання та розвитку підлеглих і т.д.

Теорія потреб Д. Мак-Клеланда заснована на використанні потреб тільки вищих рівнів. В основі даної теорії лежать три потреби: потреба влади, потреба успіху, потреба співучасті (рис. 8.2).

Принципово важливим в теорії Д. Мак-Клеланда є те, що зазначені групи потреб:

- 1) не виключають одна одну, а впливають на поведінку людини комплексно;
- 2) не мають ієрархічної структури;
- 3) розглядаються не як природні, а як набуті людиною під впливом життєвих обставин, досвіду, навчання

- | |
|--|
| <p>1. Потреби в успіху (у досягненнях) проявляються у намаганні людини досягти поставлених перед нею цілей краще ніж раніше, перевершити встановлені стандарти. Люди з високими потребами в успіху мотивовані роботою яка:</p> <ul style="list-style-type: none"> - передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавців; - має чіткий і швидкий зворотний зв'язок; - характеризується помірним ступенем ризику. |
| <p>2. Потреби у владі проявляються у тому, що людина намагається впливати на поведінку інших, контролювати ресурси і процеси, що відбуваються в її оточенні. Люди з високою потребою у владі віддають перевагу роботі, для якої типовими є ситуації конкуренції та орієнтації на статус</p> |
| <p>3. Потреби у співучасті проявляються у прагненні людей до встановлення дружніх стосунків і отримання підтримки від колег по роботі, у схвильованості тим, що про них думають інші. Люди з потребами у співучасті мотивовані роботою, яка дозволяє їм активно взаємодіяти з широким колом людей</p> |

Рис. 8.2. характеристика потреб за Д. Мак-Клеландом

Теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера заснована на трьох потребах: потреби існування, потреби у відносинах, потреби у зростанні.

Потреби існування включають два нижчих рівні потреб А. Маслоу: фізичні та матеріальні потреб, умови праці та безпеки.

До потреб у відносинах належать взаємовідносини людини з суспільством, потреби в приналежності та самооцінці, фактично об'єднуючи третій та четвертий рівні потреб, за А. Маслоу.

Потреба зростання включає почуття власної переваги, потребу розвитку особистих здібностей та потребу визнання.

К. Альдерфер на відміну А. Маслоу не вважав, що людина піднімається ієрархією потреб відповідно до закону прогресії. Він виходив з припущення, що будь-який з трьох рівнів або всі рівні разом можуть мати місце у певний період часу.

Дана теорія припускає, що чим менше задовольняються потреби у відносинах, тим більш важливими стають потреби існування; чим менше задовольняються потреби у зростанні, тим важливішими стають потреби приналежності.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга також ґрунтується на потребах (рис. 8.3). Згідно даної теорії, всі потреби поділяються на дві категорії, які отримали назву «гігієнічні фактори» та «мотиваційні фактори».

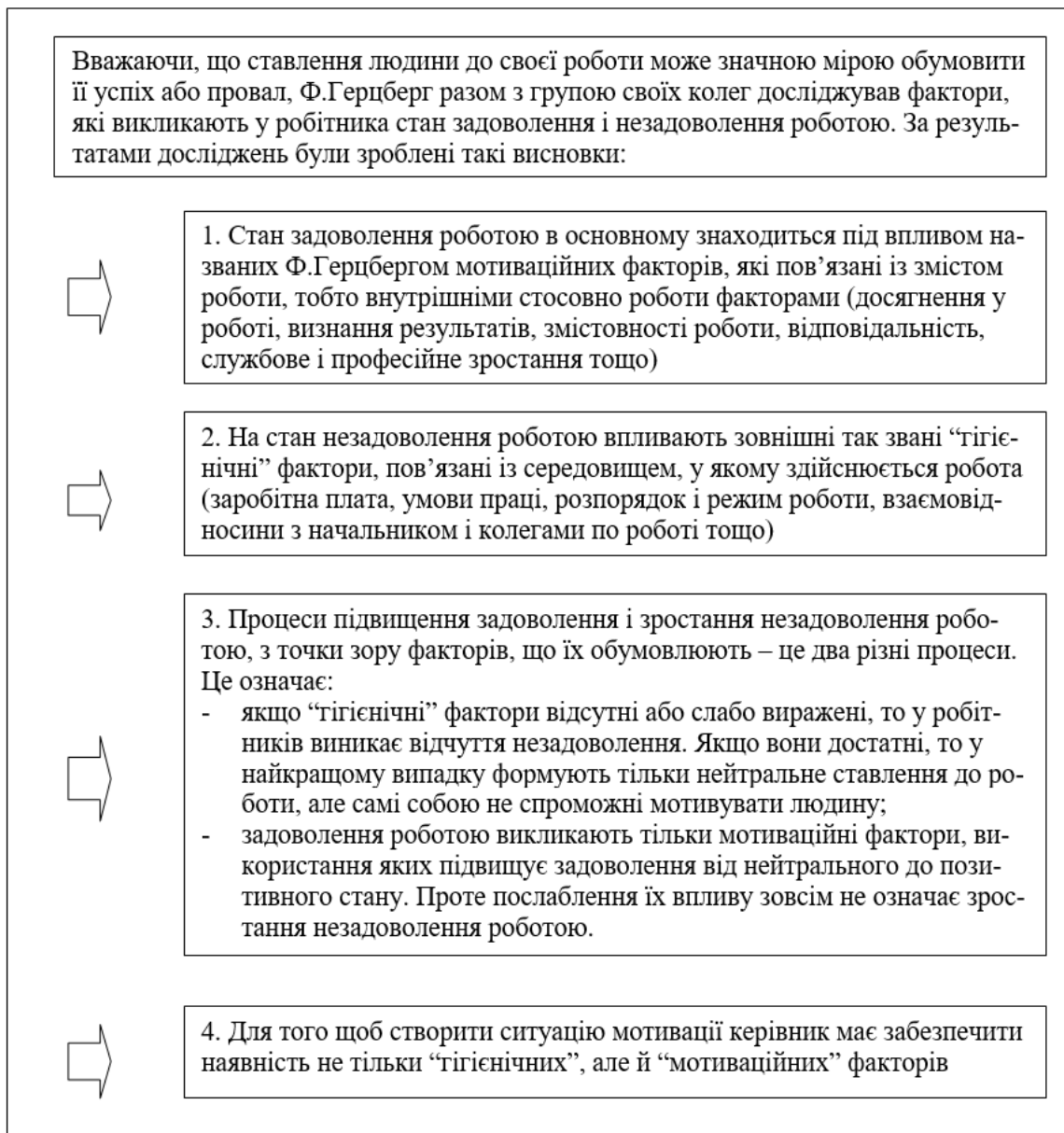


Рис. 8.3. Основні ідеї двофакторної теорії Ф. Герцберга

Гігієнічні фактори характеризують навколишню середовище, в якому здійснюється процес праці. Мотиваційні фактори пов'язані з характером та сутністю роботи.

Якщо гігієнічні фактори відсутні або присутні в недостатньому ступені, то у працівника виникає почуття незадоволеності своєю роботою. Наявність цих факторів дозволяє попередити виникнення почуття незадоволення працею.

Наявність мотиваційних факторів у процесі трудової діяльності мотивує працівників до ефективної праці.

В основі процесуальних теорій мотивації стоїть питання про те, як виникає той або інший тип поведінки, хто його спрямовує, підтримує та припиняє. Процесуальні теорії розглядають мотивацію як процес управління вибором поведінки.

Теорія очікувань ґрунтується на тому, що обумовлена мотивацією поведінка є результатом того, як люди сприймають конкретну ситуацію, що

вони очікують і що думають щодо наслідків. Основоположником теорії очікування є В. Врум, який вважав, що при аналізі мотивації праці теорія очікування обумовлює важливість трьох взаємозв'язків (рис. 8.4).

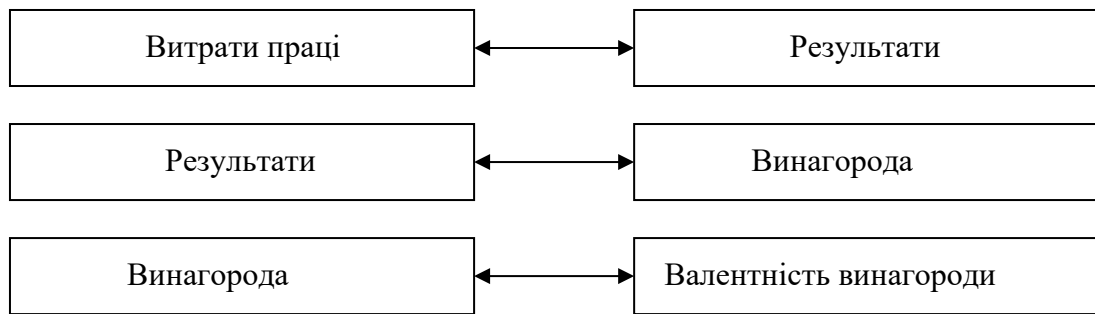


Рис. 8.4. Основні ідеї теорії очікування В. Врум

Витративши певні зусилля під час виконання роботи, працівник очікує отримання конкретних результатів. Працівник має право розраховувати на винагороду за свою працю. У свою чергу, винагорода, на думку працівників повинна задовольняти очікуванням і бути значимою в людини.

Підлегли працюють найбільш ефективно в тому випадку, коли вони впевнені, що виправдаються їх очікування в сфері співвідношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами. Згідно цьому чинника працівник (людина) вибирає ту роботу, де, на його думку, може швидше досягти бажаного результату, успіху у просуванні по службі. Чим сильніше очікування, тим більша ймовірність того, що працівник якісно виконає поставлене перед ним завдання.

Очікування винагороди за отриманий результат ґрунтується на впевненості у тому, що працівник обов'язково отримає винагороду, яку він хоче (у рамках, визначених менеджером заздалегідь). Це очікування ґрунтується на прозорості та чіткій визначеності виплат винагороди за досягнутий результат.

Цінність отриманої винагороди залежить від того, наскільки ця винагорода задовольнить основні потреби працівника. При цьому слід враховувати, що для різних людей цінність винагороди виражається неоднаково. Для одних працівників цінність винагороди виражається у грошовій сумі виплат, для інших - у нагородах, для третіх - у просуванні по службі тощо.

Для визначення переваги тої чи іншої винагороди В. Врум використовує термін «валентність» - міра цінності або пріоритетності. Валентність винагороди показує, наскільки ця винагорода є цінною для конкретної людини.

Теорія очікувань виходить з припущення, що персонал свідомо оцінює альтернативні лінії поведінки, а потім вибирає ту, яка, на його думку, призведе до потрібних для нього результатів. Новим згідно цієї теорії є те, що пропонуються методи визначення сили впливу очікувань на мотивацію та загальну кількісну оцінку мотивації.

Теорія справедливості С. Адамс також у своїй основі має прагнення людей до задоволення потреб. Поряд з прагненням до задоволення потреб у

людей виникає потреба справедливого співвідношення розподілу роботи та заохочень. Якщо очікування працівника з приводу оцінки його праці не виправдовуються, то приходить розчарування та мотивація знижується. Мотивація працівника знижується в тому випадку, якщо він дізнається, що за таку ж роботу інший працівник отримує більше винагороди.

Теорія справедливості С. Адамс передбачає наявність балансу між вкладом працівника та винагородою за його працю в порівнянні з рештою працівників.

Якщо працівник вважає, що в нього в порівнянні з іншими працівниками винагорода за працю більша, то він, на думку С. Адамс, буде прагнути удосконалити свою роботу, щоб «відпрацювати» винагороду.

Таке саме ставлення у працівників і з приводу покарання. За однакові порушення вони готові нести однакові покарання.

Модель Портера-Лоулера була запропонована Лайманом Портером та Едвардом Лоулером. Є об'єднанням теорій очікувань і справедливості, пов'язує п'ять мотиваційних елементів:

- 1) сприйняття людиною себе, своїх потреб та зовнішнього оточення;
- 2) витрачаються зусилля на виконання роботи;
- 3) отримуваний результат;
- 4) отримана винагорода;
- 5) задоволення цією винагородою.

Модель Портера-Лоулера виходить з того, що витрачені людиною зусилля на виконання будь-якої роботи залежать від його особистісних якостей, цінності обіцяної винагороди та оцінки співвідношення «зусилля-винагорода». Витрачені людиною зусилля призводять до певного результату, за який працівник отримує винагороду та задоволення.

Відмінною рисою цієї моделі є твердження, що задоволення - це наслідок результату, а не його причина.

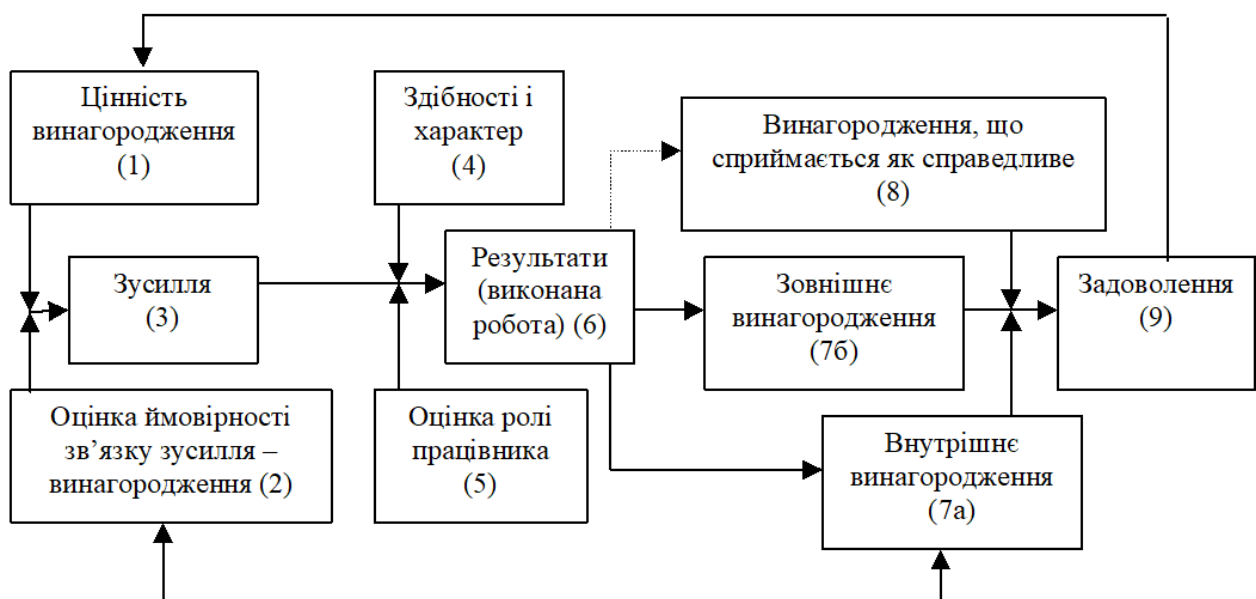


Рис. 8.5. Взаємозв'язок елементів моделі Портер-Лоулера

Теорія посилення В.Ф. Скіннера базується на припущенні, що поведінка людей обумовлена результатами їх діяльності у подібній ситуації у минулому. При цьому передбачається, що помилки, зроблені в минулому, будуть враховані та не повторяться при виконанні нової роботи. Успішні дії підлеглого в минулому приводять до позитивного результату, мають тенденцію до повторення для того, щоб у майбутньому вони знову дали добрі результати.

В.Ф.Скіннер припускав, що успішне застосування теорії посилення можливе лише в тому випадку, коли менеджер розуміє необхідність управління наслідками поведінки працівників.

Згідно даної теорії, працівник на основі досвіду попередньої роботи намагається виконувати тільки ті завдання, які дають бажаний результат, і уникає тих завдань, які призводять до небажаного результату.

Стимули, що застосовуються до працівника, визначають його поведінку під час виконання завдання. Якщо результати після виконання завдання, задовольнили працівника, то він буде схильний до повторення своєї поведінки у подібній ситуації та в майбутньому.

Як варіант менеджер має можливість застосування «позитивне підкріплення», «негативного підкріплення», «ефекту гасіння» та покарання.

При «позитивному підкріпленні» менеджер заохочує певну поведінку працівника, використовуючи різні прийоми для того, щоб забезпечити йому очікувані результати.

Приєм «негативного підкріплення» застосовується для того, щоб у майбутньому працівник уникав повторення небажаного результату, що призвело до негативних наслідків. У цьому випадку працівник повинен зрозуміти, що внаслідок небажаної поведінки підуть певні наслідки.

«Ефект гасіння» полягає в тому, що менеджер робить спробу ослаблення небажаної поведінки підлеглих під час виконання роботи за допомогою регулювання бажаної винагороди.

Покарання є дією менеджера з усунення небажаної поведінки працівників на основі застосування певних санкцій щодо нього. При небажаній поведінці працівника застосовуються такі заходи впливу, переведення на низькооплачувану роботу, догана, позбавлення преміальних доплат і т.д.

Структура системи мотивації персоналу відображено на рис. 8.6.

Алгоритм розробки системи мотивації персоналу розкритий на рис. 8.7.



Рис. 8.6. Система мотивації персоналу

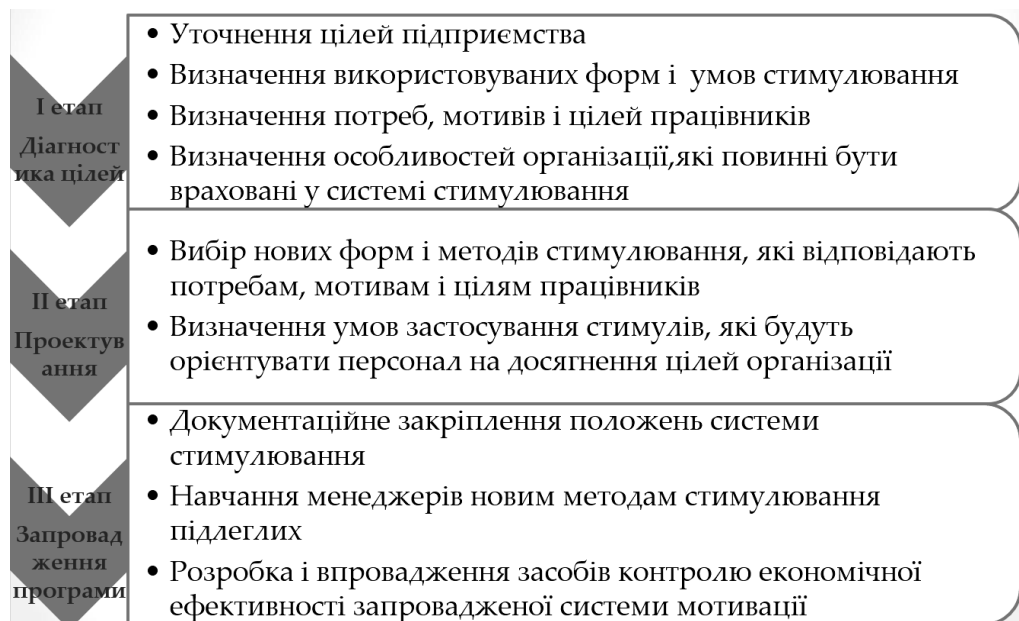


Рис. 8.7. Алгоритм розробки системи мотивації персоналу

Методи проведення мотиваційного аудиту:

- Настановні, експертні інтерв'ю;
- Аналіз діючої документації;
- Спостереження за роботою керівників;
- Анкетування і тестування персоналу;
- Формалізований опис процедур;
- Статистичні методи обробки результатів вивчення потреб працівників.

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

План:

1. Поняття контролювання.
2. Етапи процесу контролювання.
3. Види управлінського контролювання.

У самому загальному вигляді контроль можна визначити як процес порівняння (зіставлення) фактично досягнутих результатів із запланованими.

Система внутрішнього контролю повинна орієнтуватися на:

- стійке становище організації на ринку;
- визнання організації суб'єктами ринку та суспільством;
- своєчасну адаптацію систем виробництва та управління організації до динамічного зовнішнього середовища.

Під контролем розуміють процес, спрямований на виявлення кількісних та якісних відхилень від запланованих показників.

Основне завдання контролю як виду управлінської діяльності зводиться до підтримки управління на належному рівні - порівнюючи фактичні показники його роботи із встановленими у планах (стандартах).

Контроль можна визначити як процес, що забезпечує досягнення поставлених цілей.

Для досягнення намічених цілей процес контролю встановлює реальне становище справ, виявляє резерви, встановлює та підтримує зворотній зв'язок, орієнтує керівників, на що потрібно звертати особливу увагу, стимулює виконавців до більш якісної роботи, відіграє коригуючу роль у подальшій діяльності на основі отриманих результатів.

Система контролю для підприємства повинна передбачати здійснення різних видів контрольної діяльності.

За формою здійснення контроль може бути:

- внутрішній (система контролю організується підприємством самостійно);
- зовнішній - зі сторони зовнішніх контрольних органів, вищої організації, державних органів і т.д.)

Характеристика основних видів контрольної діяльності представлена у таблиці 9.1.

Таблиця 9.1

Характеристика основних видів контролю

Вид контролю	Зміст
1	2
Попередній	Проводиться до прийняття рішення з метою попередження невірних або необґрунтованих рішень. Використовується у трьох ключових сферах: людських, матеріальних та фінансових ресурсів

Продовження табл. 9.1

1	2
Поточний	Здійснюється у процесі виконання прийнятих рішень. Ціль – своєчасне виявлення відхилень, що перешкоджають виконанню рішення у повному обсязі, потрібної якості та у встановлені терміни. Частіше всього його об'єктом виступають підлеглі співробітники, а сам контроль традиційно є прерогативою їх безпосереднього керівника .
Заключний	Практично такий вид контролю пов'язаний з оцінкою досягнення колективом планових завдань та передбачає всебічний аналіз не тільки результатів роботи за минулий період, але й слабких її сторін. Дані заключного контролю дають керівнику інформацію для складання чергових планів.
Стратегічний	Передбачає облік, оцінку та аналіз результатів розробки та реалізації перспективної концепції розвитку підприємства. Об'єктами виступають науково – технічні прогнози, маркетинг та ін.
Оперативний	Направлений на поточний облік, аналіз здійснюваних процесів. Його завдання – забезпечити виконання прийнятих планових завдань. Об'єктами виступають терміни проведення робіт, якість робіт, передбачені планом ресурси, витрати підприємства.
Фінансовий	Орієнтований на кінцеві результати діяльності підприємства. Об'єктами є такі показники, як прибуток, витрати, обсяги виробництва та продажів, ефективність використання інвестицій, забезпеченість фінансовими коштами та фінансове становище підприємства .
Адміністративний	Об'єкти контролю: виробничо – господарський процес загалом та його окремі частини, планові завдання, виконання виробничої програми та всіх видів планів підприємства.
Повний	Будується як цілісна система, постійно функціонує у прийнятій організаційній структурі
Вибірковий	Організовується як разовий захід з метою перевірки дотримання нормативних вимог, якості продукції і т.д.

Ефективний контроль здійснюється відповідно до низки принципів:

Контроль повинен бути безперервним (періодичним). Без цієї умови неможливо одержати об'єктивну картину. Нерівномірний, хаотичний контроль ускладнює картину, його результати можуть відобразити випадкові показники об'єкта контролю.

Контроль повинен здійснюватися відповідно до чітко сформульованих цілей. А це значить, що початково зрозумілі параметри, які повинні контролюватись, одиниці їх виміри, кількісні показники, які дозволяють розглядати становище як гарне або погане. Вироблення критеріїв контролю та формулювання його завдань повинні передувати розробці системи контролю. Інакше контроль може опинитися взагалі недоцільним.

Контроль повинен бути економічним. Це значить, що витрати на контроль не повинні перевищувати вигоди, які він приносить.

Контроль повинен бути погоджений із плануванням. Результати контролю повинні враховуватись при плануванні, сприяти йому і одночасно служити засобом перевірки виконання планів.

Контроль повинен бути результативним. Це не тільки корисність та значимість зібраної під час його проведення інформації. Це і своєчасність у прийнятті та реалізації рішень, що диктуються результатами контролю.

Результати контролю повинні бути зрозумілими всім, хто у них зацікавлений. Новими поняттями в управлінні стали моніторинг та контролінг, як функціонально відокремлені напрямки економічної діяльності підприємства, пов'язані з реалізацією функцій управління.

У процедурі контролю виділяють три етапи :

1. Вироблення стандартів та критеріїв оцінки .
2. Зіставлення досягнутих результатів із встановленими стандартами.
3. Прийняття необхідних коригувальних дій.

Модель процесу контролю відображено на рис. 9.1

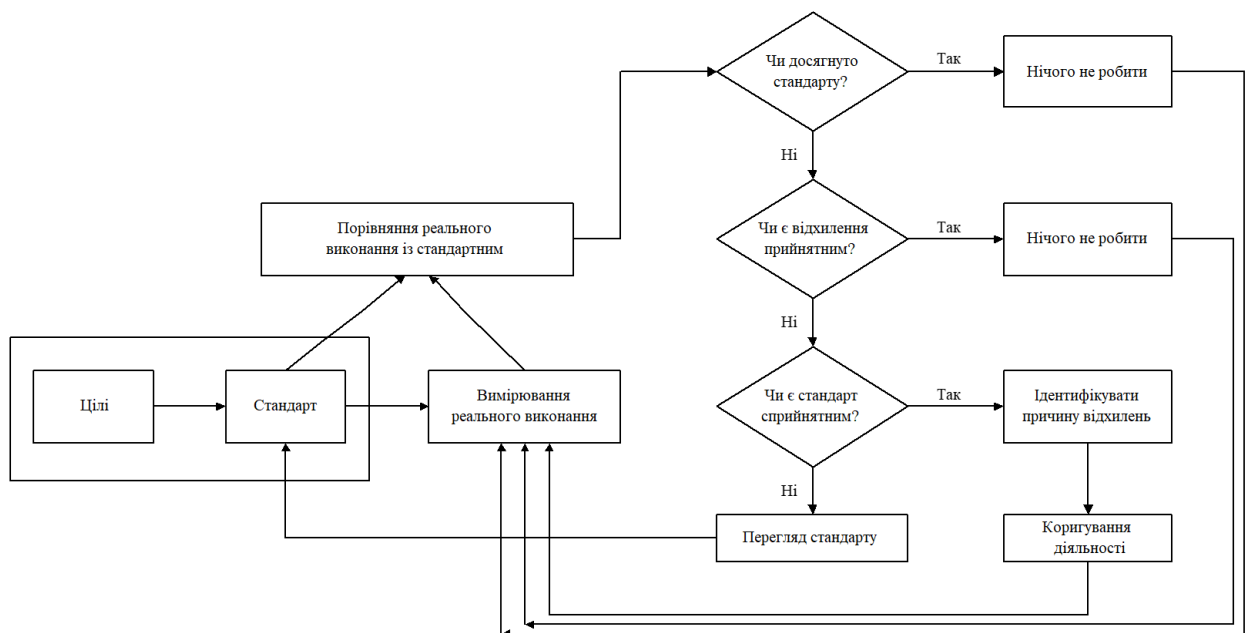


Рис. 9.1. Модель процесу контролю

Контролінг - новий напрям у теорії та практиці управління, що виникає на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку та процесів управління.

Моніторинг - це комплекс спостережень та досліджень, що визначають зміни у навколишньому середовищі, викликані діяльністю людини, з метою своєчасною оцінки виникаючих ситуацій. Безсумнівно, що у майбутніх контрольних системах будуть використані нові концепції контролінгу та моніторингу, але базис, на якому вони створюються, залишиться тим самим.

У практичній діяльності керівники всіх рівнів використовують усі функції управління. Однак витрати часу та зусиль на виконання різних функцій у значній мірі залежать від місця керівника. Керівники вищого рівня велику частину робочого часу витрачають на здійснення функцій планування та контролю, керівники середнього та нижчого рівнів більше зайняті виконанням повсякденних завдань, організацією праці виконавців. По мірі просування по службі вони починають більше зусиль спрямовувати на планування і менше на організацію праці.

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

План:

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
2. Види регулювання.
3. Етапи процесу регулювання.

Координація вважається центральною функцією управління, оскільки з її допомогою забезпечується безперебійна та безперервна робота. Головне завдання координації – досягнення узгодженості у роботі всіх ланок системи шляхом встановлення раціональних комунікацій між ними. Характер комунікацій може бути різним, оскільки залежить від того, які елементи процесу управління вимагають координації.

Форми та засоби координації різні, найчастіше координування виконується на основі наданих звітів та різних документів. Координування – це встановлення взаємодії між різними підсистемами, для чого здійснюється маневрування ресурсами, узгодження всіх виникаючих неузгодженостей.

Координація як центральна функція управління спрямована також на підтримку певного положення, статусу організації у навколишньому зовнішньому середовищі, для чого використовуються спеціальні економічні та політичні важелі та засоби.

Регулювання як функція управління - вид діяльності менеджера з усунення виявлених відхилень від нормального режиму роботи організації.

Регулювання як функція управління тісно взаємодіє з реалізацією функції координації, тому також є центральною функцією управління.

Регулювати – це погоджувати за нормативами відповідності, що попереджає вихід з нормального режиму роботи у стан руйнування, кризи. Відрегулювати – значить досягти необхідної відповідності та узгодженості характеристик. У практиці управління ці дві функції реалізуються в сукупності та взаємодії. Коли у процесі координації забезпечується стійке становище організації у соціально-економічному середовищі, зростають і можливості внутрішньої гармонії характеристик її функціонування.

У процесі реалізації даних функцій керівниками вищих рівнів здійснюється в основному лише координація зовнішніх зв'язків у межах управління.

Організаційно дані функції можуть здійснюватися шляхом призначення посади координатора, створенням робітників груп, використанням комп'ютерних мереж та інших засобів зв'язку .

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

Регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть застосовуватись на всіх попередніх етапах технології менеджменту

(планування, організування, мотивування). Для цього вдаються до коригуючих дій, що базуються на виборі таких рішень:

- усунення відхилень;
- перегляд стандартів і критеріїв;
- усунення відхилень з переглядом стандартів і відхилень.

Особливість регулювання полягає в тому, що, на відміну від функцій планування, організування та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах. На рисунку 10.1 зображено графічну модель процесу регулювання під впливом різних факторів, які потребують змін у плануванні, організуванні, мотивуванні.



Рис. 10.1 Графічна модель регулювання діяльності організації

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

Невід'ємним елементом функції регулювання є люди. Тому регулювання являє собою комунікаційний процес між керівником і підлеглим. Так як менеджери реалізують функцію регулювання, то вони повинні вміти об'єктивно оцінювати ситуацію, щоб виробляти правильні підходи до поведінки людини, на яку спрямовані його впливи. Менеджеру важливо розуміти, що виконати прийняте рішення і досягти позитивного результату можна тільки працюючи разом з людьми (виконавцями) і за їхньої допомоги.

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.

Регулювання виступає основною функцією, так як жодна інша функція не може бути спрямована до керованого об'єкта, проминувши функцію регулювання. Тільки через виконання функції регулювання може бути здійснений зв'язок суб'єкта управління з керованим об'єктом. У зв'язку з цим дуже важливо знати види регулювання і їхню роль у процесі управління.

Виконані дослідження дали змогу виокремити такі види регулювання:

1. За етапами технології менеджменту:

- регулювання на етапі планування: перегляд планів, стандартів, норм, цільових показників, заходів, бюджетів тощо;
- регулювання на етапі організування: зміна форми, типу організаційної структури управління, перерозподіл завдань, функцій, повноважень, відповідальності, усунення дублювання функцій, звільнення працівників;
- регулювання на етапі мотивування: перегляд форм та систем оплати праці для різних категорій працівників, призначення премій, доплат, надбавок, стягнень за результатами діяльності;
- регулювання на етапі контролювання: зміна форм проведення контролю, методів, засобів, інструментів, суб'єктів контролювання тощо.

2. За обов'язковістю:

- директивне регулювання: є обов'язковим, чітко визначає масштаб та характер коректив;
- індикативне: є рекомендаційним, окреслює можливі варіанти змін, але нав'язує жодного із них.

3. За приналежністю до середовища функціонування:

- регулювання у внутрішньому середовищі організації: пов'язане зі змінами цілей, завдань, технологій, працівників, структури тощо;
- регулювання у зовнішньому середовищі: пов'язане з переглядом умов співпраці із постачальниками, споживачами, фінансово-кредитними установами, транспортними, страховими, юридичними організаціями, ліквідацією конфліктних ситуацій із державними органами влади.

4. За причиною:

- регулювання, спричинене негативними проявами (проблемами, браком, перевитратами, втратами тощо);
- регулювання, спричинене позитивними проявами (новими можливостями, збільшенням попиту на продукцію, покращанням кон'юнктури ринку).

5. За формою:

- активне регулювання (реалізується на засадах наказів, вказівок, розпоряджень, інструкцій, резолюцій);
- пасивне регулювання (реалізується на засадах рекомендацій, побажань, інформування, пропозицій, пояснень, переконань).

6. За рівнем формалізації:

- регулювання формалізоване: чітко визначає характер, масштаб та параметри заходів регулювального характеру в алгоритмічній, інструктивній, розпорядчій формах;

- регулювання неформалізоване: базується на багатоваріантності регулювальних заходів, відсутності їх алгоритмізації.

7. За рівнем адаптування до змін середовища функціонування:

- гнучке регулювання: враховує зміни середовища функціонування та альтернативність варіантів розвитку ситуації;

- жорстке регулювання: розглядає лише єдиний жорсткий варіант регулювальних заходів, які не переглядаються у міру зміни параметрів середовища функціонування.

8. За сферою регулювання:

- регулювання виробничої сфери;

- регулювання фінансової сфери;

-регулювання сфери постачання;

-регулювання маркетингової сфери;

-регулювання кадрової сфери;

-регулювання інноваційної сфери;

-регулювання інвестиційної сфери тощо.

Суб'єктами регулювання є особи, котрі ініціюють та реалізують коректуючі заходи. Це можуть бути представники внутрішнього середовища (керівники усіх рівнів управління, управлінці, власники) та зовнішнього середовища (споживачі, постачальники, державні органи влади тощо).

Таким чином, у системі цілей функції регулювання можна відмітити:

- регулюючий вплив таких форм суспільної свідомості, як право і відповідальність, які базуються, насамперед, на визначених соціальних нормах, але разом з тим велика роль елементів ненормативного характеру;

- розглянуті види регулювання, взяті разом, гарантують необхідну стійкість і динамічний розвиток підприємства.

Ефективність реалізації функції регулювання можна забезпечити лише за дотримання принципів, що обумовлюють цей процес.

У таблиці 10.1 охарактеризовано процеси регулювання в організації на конкретних прикладах.

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

Таблиця 10.1

Характеристика процесів регулювання

Управлінське рішення (приймається в керуючій системі)	Виконання управлінського рішення в керованій системі	Контролювання (виявлення недоліків, відхилень, неточностей тощо)	Регулювання (усунення недоліків, відхилень, неточностей тощо)
1. Впровадження нової технологічної лінії для виробництва хлібних виробів	Відповідно до розробленого в керуючій системі технологічного процесу здійснюється впровадження технологічної лінії та виробництво з її допомогою продукції	Під час контролю в керованій системі виявлено високий відсоток браку, понаднормове використання сировини (муки, яєць)	Каналами зворотного зв'язку інформація про брак та пере використання сировини надходить у керуючу систему, де опрацьовується та аналізується. Керуюча система готує нове управлінське рішення щодо вдосконалення окремих технологічних процесів на новій технологічній лінії, яке спрямовується у керовану систему
2. Укладання угоди з новим партнером щодо постачання необхідних матеріальних ресурсів	Керована система отримує необхідні матеріальні ресурси для здійснення виробничо-господарської діяльності	У процесі здійснення контролю виявлено, що отримані матеріальні ресурси не відповідають встановленим критеріям якості	Інформація про невідповідність матеріальних ресурсів обумовленим у договорі стандартам якості надходить каналами зворотного зв'язку у керуючу систему, де опрацьовується та аналізується, а також приймається рішення щодо висуненню постачальнику претензій з метою компенсації втрат
3. Застосування нової системи матеріального стимулювання для основних робітників (запровадження премій, надбавок, доплат)	Основні робітники отримують інформацію про нову систему матеріального стимулювання на підприємстві	Контролюються результати роботи робітників, продуктивність їхньої праці, виконання запланованих завдань, кількість прогулів. Виявлено, що продуктивність праці знизилась, а планові завдання недовиконані	Інформація про зниження продуктивності праці та невиконання планових завдань надходить каналами зворотного зв'язку у керуючу систему, де опрацьовується та аналізується. На основі результатів аналізу приймається управлінське рішення щодо внесення окремих змін у систему матеріального стимулювання основних робітників

Суб'єкти регулювання спрямовують коригувальні дії на об'єкти регулювання.

Об'єктами регулювання є певні процеси (планування, організування, мотивування, контролювання), види діяльності (виробнича, фінансова, маркетингова, інноваційна тощо), підрозділи та працівники підприємства, продукція, ресурси, технології тощо.

До інструментів регулювання належать: вказівки, доручення, зауваження, вимоги, пояснення, доручення, нагадування, резолюції, накази, розпорядження, інструкції, рекомендації тощо.

Процес регулювання залежно від суб'єктів, об'єктів, методів, видів та характеру регулювання може тривати дуже швидко, або навпаки – тривалий період. Незважаючи на тривалість перебігу,

Процес регулювання охоплює певний перелік етапів:

Етап 1. Визначення потреби у регулюванні. Цей етап частково виконується ще при реалізації функції контролювання, коли за отриманими результатами контролю щодо виявлених відхилень, проблем, збоїв приймається рішення про суттєвість таких відхилень і необхідність їх усунення за допомогою регулювання. Отже, суб'єкти керуючої системи організації отримують інформацію про наявність потреби у регулюванні.

Етап 2. Інформаційне забезпечення процесу регулювання. Полягає у доборі, систематизуванні, аналізуванні та оцінюванні інформації про характер відхилень, причини, що їх зумовили, наслідки для організації тощо. Збір такої інформації є чітко цільовим відповідно до виявлених проблем, тому і джерела інформації істотно відрізнятимуться у кожній конкретній ситуації, яка потребує регулювання.

Етап 3. Розроблення регулювальних заходів. Передбачає формування альтернатив та вибір оптимальних регулювальних заходів за виявленими відхиленнями.

Етап 4. Уточнення об'єктів регулювання. Відповідно до отриманої на попередньому етапі інформації уточнюється перелік та склад об'єктів регулювання, тобто процесів, видів діяльності, сфер, осіб, котрих стосуватимуться регулювальні заходи.

Етап 5. Вибір інструментів регулювання. Згідно з розробленими регулювальними заходами та визначеними об'єктами регулювання обираються відповідні інструменти регулювання, які є найдієвішими у конкретній ситуації.

Вибір інструментів регулювання залежить від таких чинників, як:

- вид регулювання, котрий застосовується керуючою системою організації;
- взаємовідносини між суб'єктами регулювання та виконавцями;
- складність та масштабність проблем, що зумовили потребу у регулюванні;
- обов'язковість виконання регулювальних заходів;
- чіткість та формалізованість регулювальних заходів;
- оперативність регулювання тощо.

Етап 6. Доведення регулювальних заходів за допомогою обраних інструментів до виконавців.

Цей етап є одним із найвизначальніших у регулюванні, оскільки на практиці поширені випадки, коли розробляються ефективні регулювальні заходи, але надалі вони доводяться невчасно до виконавців, або доводяться не до уповноважених осіб, що знижує рівень виконання та дієвість таких заходів. Тому важливо забезпечити адресність реалізації регулювальних заходів, закріпити завдання та відповідальність за конкретними посадовими особами, а не колективом, загалом.

Етап 7. Оцінювання ефективності регулювальних заходів. Передбачає аналізування результатів від реалізації регулювальних заходів. Цей етап також частково виконується під час реалізації функції контролювання, внаслідок чого інформація про результати виконання регулювальних заходів формує базу щодо визначення їхньої ефективності.

Ефективність регулювальних заходів залежить від таких чинників:

- кваліфікація розробників регулювальних заходів;
- вчасність, повнота та достовірність інформації, що отримується у результаті контролювання;
- ресурсне забезпечення тощо.

Якщо отримані результати на 7 етапі визнаються незадовільними, недостатньо дієвими чи ефективними, то виникає необхідність повернутись до 3 етапу, тобто переглянути регулювальні заходи.

На практиці в організаціях часто виникає опір серед виконавців під час реалізації регулювальних заходів внаслідок таких причин:

- небажання працівників переробляти уже зроблену роботу;
- незгода працівників зі змістом регулювальних заходів;
- небажання визнавати працівниками власні помилки та прорахунки;
- виникнення додаткового обсягу робіт без належного мотивування;
- несвоєчасність доведення до виконавців регулювальних заходів;
- нечіткість формулювання регулювальних заходів;
- недостатність досвіду та кваліфікації виконавців у виконанні регулювальних заходів;
- виникнення конфліктних ситуацій між суб'єктами регулювання та виконавцями стосовно змісту та призначення регулювальних заходів тощо.

Вчені виділяють ряд принципів функції регулювання:

- 1) Принцип директивності визначає прийоми і способи здійснення регулюючих впливів на керований об'єкт.
- 2) Принцип дотримання регламентів визначає дотримання встановленого заздалегідь порядку виконання управлінської і виробничо-господарської діяльності на підприємстві.
- 3) Принцип нормативності.

Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті

План:

1. Інформація, її види та роль в менеджменті.
2. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.
3. Поняття і характеристика комунікацій.
4. Перешкоди в комунікаціях.
5. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.

Інформація – це відомості про предмети, процеси та явища навколишнього середовища, що передаються людьми усно, письмово або іншим способом (наприклад, за допомогою умовних сигналів, технічних засобів, т.д.).

Значення інформації для управління організацією визначається:

По-перше, тим, що вона є найважливішим ресурсом менеджера.

По-друге, інформація виступає як основа процесу управління. За допомогою різних операцій з інформацією здійснюються циклічно повторювані стадії процесу управління. З її допомогою здійснюються взаємозв'язки між суб'єктом та об'єктом управління, а також всередині суб'єкта управління. Інформація передається по каналах прямого та зворотного зв'язку, поєднуючи тим самим суб'єкт та об'єкт управління.

По-третє, інформація виступає як основа комунікацій у системі управління. За допомогою інформації здійснюються комунікації підприємства із зовнішнім середовищем: споживачами, постачальниками, конкурентами, профспілками, державними органами.

По-четверте, інформація є предметом управлінської праці. На основі вихідної інформації шляхом циклічно повторюваних стадій управлінського процесу органи управління приймають управлінські рішення, організують та контролюють їх виконання. Останні також мають інформаційну природу і з цього погляду представляють собою виробничу інформацію.

Класифікація інформації представлена у таблиці 11.1.

Таблиця 11.1

Класифікація інформації

Ознака класифікації	Інформація управління
Спосіб подання	усна, візуальна, текстова, графічна, електронна
Способи формування	первинна, проміжна, результативна, постійна, змінна, епізодична
Джерело отримання	вхідна, вихідна, внутрішня, зовнішня
Ресурс управління	трудовий, матеріальний, технічний, фінансовий, енергетичний, інформаційний
Цінність інформації	повна, неповна, достовірна, хибна, своєчасна, невчасна
За видами службових документів	організаційні, розпорядчі, правові, кадрові, фінансово-економічні, довідково – інформаційні.

Інформація управлінська – певні нові відомості, сукупність деяких даних, знання про факти, події або стан керованого об'єкта, які використовуються в процесі управління або спонукають до деяких дій для досягнення поставлених цілей.

Для управлінського персоналу підприємства інформація є предметом, засобом та результатом праці.

Управлінська інформація має наступними основними властивостями :

1. Завжди передається за допомогою сигналу – носія інформації.
2. Завжди має кількісні та якісні параметри.
3. Не зникає у процесі її використання, але може використовуватися багаторазово.
4. Здатна накопичуватися безмежно .
5. Має цінність та корисність, що визначається своєчасністю, витратами на неї отримання, ступенем використання та результативністю.

Комунікації – обмін інформацією між двома або більше суб'єктами (окремими особистостями, групами, підрозділами).

Цілі комунікацій:

- забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами та об'єктами управління.
- вдосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією.
- створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими співробітниками та групами та координація їх завдань та дій.
- регулювання та раціоналізація інформаційних потоків.

Елементами комунікаційного процесу є:

- відправник - суб'єкт, що передає інформацію;
- повідомлення – власне інформація, закодована за допомогою символів;
- канал – засіб передачі інформації;
- одержувач – суб'єкт, якому призначена інформація, і який її інтерпретує.

Етапи комунікаційного процесу (рис. 11.1):

1. Поява ідеї, отримання інформації;
2. Кодування – трансформування призначеного для передачі повідомлення до послання або сигнал, який може бути переданий (певна форма - мова, текст, малюнок, таблиця, графік, вчинок);
3. Надсилання повідомлень;
4. Декодування (розкодування): сприйняття послання одержувачем + інтерпретація (як зрозумів) + оцінка (що і як прийняв).

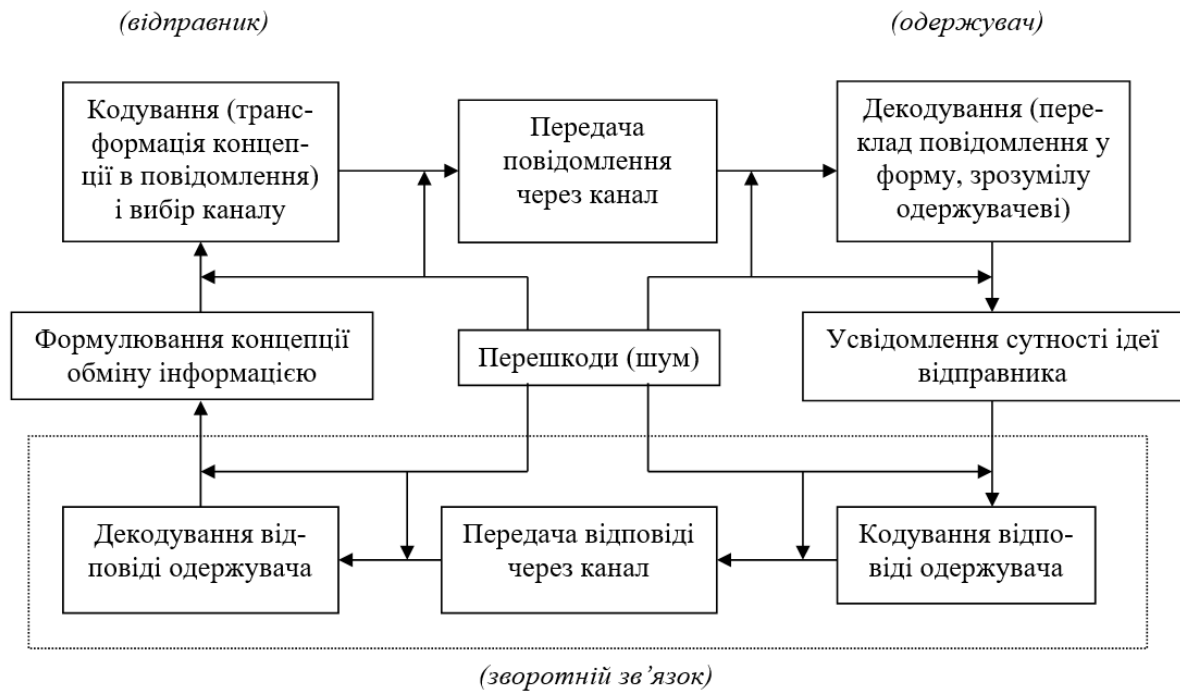


Рис. 11.1 Модель процесу комунікації

Розглянемо детальніше зміст кожного з етапів процесу комунікації.

1. На етапі формулювання концепції обміну інформацією відправник вирішує, яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

- а) знати мету комунікації (чого він намагається досягти);
- б) усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (доречність обміну інформацією з іншою особою).

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

- здібностей відправника кодувати інформацію для обміну;
- ставлення відправника до інформації, яка кодується;
- ступеню обізнаності відправника про інформацію, що кодується;
- соціокультурного середовища, в якому знаходиться відправник.

На цьому ж етапі вибирається канал комунікації – засіб, за допомогою якого передається інформація. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

- тип символів для кодування інформації;
- характер повідомлення;
- вагомість і привабливість каналу для одержувача;
- конкретні переваги (недоліки) того чи іншого типу каналу.

Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передачі одного і того самого повідомлення.

3. Передача повідомлення по каналу є доставка повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод ("шумів"). Перешкоди – це все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера з управління комунікаціями багато в чому пов'язана із з'ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію.

4. Декодування означає переклад отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для одержувача. Коли символи, обрані відправником, мають одне і те саме значення для одержувача повідомлення, останній зрозуміє, що мав на увазі відправник. На практиці одержувач частіше тлумачить сутність та зміст повідомлення інакше, ніж відправник. До того ж слід враховувати вплив перешкод (шумів). Усе це, зрештою вимагає здійснення п'ятого етапу процесу комунікації.

5. Заключний етап комунікації – це зворотній зв'язок - процес, в якому відправник і одержувач міняються місцями (одержувач повідомляє відправника про те, як він зрозумів зміст повідомлення). При цьому одержувач:

- кодує інформацію про сприйняття повідомлення;
- обирає відповідний канал комунікації;
- передає це повідомлення відправнику.

Відправник, у свою чергу:

- декодує це повідомлення;
- порівнює інформацію відправника із власною концепцією комунікації і визначає ступінь їх взаєморозуміння.

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

Класифікація комунікацій:

1. Зовнішні - обмін інформацією із зовнішньою середовищем (посередники, конкуренти, споживачі, державні органи, суспільство)

2. Внутрішні – організаційні комунікації (вербальні, невербальні).

2.1. Формальні – визначаються політикою, правилами, посадовими інструкціями даної організації, що здійснюються по формальних каналах.

2.1.1. Вертикальні – інформація переміщається з одного рівня ієрархії на інший (висхідні, низхідні)

2.1.2. Горизонтальні - між різними підрозділами для координації діяльності різних підрозділів;

2.2. Неформальні - встановлена система особистих відносин між працівниками організації (доступ до додаткової інформації), скорочення, зміни у структурі організації, переміщення та підвищення, витік інформації.

3. Вербальні (усні, письмові)

4. Невербальні (мова рухів тіла, параметри мови)

З погляду передачі інформації комунікації виявляються тим більш ефективнішими, чим ближче за змістом послане та прийняте повідомлення.

Міжособистісні комунікації - це прямий (віч-на-віч) міжособистісний обмін інформацією.

Бар'єри на шляху міжособистісних комунікацій:

Боязнь комунікацій або тенденція ухилення - це індивідуальний рівень страху або тривоги, що асоціюється з майбутніми або поточними комунікаціями

Розходження щодо сприйняття інформації - селективність сприйняття, стереотипування, ефект гало, проецування, перцепційна оборона.

Невербальні бар'єри - мова поз, жестів, інтонації й тембр голосу.

Неефективні канали комунікації.

Невміння слухати.

Відсутність зворотного зв'язку.

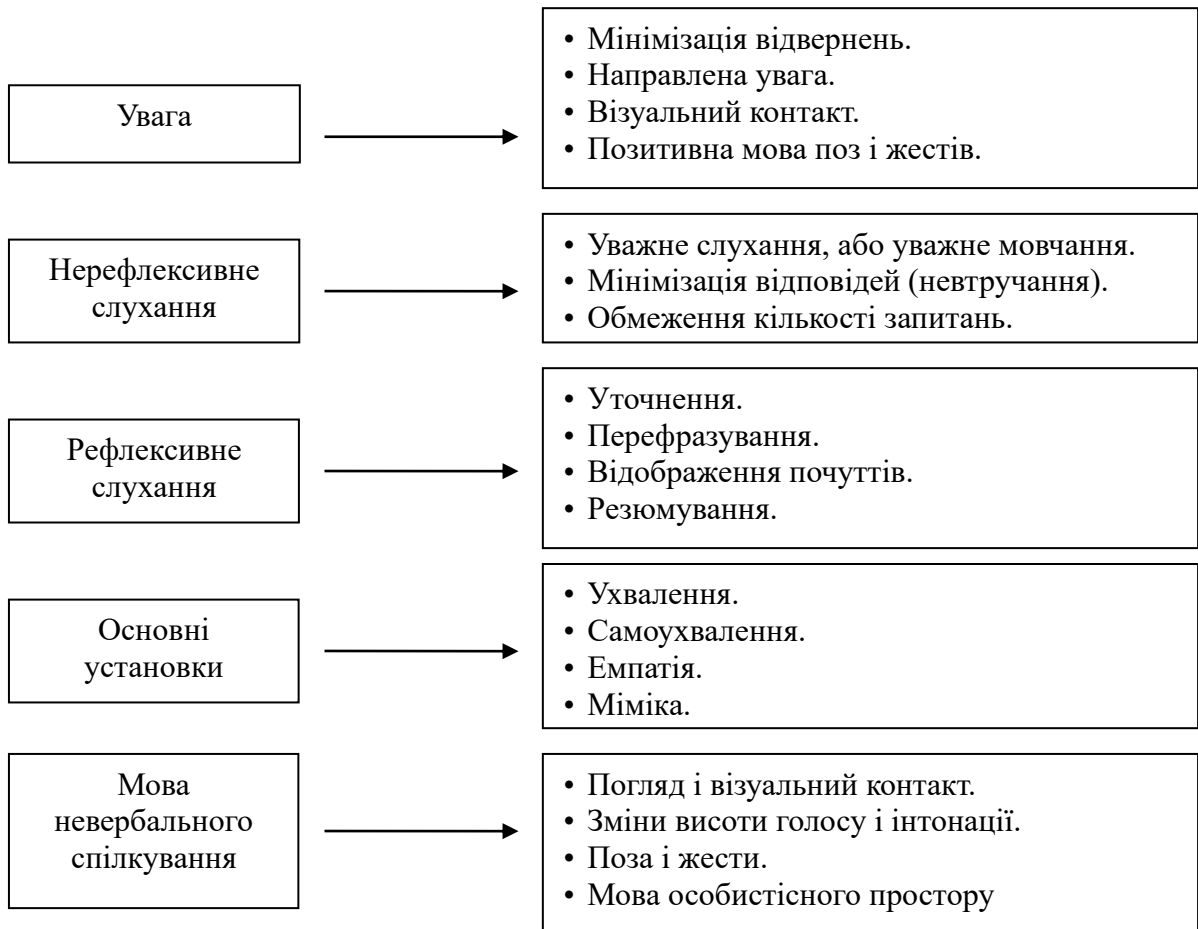


Рис. 11.2. Прийоми і методи ефективної міжособистісної комунікації

Типи організаційних комунікацій:

- Формальні комунікації
- Низхідні комунікації
- Висхідні комунікації
- Горизонтальні комунікації
- Неформальні комунікації

Тема 12. Керівництво та лідерство

План:

1. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту.
2. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.
3. Теорії лідерства.
4. Характеристика та класифікація стилів керування.

Кожному керівнику відповідає свій стиль керівництва.

Стиль керівництва – характерні риси поведінки, прийомів, дій, що використовуються керівником у процесі управління.

Лідерство припускає використання влади.

Влада – це двосторонні відносини між лідером і підлеглими та між лідером та його начальником.

Влада – реальна можливість впливати на поведінку підлеглих в організації, заснована на наявних ресурсах.

Для усвідомлення концепції влади принципово важливим є розуміння того, що:

- влада - це двосторонній процес взаємодії людей. Вона виникає виключно в процесі взаємовідносин людей в організації;

- між тим, хто застосовує владу, і тим, до кого вона застосовується, існує взаємозалежність, тобто владу застосовують як начальники, так і підлеглі. Залежність – це ситуація, за якої виконавець змушений діяти так, як того бажає керівник;

- влада – це потенціал, який має той, хто її застосовує, тобто вона існує не тільки тоді, коли застосовується;

- влада – це взаємовідносини, які змінюються у часі залежно від конкретної ситуації, тобто обсяги влади ніколи не бувають незмінними

Класифікація джерел влади (рис.12.1).

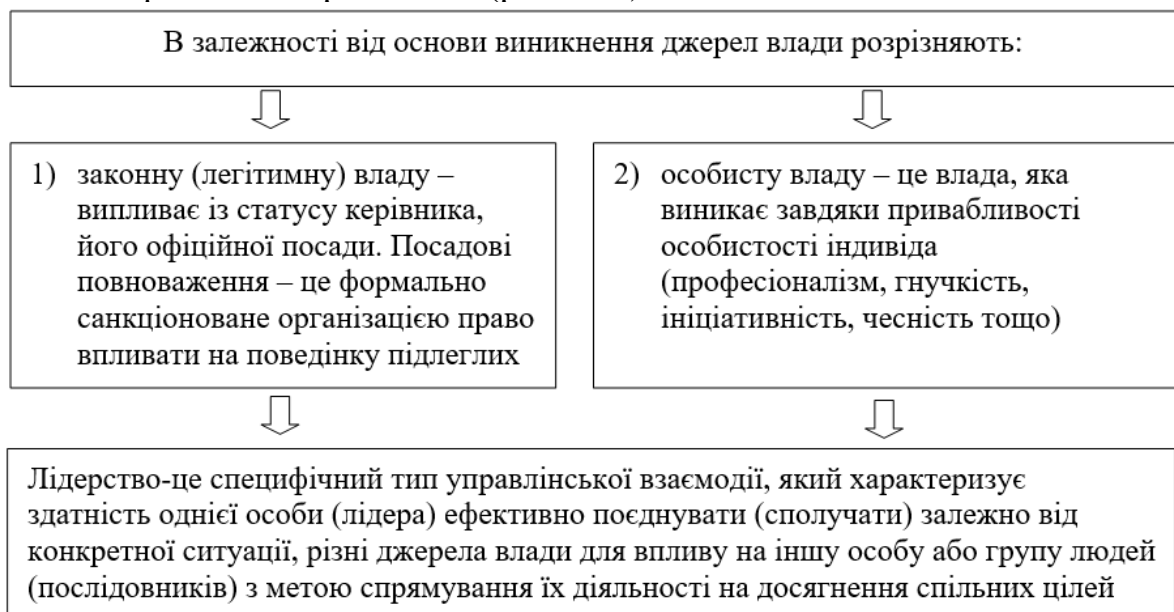


Рис.12.1. Види влади

Влада виражається в самих різноманітних формах (рис.12.2).

Основні форми влади

<u>Влада, яка базується на примушенні</u> – виконавець вірить, що керівник має можливість покарати так, що завадить задоволенню життєвих потреб виконавця
<u>Влада, яка базується на винагороді</u> – виконавець вірить, що керівник має можливість задовольнити його життєві потреби
<u>Експертна влада</u> – виконавець вірить, що керівник володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця
<u>Еталонна влада (влада прикладу)</u> – характеристики або властивості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на нього
<u>Традиційна влада</u> – виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх

Основні форми впливу

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

Рис. 12.2 Основні форми влади та впливу

Лідерство – це тип управлінської взаємодії (між лідером і послідовниками), що спирається на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади та спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. Виділяють наступні типи лідерства:

- Формальне лідерство – процес впливу на людей з позиції займаної посади.

- Неформальне лідерство – процес впливу через здібності та вміння або інші ресурси, необхідні людям.

Існують різні підходи до лідерства :

1. Підхід до лідерства з позиції особистих якостей - припускає, що тільки наявність певних рис у людини може перетворити його на ефективного лідера.

У 1948 р. Ральф Строділл у комплексному дослідженні дійшов висновку, що в основному п'ять якостей характеризують лідера:

- розум та інтелектуальні здібності;
- панування та переважання над іншими;
- впевненість у собі;
- активність та енергійність;
- знання справи .

Вивчення лідерських якостей керівника було продовжено. Найбільш цікавий результат був отримано Уорреном Беннісом. Він вивчив діяльність 90 успішних лідерів та виділив 4 групи лідерських якостей: управління увагою; управління значенням; управління довірою; управління собою.

2. Поведінковий підхід до лідерства. Акцент у дослідженнях зрушив від пошуку відповіді на запитання, хто є лідером, до відповіді на питання, що і як лідери роблять.

Найбільш відомими концепціями даного типу є наступні :

- три стилі керівництва К.Левіна ;
- дослідження Університету штату Огайо;
- дослідження Мічиганського університету;
- системи управління (Р. Лайкерта);
- управлінська решітка Р.Блейка та Дж.Моутона;

Розглянемо більше докладно стилі керівництва, які найчастіше використовуються сучасними керівниками, а саме три стилі керівництва К.Левіна. Він визначив три лідерські стилі: авторитарний, демократичний і ліберальний.

Авторитарний стиль керівництва: жорстка вимогливість; важливий лише результат; мотивація, спирається на беззаперечному підпорядкуванні; підлеглі не залучаються до управління. Авторитарний стиль застосовується разом з нерозвиненими матеріальними та вищими потребами, а також в екстремальних ситуаціях.

Демократичний стиль: вимогливість у поєднанні з довірою; важливі результати та способи досягнення; мотивація, спирається на використанні матеріальних та соціально-психологічних потреб; підлеглі активно і по суті залучаються до управління. Демократичний стиль застосовується за умови зацікавленості працівників у отриманні результатів, ініціативності та відповідальності. Однак реалізація демократичного стилю можлива при високих інтелектуальних, організаторських, комунікативних здібностях керівника.

Ліберальний стиль: результати не важливі; мотивація практично відсутня; створюється вигляд, що підлеглі беруть участь в управлінні; низька вимогливість. Сфера застосування ліберального стилю: високорозвинена у кваліфікаційно-інтелектуальному та організаційно-культурному колективі з високим ступенем поділу праці практично однаковою складністю. Це науково-дослідні, дослідно-конструкторські центри та лабораторії, спілки художників. У цих випадках роль керівника зводиться до координації дій підлеглих, у недопущенні вузьких місць або відставання у темпі виконання робіт.

Порівняння стилів керівництва представлено у таблиці 12.1.

Таблиця 12.1

Порівняння стилів керівництва

Параметр	Авторитарний стиль	Демократичний	Ліберальний стиль
1	2	3	4
1. Спосіб прийняття рішення	Єдиноначальність	Спільно з підлеглими	Підлеглі на основі вказівок
2. Доведення завдань до виконавця	Наказ, розпорядження	Пропозиція	Прохання, умовляння
3. Ставлення до ініціативи	Допускається	Заохочується та використовується	Повністю передається підлеглим
4. Принципи підбору кадрів	Позбавлення від сильних конкурентів	Орієнтація на ділових людей, допомога у кар'єрі	Немає чіткої орієнтації
5. Ставлення до знань	Вважає, що все знає сам	Постійно вчиться та вимагає цього від підлеглих	Байдужість
6. Розподіл відповідальності	Повністю у керівника	Відповідно до повноважень	Повністю в руках підлеглих
7. Ставлення до підлеглих	За настроєм, нерівне	Рівне, доброзичливе, вимогливе	М'яке, невибагливе
8. Ставлення до дисципліни	Жорстке, формальне	Розумне	М'яке, формальне
9. Ставлення до стимулювання	Покарання з рідкісним заохоченням	Заохочення з рідкісними покараннями	Немає чіткої орієнтації
10. Ставлення до спілкування	Дистанціюється	Контактує активно	Не виявляє ініціативи
11. Комунікації	Переважно зверху вниз	Активно у двох напрямках	В основному горизонтальні

Сильні та слабкі сторони стилів керівництва представлені у таблиці 12.2.

Таблиця 12.2

Сильні та слабкі сторони стилів керівництва

	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Сильні сторони	Увага терміновості та порядку, можливість передбачення результату	Посилення особистих зобов'язань щодо виконання роботи через участь в управлінні	Дозволяє почати справу так, як це бачиться і без втручання лідера
Слабкі сторони	Є тенденція до стримування індивідуальною ініціативи	Демократичний стиль вимагає багато часу	Група може втратити швидкість та напрямок руху без лідерського втручання

У рамках поведінкового підходу Роберт Блейк та його співробітниця Джейн Моутон запропонували так звану «управлінську матрицю» або «решітку менеджменту». Початкова позиція авторів: будь-який результат досягається в «силовому полі» між виробництвом та людиною. Модель управлінської решітки представлені на рис. 12.3.



Рис. 12.3. Модель управлінської решітки Р.Блейка і Дж.Моутон

В межах таблиці типів управління Р.Блейк і Дж.Моутон окреслили зони таких п'яти основних стилів лідерства (рис.12.4)

9.1 "Режим підпорядкування керівникові". Керівник, який застосовує таку формулу, віддає перевагу виробничим показникам шляхом реалізації наданих йому повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих. Він диктує підлеглим, що і як вони повинні робити

1.9 "Управління позаміським клубом". Основна увага приділяється підтриманню в колективі атмосфери доброзичливості, комфортних умов, хай, навіть, і за рахунок показників виробництва

1.1 "Нікчемне" або "злиденне" управління. Керівник прикладає мінімальні зусилля для виконання роботи, що необхідні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в організації

5.5 "Організаційне управління". Керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає багато від підлеглих, але і не займається потуранням

9.9 "Колективне управління". Досягнення цілей діяльності організації забезпечується зусиллями відданих загальній справі підлеглих. Створюється система взаємної відданості всіх членів організації цілям її діяльності, що і формує атмосферу поваги і довіри

Рис. 12.4. Стили лідерства згідно решітки управління Р.Блейк і Дж.Моутон

Переваги «решітки менеджменту» полягають у можливості порівняння стилів керівництва, оцінки їх впливу на ефективність виробництва та

взаємовідносини з підлеглими, а також у тому, що з її допомогою керівник може оцінити свій стиль керівництва та коригувати його у необхідному напрямі.

3. Ситуаційний підхід до лідерства. Головною ідеєю ситуаційного підходу було припущення, що лідерська поведінка повинна бути різною у різних ситуаціях. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодію різних ситуаційних змінних для того, щоб виявити причинно-наслідковий зв'язок у відносинах лідерства, що дозволяє передбачити можливу поведінку лідера та наслідки цієї поведінки. Основні підходи до ситуаційного лідерства:

1. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера;
2. Модель ситуаційного лідерства П. Херсі та К. Бланшара ;
3. Модель «шлях – мета » Т. Мітчела та Р. Хауса;
4. Ситуаційна модель прийняття рішення Врума - Йеттона - Яго.

Ключове завдання, яке вирішує керівник, - визначити стиль поведінки, найбільш адекватний конкретній ситуації, тобто забезпечує максимальну результативність. Для опису ситуації дослідники використовували різні характеристики.

Так, наприклад, за Ф. Фідлером, основними факторами, що впливають на поведінку керівника є структурованість завдання, обсяг повноважень керівника та відносини між керівником та членами групи. Оскільки стиль поведінки особистості достатньо постійний, Ф. Фідлер пропонує призначати керівників відповідно до ситуації. Наприклад, у сприятливій ситуації завдання структуроване та відносини хороші, керівник не потребує великих повноважень. У несприятливій ситуації, коли завдання не структуроване та відносини погані, потрібен сильний керівник, орієнтований на вирішення завдання, з широкими повноваженнями. У помірно сприятливій ситуації необхідний керівник, орієнтований на встановлення добрих відносин із підлеглими.

Т. Мітчел та Р. Хаус аналізували вплив керівника на мотивацію підлеглого, його задоволеність роботою та продуктивність. На цій основі вони виділили наступні стилі:

- підтримки (орієнтований на людину);
- інструментальний (аналог орієнтації на працю, завдання);
- заохочення участі у прийнятті рішень шляхом врахування пропозицій підлеглих, поширення необхідної інформації;
- орієнтований на досягнення, переконання робітників у своїх силах.

Вибір конкретного стилю визначається особистими якостями працівника та станом зовнішнього середовища.

В моделі “шлях-мета” запропоновано такі чотири типи поведінки лідера:

- 1) директивне лідерство – високий рівень структуризації роботи, роз'яснення підлеглим, що і як робити, що і коли від них очікується;
- 2) лідерство, орієнтоване на підтримку – значна увага до потреб підлеглих, до їх добробуту, створення доброзичливого робочого клімату, спілкування з підлеглими на рівних;

3) лідерство, орієнтоване на досягнення – встановлення напружених, але привабливих цілей, значна увага до якості роботи, впевненість у тому, що підлеглі спроможні досягти високого рівня виконання роботи;

4) лідерство, орієнтоване на залучення до участі – увага до пропозицій і зауважень підлеглих в процесі прийняття рішень, залучення підлеглих до управління.

Для оцінки ситуації в моделі “шлях-мета” використовуються два таких типи ситуаційних факторів:

1) характеристики підлеглих (здібності, досвід, кваліфікація, схильність до підпорядкування, уявлення щодо впливу на їх винагородження власних зусиль при виконанні завдання);

2) характеристики організаційного середовища (зміст і структурованість завдання, природа формальної системи влади в організації, групова динаміка і норми в робочому колективі)

П. Херсі та К. Бланшар вважають, що вибір стилю лідерства визначається ступенем професійної та соціальної зрілості виконавців - здатністю та згодою приймати відповідальність, бажанням вирішити поставлене завдання, рівнем професійної підготовки, досвідом. Конкретний стиль лідерства характеризується двома основними показниками – орієнтацією поведінки керівника на завдання і (або) на людські відносини як це представлено в таблиці 12.3.

Таблиця 12.3

Стилі лідерства за П. Херсі та К. Бланшар

Рівень розвитку співробітника, колективу	Форма управлінської поведінки (рекомендований стиль керівництва)
1	2
<i>Низький рівень:</i> «Не хочуть працювати, не вміють працювати» (низька кваліфікація, недобросовісні працівники)	<i>Авторитарний стиль:</i> 1) чіткі вказівки, що і як робити, інструктаж; 2) постійний контроль роботи; 3) коли необхідно – карайте, відзначайте помилки та хорошу роботу, заохочуйте гарні результати роботи.
<i>Середній рівень:</i> «Хочуть працювати, але ще не вміють працювати» (недостатньо досвіду, хоча мають певні базові навички та здібності. Добросовісні)	<i>«Популяризація»:</i> 1) вказівки, інструктаж у популярній формі (наставництво, порада, рекомендація, дається можливість та самостійність проявити себе; 2) регулярний контроль роботи; 3) поважне, доброзичливе відношення; інтенсивне спілкування (оцінюються індивідуальні характери, виявляються загальні інтереси); коли необхідно - наказуйте; 4) винагороджуйте позитивну поведінку, коли необхідно – карайте.

Продовження табл. 12.3

1	2
<p><i>Хороший рівень:</i> «Хочуть і вміють працювати» (мають базові навички та кваліфікацію, достатні для більшості технічних аспектів роботи). Подальший розвиток такої групи співробітників вимагає, щоб вони у своїй роботі брали все більше відповідальності та щоб їх моральний стан залишався добрим.</p>	<p><i>Участь в управлінні</i> 1) проводьте консультації зі співробітниками з окремих проблем, радьтеся з ними; 2) заохочуйте ініціативу підлеглих, висловлювати свої зауваження, пропозиції; 3) давайте підлеглим більше відповідальності; 4) обмежуйте прямі вказівки та контроль; 5) створюйте системи самоконтролю співробітників; 6) ставте цілі, не уточнюючи спосіб їх досягнення; 7) спілкуйтеся; 8) винагороджуйте активність, ініціативу, хорошу роботу.</p>
<p><i>Високий рівень:</i> «Хочуть і вміють працювати творчо» (екстра фахівці, які досягли високої кваліфікації, відповідальні, ініціативні працівники)</p>	<p><i>«Передача повноважень»:</i> 1) ставте проблему, пояснюйте цілі та досягайте згоди щодо них; 2) надайте необхідні права, повноваження співробітнику для самостійного вирішення проблеми; 3) уникайте втручання у справи; 4) самоврядування та самоконтроль у співробітників; 5) якщо вас просять, надавайте підтримку; 6) серйозно реагуйте на прохання; 7) винагороджуйте творчі вирішення проблем</p>

В. Врум та Ф. Йеттон виділяють – залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень - три стилі керівництва: автократичний, консультативний та колегіальний.

При автократичному стилі керівник приймає рішення, використовуючи існуючу у нього інформацію, спираючись на свій досвід чи отримуючи інформацію від підлеглих.

Консультативний стиль передбачає індивідуальні або групові консультації з підлеглими. Керівник самостійно приймає рішення, яке відображає чи не відображає результати консультацій.

Колегіальний стиль передбачає, що група обговорює проблему та обирає спосіб рішення.

Вибір стилю керівництва визначається ситуацією. Її основні характеристики пов'язані з прийняттям рішення та можуть бути об'єднані в три групи:

1. Умови рішення проблеми включають критерій вибору способу рішення проблеми, ступінь структурованості завдання, поставленої перед виконавцем, та наявність у керівника інформації та досвіду для якісного рішення проблеми.

2. Ставлення виконавців до рішення проблеми включає значимість причетності підлеглих до прийняття рішення для досягнення цілі та ступінь мотивації підлеглих у досягненні цілі організації.

3. Відносини між керівником та виконавцем, включаючи ставлення підлеглих до автократичних рішень та ймовірність конфлікту під час прийняття певного рішення.

Тема 13. Ефективність менеджменту

План:

1. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна.
2. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації.
3. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації.

Ефект - це підсумок, результат діяльності, тоді як *ефективність* характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту. Якщо ототожнити ефект управління з його результативністю, а витрати - з витратами на управління, то ми дійдемо до наступної логічної формули *ефективності управління*:

$$\text{Ефективність управління} = \frac{\text{Ефект (результат) управління}}{\text{Витрати на управління}} .$$

Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям "ефективність":

1) виникає проблема оцінки величезної розмаїтості соціальних і виробничо-економічних результатів, що не зводяться до єдиного вимірника;

2) складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління, практично неможливо розділити їх за окремими суб'єктами управління і керуючим впливом;

3) необхідно враховувати *фактор часу* - багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбор кадрів, їхнє навчання тощо). Управління пов'язане з психологією людей, зі змінами в їх поведінці, а це досягається теж поступово;

4) неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності. Основна частина продукту створюється виробниками, а не управлінцями. Тому некоректно порівнювати результат усього господарювання з витратами тільки на управління. Виникає обґрунтоване бажання поставити в знаменник попередньої формули ефективності витрати на здійснення всієї діяльності, а не тільки управління.

У підсумку ми одержимо формулу ефективності, але вже не управління, а всього керованого об'єкта чи процесу:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати на отримання результату}} .$$

Ефективність управління можна вимірювати за результатами керованих об'єктів і процесів. І все ж встановлення ефективності власне управління можливе, але за допомогою іншого використання вихідної логічної формули. Наприклад, способи управління, що дозволяють досягти заданого фіксованого результату за найменших витрат на управління відповідають вищому рівню ефективності. Чи досягнення максимального результату в умовах обмеження

витрат на управління свідчить про найвищий показник ефективності управління.

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак загальна згода щодо змісту категорії “ефективність” відсутня. Відмінності у визначенні управлінської ефективності відбивають прихильність різних авторів до однієї з наступних концепцій та підходів до оцінки організаційної ефективності.

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених нижче концепцій в залежності від ситуації.

Цільова концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

У відповідності до цільової концепції організація існує для досягнення певних цілей. Один із перших фахівців у сфері менеджменту Ч. Бернارد стверджував: “Те, що ми розуміємо під ефективністю ... полягає у виконанні поставлених задач спільними зусиллями. Ступінь їх виконання відбиває ступінь ефективності”.

Таким чином, цільова концепція відбиває цілеспрямованість та раціональність – фундаментальні принципи існування сучасного західного суспільства.

У відповідності до цільової концепції організаційної ефективності розроблена *цільова концепція ефективності управління*. Визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.

В якості показників, що відображають результат діяльності, використовуються:

- обсяг реалізації продукції (надання послуг);
- частка продукту організації на ринку;
- обсяг прибутку;
- асортимент продукції або послуг;
- темпи зростання обсягів продаж;
- показники якості продукції (послуг) організації тощо.

Численні управлінські методи ґрунтуються на цільовій концепції. Проте, не зважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільової концепції пов’язане із низкою проблем, найбільш поширеними з яких є наступні:

1) Досягнення цілі не є легко вимірюваним, якщо організація не виробляє матеріальних продуктів (цілі освітніх закладів, державних установ тощо);

2) Організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (досягнення максимального прибутку – забезпечення максимально безпечних умов роботи);

3) Спірним є саме існування загального набору “офіційних” цілей організації (складність досягнення згоди серед менеджерів).

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і

фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Організація з точки зору теорії систем – це сукупність декількох елементів, що взаємодіють між собою. Рух вхідних факторів та випуск продукції являють собою відправну точку для опису організації. В спрощеній формі організація отримує ресурси (входи) з системи більш високого рівня (зовнішнього середовища), трансформує ці ресурси і повертає їх у зміненій формі (товари та послуги).

Будь-яка організація – це частина галузі (більш великої системи), суспільства (ще більш великої системи) і все частіше – глобальної економіки (можливо, найбільшої з усіх систем). Усі ці системи висувають вимоги до своїх частин не лише щодо прийнятної якості продуктів та їх кількості, але й щодо чистоти довкілля, забезпечення внутрішньої стабільності та глобальної політичної стабільності. Саме тому організація не може обмежитись виробництвом товарів та послуг, що задовольняють її покупців; вона повинна діяти таким чином, щоб були задоволені інші важливі елементи більш великих систем.

Системна концепція пояснює, чому ресурси повинні використовуватись для діяльності, яка безпосередньо *не пов'язана* із досягненням мети організації. Іншими словами, пристосування до середовища й підтримка циклу “входи – процес – виходи” вимагають, щоб ресурси розподілялись і в тих сферах діяльності, які лише опосередковано пов'язані з основною метою організації.

Тобто, організація має прилаштовуватись (адаптуватись) до вимог зовнішнього оточення.

Системна концепція організації акцентує увагу на двох важливих міркуваннях:

1) виживання організації залежить від її здатності адаптуватися до вимог середовища;

2) для задоволення цих вимог повний цикл “входи – процес – виходи” повинен знаходитись в центрі уваги керівництва.

Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів" - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації (на відміну від цього, цільова концепція підкреслює, що організації віддають перевагу досягненню загальноорганізаційних цілей).

Люди та їх групи, що беруть участь в організації, включають її службовців (менеджерів та виконавців), акціонерів, директорів, постачальників, кредиторів, офіційних осіб на всіх державних рівнях, менеджерів конкуруючих організацій та організацій, що співпрацюють, громадськість. Кожна з цих груп передбачає, що організація буде керуватись їх інтересами.

З точки зору концепції “балансу інтересів” організація є ефективною в тому ступені, в якому вона задовольняє інтереси групи, що контролює найбільш важливий на даний момент ресурс.

Цю концепцію можна використовувати для комбінування двох попередніх із метою більш достовірного визначення організаційної ефективності.

Визначення *ефективності управління за концепцією досягнення “балансу інтересів”* ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. Головним критерієм оцінки ефективності управління за цією концепцією є досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Велика увага в процесі оцінки ефективності управління надається якості життя, під яким розуміється ступінь задоволення важливих особистих потреб працівників організації шляхом виконання роботи у ній.

Для визначення показників, що характеризують ступінь досягнення організацією головного критерію використовуються як методи прямих розрахунків, так і методи опосередкованого оцінювання (експертні методи, анкетне опитування тощо).

Окрім зазначених концепцій, що відбивають сутність двох категорій (“ефективність організації” та “ефективність управління організацією”), існують системи поглядів, що стосуються виключно ефективності управління.

Функціональна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

Результат (ефект) управлінської праці в межах функціональної концепції вимірюють, зокрема, наступними показниками:

- зменшення трудомісткості управлінських робіт;
- скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації;
- скорочення витрат робочого часу управлінців;
- зменшення плинності управлінських кадрів тощо.

До складу витрат на управління входять:

- основна і додаткова заробітна плата апарата управління організації з нарахуваннями;
- амортизація основних фондів управління (будівель і приміщень, технічних засобів управління);
- витрати усіх видів енергії на освітлення, опалення і вентиляцію приміщень управління;
- витрати на різні допоміжні матеріали (канцелярські товари, папір тощо);
- витрати на поточний ремонт адміністративних приміщень (офісів) тощо.

Першочерговим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці в будь-яких одиницях є встановлення за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від великої кількості різних факторів

(розмір і структура виробництва, асортимент продукції, чисельність працюючих тощо) і міняється зі зміною кожного з них. Сьогодні ця задача в методичному відношенні ще не вирішена.

Композиційна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Композиційна концепція ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Управлінський персонал своєю діяльністю впливає на скорочення трудомісткості виробництва продукту, підвищення ритмічності роботи, покращення матеріально-технічного постачання і обслуговування основного виробництва, оптимізацію техніко-економічного та оперативного планування. Зрештою це позитивно відображається на продуктивності праці в організації.

Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні:

- продуктивність праці;
- розмір зниження собівартості продукту;
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукту тощо.

В межах композиційної концепції до визначення ефективності управління досить широко використовуються показники економічності апарату управління:

- питома вага управлінців в загальній чисельності працюючих;
- питома вага персоналу управління в загальному фонді оплаті праці;
- питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації

Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління (W) має наступний вигляд:

$$W = f (P_1 \cdot P_2 \cdot \dots \cdot P_i \cdot \dots \cdot P_n) ,$$

де $P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n$ – часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її *конкурентноздатність*.

Конкурентоздатність організації може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

На сьогоднішній день опрацьовані та реалізуються численні методики визначення рейтингу конкурентоздатності організацій, результати яких використовуються в якості однієї із характеристик ефективності управління. Зокрема, великі західні компанії активно використовують в процесі оцінки ефективності власного менеджменту періодично поновлювані рейтинги, що оприлюднюються журналом “*Forbs*”. З недавнього часу провадиться аналогічна робота і в Україні – публікуються списки 100 найкращих компаній країни, оголошуються конкурси і визначаються претенденти та переможці в тому числі і серед організацій у значній кількості номінацій.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. *Ефективність управління* при цьому формується як інтегрований результат *індивідуальної, групової та організаційної* ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

В залежності від рівня управління менеджери керують роботою окремих виконавців (індивідів), груп виконавців або підрозділів, а також організацією в цілому. Відповідно до наведених рівнів управлінської відповідальності розрізняють три види ефективності.

На базовому рівні знаходиться *індивідуальна ефективність*, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками. Менеджери традиційно визначають індивідуальну ефективність за допомогою оціночних показників, що є підставою для збільшення заробітної плати, просування службою та інших стимулів, чинних в організації.

Як правило, співробітники організації працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – *групова ефективність*. В деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи (наприклад, група фахівців, що працює над непов’язаними проектами). В інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більше за суму окремих внесків (наприклад, складальна лінія, на якій виробляються готові вироби).

Третій вид – *організаційна ефективність*. Організації складаються із співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності. Фактично підґрунтям існування організацій є їх здатність виконувати більший обсяг робіт, ніж це можливо за рахунок індивідуальних зусиль.

Задача менеджменту полягає у виявленні *можливостей* підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Кожний рівень (вид) ефективності, знаходиться під впливом певних факторів.

Відповідно до цього, сутність управління полягає у координації діяльності *індивідів, груп та організацій* шляхом виконання чотирьох функцій: *планування, організації, мотивації та контролю*.

Наведений перелік функцій відрізняється від точок зору інших авторів, однак цей набір достатньо точно відбиває сутність управлінської діяльності – на всіх рівнях управління організації менеджери виконують ці функції.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на системній концепції та додатковому факторі (параметрі часу). З неї випливає, що:

- організаційна ефективність – це узагальнююча категорія, що містить у собі низку часткових категорій у якості компонентів;
- завдання управління полягає у збереженні оптимального балансу між цими компонентами.

Серед дослідників не існує єдиної думки щодо складу цих компонентів та їх взаємозв'язку, однак введення параметру часу до моделі функціонування організації не викликає сумнівів.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже, *виживання* організації являє собою *довготермінове мірило організаційної ефективності*.

Існує п'ять критеріїв *короткотермінової ефективності*:

- *продуктивність*;
- *якість*;
- *ефективність*;
- *гнучкість*;
- *задоволеність*.

Критерії *конкурентоздатності* та *розвитку* відображають *середньотермінову ефективність*.

Продуктивність – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища. Показниками продуктивності можуть бути: прибуток, обсяг продаж, частка ринку тощо. Вони визначають результати діяльності організації, якими користуються споживачі.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

Ефективність організації – це співвідношення “виходів” до введених факторів. Цей критерій ґрунтується на повному циклі “вхід – процес – вихід”, проте здебільшого фокусується на перших двох елементах (введені фактори та процес). До показників ефективності відносять: вартість одиниці продукції, втрати та збитки, час простоїв тощо. Показники ефективності обов'язково

обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).

Гнучкість означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів. На організаційну ефективність впливають три аспекти гнучкості:

- здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища (споживачів, конкурентів, урядових настанов);
- здатність індивідів та груп організації реагувати на зміни індивідів та груп у самій організації;
- здатність організації адаптувати свої методи управління у відповідності до таких змін.

Задоволеність - рівень задоволення організацією потреб своїх працівників. Досягнення цього критерію означає, що працівники відчують себе комфортно на роботі і задоволені своєю роллю в організації. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

Середньострокові критерії ефективності охоплюють більш тривалий часовий горизонт у порівнянні із короткотерміновими критеріями. Організація здатна функціонувати певний час, ігноруючи середньострокові критерії, тоді як невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити проблеми.

Конкурентоздатність характеризує становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача. Конкурентоздатність організації знижується, коли погіршуються показники виробництва, якості та гнучкості, і вона не спроможна виробляти продукт, якого вимагає споживач.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Не зважаючи на те, що таке використання ресурсів зменшує продуктивність та ефективність у короткостроковому періоді, розвиток, що управляється належним чином, є запорукою виживання. Більшість організацій активно інвестують ресурси в розширення власних виробничих можливостей як засіб захисту від конкурентних невдач, пов'язаних із випуском лише одного продукту. Стосовно людських ресурсів зусилля із розвитку часто набувають форми програм навчання персоналу.

Конкурентоздатність і розвиток віддзеркалюють здатність організації реагувати на зміни зовнішнього середовища. Якщо конкурентоздатність означає уміння організації зберегти свої позиції на обраних ринках, то розвиток означає реалізацію випереджаючих стратегій, що дозволяють реагувати на зміни у випадку їх виникнення.

У довготерміновому плані організація прагне до виживання за умов забезпечення короткострокової та середньострокової ефективності. Організації спроможні підвищити свою ефективність у довготерміновому аспекті шляхом опрацювання ситуаційних планів та обґрунтованого вибору найкращого з них, коли зовнішні зміни диктують необхідність адаптації. Тобто, організація

виживає настільки, наскільки вона визнає небезпеку, що їй загрожує, і приймає необхідні заходи.

Підхід з урахуванням фактору часу дозволяє оцінити ефективність у коротко-, середньо- і довготерміновому плані. Наприклад, можна визнати ефективною організацію на підставі критеріїв виробництва, якості, гнучкості, задоволеності і продуктивності, але вважати її неефективною з позицій конкурентоздатності і розвитку. Така організація, можливо оптимально ефективна у короткотерміновому плані, однак у неї обмаль шансів вижити. Підтримка оптимального балансу почасти означає необхідність врівноважувати результати у часі.

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

На ефективність трудової діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, можна впливати. Оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її підвищення. До них, зокрема, відносять:

- просування за службою;
- забезпечення прийняттого рівня освіти;
- набуття практичного досвіду;
- підвищення кваліфікації працівників управління;
- провадження періодичної атестації.

Важливим стимулом кваліфікаційного зростання управлінського працівника і розвитку його ініціативи є систематичне *просування за службою*. Однак менеджер повинний твердо знати, що воно залежатиме від того, як він підвищує свою ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі.

Просування менеджера, фахівця може здійснюватися у формі:

- 1) *переміщення* в межах тієї ж посадової категорії і розмірів зарплати, але з розширенням виконуваних функцій;
- 2) *підвищення заробітної плати* без підвищення в посаді;
- 3) *просування* його щаблями посадових сходів.

Перша форма просування доцільна в роботі з молодими менеджерами - розширення функцій і повноважень є стимулом для розвитку їх активності й ініціативи.

Друга і третя форми прийнятні для працівників з досвідом у роботі, здатних самостійно вирішувати серйозні проблеми.

При оцінці значення просування менеджера службою потрібно враховувати, що занадто тривале перебування його на одній, особливо низовій, посаді знижує його інтерес до роботи.

Одним з факторів, що визначають ефективність праці в управлінні, є *освіта*. Висока освіта управлінських працівників позитивно відбивається на їх участі у винахідництві і раціоналізації - працівник з більш високим рівнем освіти вносить у поліпшення економіки свого підприємства більший внесок,

прискорює науково-технічний прогрес і широко використовує його результати у виробництві.

Варто враховувати деякі обставини у розвитку творчої активності:

1) новаторство припускає певний ступінь ризику і пов'язані з ним витрати;

2) новаторство повинне морально і матеріально заохочуватись;

3) надмірна опіка впливає на ініціативу менеджера, особливо, коли вказівки і розпорядження викладені в письмовій формі.

Керівникам необхідний і достатній *практичний досвід*. Дотримання цієї умови, як і попередньої, досягається кропіткою діяльністю служб із підбору персоналу і слугує вихідним пунктом у підвищенні ефективності управлінської праці.

Щоб підтримувати освіту і досвід на прийнятному рівні і перетворити в постійно діючий фактор підвищення ефективності праці, необхідно їх систематично удосконалювати. Мова йде про *систему підвищення кваліфікації* працівників. Підвищення кваліфікації спрямоване на удосконалювання і поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності.

Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці менеджерів виконує їх періодична *атестація*. Основна мета атестації - виявити здібності того чи іншого працівника, визначити міру його винагороди. При цьому активізується почуття відповідальності і спонукає його до більш повного використання своїх здібностей і досягнення кращих результатів у праці. Атестація дозволяє більш обґрунтовано вирішувати питання щодо просування працівників службою. Атестацію доцільно проводити не рідше 1 разу у 3-5 років.

На підставі характеристики, атестаційного листа і бесіди із працівником атестаційна комісія дає одну з наступних оцінок його діяльності:

1) відповідає займаній посаді,

2) відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік,

3) не відповідає займаній посаді.

Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується тільки розглянутими напрямками. На неї впливають і наступні фактори:

- удосконалення виробничої структури організації;
- раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
- оптимізація організаційної структури, форм і методів керування;
- удосконалення комунікаційних процесів тощо.

Список рекомендованої літератури

1. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
2. Вороніна А. В. Менеджмент: навч. посіб. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.
3. Гринчак Н. А. Аналіз патентної інформації як джерело визначення технологічних трендів у логістиці. Scientific achievements of modern society: Abstracts of the 5th International scientific and practical conf. Liverpool: Cognum Publishing House. 2020. P. 423–427.
4. Гринчак Н. А. Гейміфікація як засіб підвищення самомотивації персоналу. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, «Інформаційно-аналітичне агенство», 2021. С. 180-182. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6008>
5. Гринчак Н. А. Збірник практичних завдань для самостійного вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» для студентів спеціальностей 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 073 «Менеджмент», 051 «Економіка». Київ: Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2021. 88 с. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/5936>
6. Гринчак Н. А. Концептуальні засади системи менеджменту підприємства в умовах кризи. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2022 року / Упоряд. О.А. Іващенко. Київ, 2022. С.158-161
7. Гринчак Н. А., Булах Т. М., Іващенко О. А. Ефективний комунікаційний менеджмент як чинник розвитку сучасних міжнародних компаній. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2021. №3-4. С. 72-79. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6184>
8. Гринчак Н. А., Іващенко О. А. Розвиток світового ринку управлінського консалтингу в умовах COVID-19. Сучасна статистика: проблеми та перспективи розвитку: матеріали XIX Міжнародної конференції з нагоди Дня працівників статистики. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2021. С. 131-133. URL: <http://194.44.12.92:8080/xmlui/handle/123456789/6144>
9. Гринчак Н. А., Іващенко О. А., Булах Т. М., Дишлевий Р. В. Компетентності ефективних менеджерів у епоху четвертої промислової революції. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2021. №1-2. С. 20-28. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6197>
10. Доріс Кірнс Гудвін. Лідерство у буремні часи. / [пер. з англ. К. Смаглій] Харків: Віват, 2021. 589 с.
11. Іващенко О. А., Рубцова М. Ю. Управління людськими ресурсами в БНП в умовах конкуренції за глобальні таланти й фінансові інвестиції: виклики

для глобального бізнесу. Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». 2019. № 18. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3684

12.Ковальчук К. Ф. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро: Дріант, 2018. 225 с.

13.Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності): навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.

14.Малащук Д. В., Гринчак Н. А. Вплив системи інтегрованої міжнародної логістики на формування глобального логістичного менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 22–25

15.Малащук Д. В., Гринчак Н. А. Міжнародна конкурентоспроможність сектору інформаційно-комунікаційних технологій країн-ключових інноваторів. Економіка та суспільство. 2018. Випуск 14. С. 103–111. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-14-2018.pdf>

16.Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ: SBA-print, 2020. 190 с.

17.Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти / [Н. С. Краснокутська та ін.]; Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.

18.Надрага В. І., Пекін А. Ю. Економіка праці та мотивація трудової діяльності: підручник; [за заг. ред. В. І. Надраги]. Київ: ІПК ДСЗУ, 2020. 517 с.

19.Нетреба І. О. Інформаційні системи в менеджменті: навч. посіб. Київ: Наукова столиця, 2019. 170 с.

20.Основи менеджменту: навч. посіб. / [Ю. О. Бекетов та ін.]. Харків: ХНАДУ, 2019. 263 с.

21.Офіційний сайт журналу «Маркетинг і менеджмент інновацій». URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

22.Офіційний сайт журналу «Менеджмент». URL: <http://menagement.knutd.edu.ua/>

23.Офіційний сайт журналу «Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту». URL: <https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal>

24.Офіційний сайт Науково-практичного журналу «Прикладний менеджмент і інвестиції». URL: <http://www.jami.org.ua>

25.Самоменеджмент: навчальний посібник / [Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, та ін.]; Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

26.Співак С. М. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика: монографія, Тернопіль: Паляниця В. А., 2020. 403 с.