

МЕНЕДЖМЕНТ

*Підручник для студентів
денної та заочної форми навчання
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073
«Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент
організацій і адміністрування»*

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»**

СНІТКО Є.О., ЗАВГОРОДНЯ Є.Є.

МЕНЕДЖМЕНТ

*Підручник для студентів
денної та заочної форми навчання
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності
073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент
організацій і адміністрування»*

**Старобільськ
ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»
2018**

УДК 658 (075.8)

С - 53

Рецензенти:

Драчук Ю. З. – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Параскеєва А.М. – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту Донбаського державного технічного університету.

Мальцева В.О. – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів, обліку і банківської справи ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

Снітко Є. О., Завгородня Є. Є.

С-53 Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 „Менеджмент” за освітньою програмою „Менеджмент організацій і адміністрування” / Єлизавета Олександрівна Снітко, Євгенія Євгеніївна Завгородня; ДР «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка» – Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. – 281 с.

Підручник розроблено згідно з програмою вивчення дисципліни «Менеджмент». Він охоплює всі змістовні модулі, які передбачено освітньою програмою підготовки бакалавра галузі знань 07 «Управління і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» за ОП «Менеджмент організацій і адміністрування». Розглянуто основні концептуальні та методологічні положення менеджменту.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого рівня вищої освіти.

УДК 658 (075.8)

Рекомендовано до друку навчальне - методичною радою Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол № від 2018 року).

© Снітко Є.О., Завгородня Є.Є., 2018

© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018

Зміст

ПЕРЕДМОВА	7
1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ	9
1.1. Менеджмент, як специфічна сфера людської діяльності.....	9
1.2. Ієрархія управління.....	15
1.3. Еволюція управлінських парадигм та методи дослідження в менеджменті	16
Питання і завдання для самоконтролю, тести, ситуації для опрацювання.....	21
2. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ І ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ	26
2.1. Закони і закономірності менеджменту.....	26
2.2. Принципи менеджменту.....	29
Питання і завдання для самоконтролю, тести.....	33
3. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ	36
3.1. Розвиток управлінської думки у світі.....	36
3.2. Класичні теорії (школи) менеджменту.....	38
3.3. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний, системний, ситуаційний підходи.....	44
3.4. Розвиток управлінської науки в Україні.....	46
Питання і завдання для самоконтролю,тести.....	47
4. ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ВІДКРИТІ ДИНАМІЧНІ СИСТЕМИ	52
4.1. Сутність поняття «організація» в менеджменті. Організації, як відкриті динамічні системи.....	52
4.2. Концепції життєвого циклу організації та основні поняття культури організації.....	67
Питання і завдання для самоконтролю,тести.....	68
Тести для перевірки риня засвоєння матеріалу розділу.....	68
5. ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ	81
5.1. Поняття функцій менеджменту. Класифікація і характеристика.....	81
5.2. Процес управління.....	85
Питання і завдання для самоконтролю, тести.....	88

6. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ВИДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	93
6.1. Планування як вид управлінської діяльності.....	93
6.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.....	105
6.3. Мотивація, як загальна функція менеджменту.....	122
6.4. Контроль, як загальна функція менеджменту.....	137
6.5. Регулювання, як загальна функція менеджменту.....	145
Питання і завдання для самоконтролю, тести.....	147
7. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ, ЯК ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ.....	162
7.1. Сутність та особливості формування методів менеджменту.....	162
7.2. Класифікація та характеристика методів менеджменту	162
Питання і завдання для самоконтролю, тести.....	165
8. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ.....	175
8.1. Сутність та класифікація управлінських рішень.....	175
8.2. Процес прийняття управлінських рішень.....	177
Питання і завдання для самоконтролю, тести.....	178
9. КАНАЛИ ПРЯМОГО ТА ЗВОРТНОГО ЗВ'ЯЗКУ. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ	185
9.1. Сутність і значення інформації у процесі менеджменту. Класифікація інформації.....	185
9.2. Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення.....	192
9.3. Комунікативний процес.....	195
Питання і завдання для самоконтролю, тести.....	205
10. КЕРІВНИЦТВО, ЯК ЗАВЕРШАЛЬНИЙ ЕТАП УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ.....	215
10.1. Поняття та загальна характеристика керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва.....	215
10.2. Влада і керівництво. Форми влади керівника.....	228
10.3. Лідерство і керівництво. Теорії лідерства.....	232
10.4. Особливості національної системи керівництва. Загальна характеристика	

моделі сучасного менеджера.....	237
Питання і завдання для самоконтролю,тести.....	243
11. СИСТЕМА ЦІННОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ, ЯК ОСНОВА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЕТИКИ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	250
11.1. Сутність юридичної та соціальної відповідальності в менеджменті.....	250
11.2. Етична поведінка.....	252
Питання і завдання для самоконтролю,тести.....	253
12. БЕЗПЕРЕВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН, ЯК ОСНОВА СТАБІЛЬНОСТІ. БІЗНЕС УСПІХУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	255
12.1. Сутність результативності та ефективності менеджменту	255
12.2. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективність управління.....	257
12.3. Організаційні зміни та управління ними.....	266
Питання і завдання для самоконтролю, тести	267
Список літератури.....	269
Глосарій	275

ПЕРЕДМОВА

Підручник розроблено згідно з програмою дисципліни «Менеджмент». Він охоплює всі змістовні модулі, передбачені освітньою програмою підготовки бакалаврів галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент».

Об'єктом вивчення менеджменту є процес менеджменту організацій та їх виробничо-господарська діяльність.

Суб'єктом вивчення є працівники керуючої і керованої систем організації, їх фахові і кваліфікаційні рівні, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

Предметом вивчення є: загальні закономірності, принципи формування, функціонування і розвитку системи менеджменту організацій; управлінські відносини, практика управління організаціями, проектування систем менеджменту в організації.

Метою вивчення дисципліни «Менеджменту» є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення, системи спеціальних знань в області менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організацією, вміння приймати адекватні управлінські рішення.

Підручник складається з дванадцяти розділів: сутність, роль і методологічні основи менеджменту; закони, закономірності і принципи менеджменту; історія розвитку менеджменту; організації, як відкриті динамічні системи; технології менеджменту; функціональні види управлінської діяльності; методи менеджменту, як інструменти реалізацій управлінських функцій; управлінські рішення, як елемент управлінського процесу; канали прямого та зворотного зв'язку; інформація і комунікації в менеджменті; керівництво, як завершальний етап управлінського процесу, система цінностей керівників, як основа відповідальність та етики в менеджменті; безперервність організаційних змін, як основа стабільності бізнес успіху та ефективності менеджменту.

В першому розділі розглянуто основні понятійні та методологічні засади менеджменту. Вивчивши цей розділ студент повинен орієнтуватись в основному понятійному

апараті дисципліни, визначитись з методологічними засадами менеджменту, як одного з професійних видів діяльності.

Другий розділ розкриває основні норми управління організацією, загальні зв'язки та фундаментальні, первинні або загальні істини правильного розуміння і поведінки людини в організації. Опрацювання цього розділу повинно сформувати у майбутніх фахівців основу на якій вони в своїй професійній діяльності будуть будувати системи управління організаціями.

В третьому розділі представлено еволюцію теорій менеджменту, як сукупності класичних теорій і інтегрованих підходів. Опрацювавши цей розділ студент повинен зрозуміти що елементи всіх класичних шкіл та всі інтегровані підходи в різній мірі, в залежності від часу та місця, присутні в системах менеджменту сучасними організаціями.

Ознайомившись з четвертим розділом, студент повинен зрозуміти, що організації сьогодні це відкриті соціо-технічні системи типу «людина-техніка», які мають свій життєвий цикл. Ознайомитись з набором чинників, які визначають їх внутрішнє та зовнішнє середовище. А головне прийти до висновку, що організацією потрібно управляти системно.

П'ятий розділ знайомить студентів з сучасними технологіями менеджменту а саме класифікацією управлінських функцій та етапами управлінського процесу. Далі всі розділи присвячені розкриттю сутності управлінського процесу.

Шостий розділ розкриває весь професійний функціонал сучасного менеджера: від планування до регулювання а також сутність першого етапу управлінського процесу – реалізації загальних функцій менеджменту через конкретні.

В сьомому розділі розкриті інструменти, які формують другий етап управлінського процесу – вибір методів менеджменту.

Восьмий розділ розкриває сутність третього етапу процесу управління – формалізації методів менеджменту в управлінські рішення.

Дев'ятий допомагає майбутнім фахівцям розібратися з тим як організувати обмін інформацією в управлінській системі та зрозуміти, що повна, достовірна, своєчасна інформація є

основою для побудови ефективного процесу та системи менеджменту.

Останньому етапу управлінського процесу – керівництву присвячено десятий розділ підручнику.

Таким чином, опрацювавши ці розділи підручнику, студент сформує своє поняття змісту та підходів до побудови процесу управління в організації.

Формуванню системи цінностей майбутніх керівників та оцінці ефективності організаційних змін і ефективності системи управління присвячені одинадцятий та дванадцятий розділи.

В кінці кожного розділу представлені контрольні питання і завдання для самоконтролю, тести, ситуації для опрацювання.

1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Менеджмент, як специфічна сфера людської діяльності

Управління - це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан і поведінку в зв'язку зі зміною обставин [42].

Складовим елементом категорії управління є *менеджмент*, під яким розуміють цілеспрямований вплив на організацію типу «людини-техніка» для досягнення поставленої мети.

Менеджмент - англійський термін. Він означає: керувати, управляти, стояти на чолі, завідувати, бути спроможним справлятися з будь-чим.

Оксфордський словник дає таке визначення: «Менеджмент - засіб і манера спілкування з людьми (працівниками). Менеджмент - влада і мистецтво керівника. Менеджмент - уміння й адміністративні навички організувати ефективну роботу апарата управління (службу працівників). Менеджмент – органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи» [42].

З *функціональної* точки зору, з погляду єдиного для всіх організацій процесу управління: **«Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації, контролю і регулювання з метою досягнення цілей поставлених перед організацією»**. Сучасне трактування менеджменту: **це цілеспрямований вплив на колектив робітників або окремих робітників з метою виконання поставлених задач і досягнення визначених цілей**.

Тобто можливо зробити такі висновки. Менеджмент - це частина поняття управління. Управління є більш загальною категорією. Менеджмент - це цілеспрямований вплив на колектив або окремих працівників із метою виконання поставлених завдань. Менеджмент - систематизоване управління людськими організаціями, відкритими соціальними системами типу «людина-техніка».

Питання про те менеджмент це наука, мистецтво чи досвід хвилювало давно і багатьох науковців. Сьогодні прийшли до висновку, що це поєднання усіх цих складових. Дуже гарно про це сказано в підручнику Майкла Мескона та інші «Основи менеджменту» [49]:

«Управлінська думка 20 сторіччя робить особливий наголос на перетворення управління в науку.

Лютер Гьюлік, теоретик в області управління, ще у 1965 році заявляв, що управління стає наукою, тому що воно систематично вивчає явища, що групуються в різноманітні теорії і тому, що хоче на систематичній основі зрозуміти, чому і як люди систематично працюють разом для досягнення визначених цілей і для того, щоб зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства.

З іншого боку, кажуть спеціалісти, управління є скоріше мистецтво, якому можна навчитися тільки через досвід і яким у досконалості опановують тільки люди які мають талант. Теорію управління і результати наукових досліджень варто розглядати не як абсолютну істину, а як інструменти, що допомагають нам зрозуміти неймовірно складний світ організацій. При правильному використанні теорія і результати наукових досліджень допомагають керівникові прогнозувати, що по всій можливості може трапитися. Тим самим допомагають

керівникові приймати рішення більш доцільно й уникати непотрібних помилок».

Є певні відмінності між поняттями «менеджер» і «підприємець». Це різні поняття. Розглянемо їх.

Термін «підприємець» було введено французьким економістом Рішаром Кантіллоном ще у 18 сторіччі і з того часу це слово означає людину, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства, розробкою нової ідеї, нової продукції.

Відповідно до Законодавства України: «Підприємництво - це систематична, безупинна, безпосередня на власний ризик діяльність, пов'язана з виробництвом продукції, виконанням робіт, наданням послуг із метою одержання прибутку, здійснювана суб'єктами підприємницької діяльності (СПД) зареєстрованими у встановленому законом порядку» [2].

Проте, найчастіше така характеристика, як особистий ризик, реакція на фінансові можливості, бажання довго і завзято працювати, не рахуючись з часом, тобто все те, що вважається рисами гарного підприємця, зовсім не завжди свідчить про можливість ефективно управляти. Організації, що діють в умовах мінливого середовища, просто не можуть дочекатися змін і потім на них реагувати. Їхні керівники повинні думати і діяти як підприємці. Заповзятливий менеджер активно шукає можливості, ризикує, домагаючись змін і досягнення цілей.

Італієць Пенто ввів до обігу слово «підприємливість», яке означає такого роду відношення до справи і самі дії.

В кожній професії є риси притаманні тільки їй, це стосується і професії менеджера. Такими загальними рисами є: суть управлінської діяльності, ролі керівника, управлінські функції. Дослідження показують, що управлінська робота по суті своєї дуже сильно відрізняється від не управлінської, тому що керівник не має однорідності у своїй роботі. Скоріше, характерним для нього буде короткочасність, розмаїтість і фрагментарність діяльності.

Загальними функціями менеджменту є: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

У процесі управління керівник повинен виконувати ролі керівника. Мінцберг так визначає поняття роль - набір правил

поведінки, що відповідають конкретній організації або конкретній посаді. Менеджери займають посади в якості керівників організаційних підрозділів, і саме це визначає їх службову поведінку. Мінцберг при цьому відзначає: "Окрема особистість може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. Так актори, менеджери й інші грають заздалегідь визначені ролі, хоча як особистості можуть давати власну інтерпретацію цих ролей" [49].

У своїх роботах Мінцберг виділяє 10 ролей, що, на його думку, приймають на себе керівники в різноманітні періоди й у різній мірі. Він підрозділяє їх на три значні категорії: міжособистісні ролі; - інформаційні ролі; - ролі по прийняттю рішень. Хоча ці ролі були виділені в 20 столітті класифікація актуальна і в 21. Класифікація ролей за Мінцбергом наведена в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Десять управлінських ролей за Мінцбергом.

Роль	Опис	Характер діяльності
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний глава, в обов'язки якого входить виконання звичайних обов'язків правового або соціального характеру.	Церемоніали, клопотання, дії що зобов'язуються положенням
Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, джерел інформації, що надають інформацію і роблять послуги.	Листування, участь у нарадах, інша робота з зовнішніми організаціями й особами.

Подовження таблиці 1.1.

Роль	Опис	Характер діяльності
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Розшукує й одержує інформацію (в основному поточну) спеціалізованого характеру, яку, розуміючи організацію і зовнішні умови, успішно використовує в інтересах своєї справи; виступає як нервовий центр зовнішньої і внутрішньої інформації яка надходить до організацію.	Опрацювання всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з одержанням інформації (періодичні видання, поїздки).
Розподільник інформації	Передає інформацію, отриману з зовнішніх джерел або від підлеглих членів організації; частина цієї інформації носить чисто фактичний характер, інша потребує інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації	Розсилання пошти по організаціях із метою одержання інформації, огляди, бесіди.
Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації щодо планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт із питань даної галузі.	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, включаю-чи передачу інформації в зовнішні організації й інші особи.

Подовження таблиці 1.1.

Роль	Опис	Характер діяльності
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Шукає можливості усередині самої організації і за її межами, розробляє і запускає “проекти по удосконаленню”, що приносять зміну, контролює розробку визначених проєктів.	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, огляди ситуації, що включають ініціювання або розробку проєктів удосконалення діяльності.
Коректор порушення	Відповідає за коректувальні дії, коли організація стає перед необхідністю важливих і несподіваних рішень.	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми і кризи.
Розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл усіляких ресурсів організації - що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх значних рішень в організації.	Упорядкування графіків, дії, пов'язані з упорядкуванням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих.
Ведучий переговори	Відповідальний за представництво організації на всіх значних і важливих переговорах.	Ведення переговорів.

Всі ці десять ролей, узяті разом, визначають обсяг і зміст роботи менеджера, незалежно від характеру діяльності конкретної організації. При цьому всі ці ролі взаємозалежні і взаємодіють для створення єдиного цілого.

1.2. Ієрархія управління

Управлінський процес потребує поділу праці управління, при цьому варто виділити горизонтальний і вертикальний поділ праці, котрий забезпечує координацію управлінської роботи. На якому рівні знаходиться один керівник від іншого, визначає займана посада. Поза залежністю від того, скільки існує рівнів управління, керівників поділяють традиційно на 3 категорії. Соціолог Парсонс розглядає ці 3 категорії з погляду функцій які виконує керівник в організації.

Більш загально відомий засіб опису рівнів управління такий: керівники низової ланки (операційні керуючі), середньої і вищої ланок. Зв'язок між ними прямий. По визначенню Парсонса особи на технічному рівні в основному займаються щоденними операціями і діями необхідними для забезпечення ефективної роботи без збоїв у виробництві продукції і наданні послуг [49].

Молодші начальники (операційні керівники, супервайзери) - організаційний рівень, що знаходиться над робітниками й іншими працівниками (не управлінцями). Вони в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань для безупинного забезпечення інформацією про хід їх виконання. Типові посади (звання): майстер, сержант, завідувач відділом, старша медсестра.

На управлінському рівні в основному зайняті управлінням і координацією всередині організації. Вони погоджують різноманітні форми діяльності і зусилля різноманітних підрозділів організації. Робота молодших начальників контролюється керівниками середньої ланки. Сьогодні сама багато численна категорія управлінців, тому розділена на два підрівня: низовий середній і вищий середній. Керівники середньої ланки є буфером між керівниками низової і вищої ланок. Типові посади: декан, директор філії, керуючий збутом по регіону.

Керівники на інституціональному рівні зайняті розробкою довгострокових (перспективних) планів, формуванням місії і цілей організації, адаптацією організації до різноманітного роду

змін, управлінням відносинами між організацією і зовнішнім середовищем.

Керівників вищої ланки мало. Вони відповідають за прийняття найважливіших рішень в організації. Дуже напружена робота, що не має чіткого завершення. Типові посади: ректор, генерал, президент.

1.3. Еволюція управлінських парадигм та методи дослідження в менеджменті

З нашої точки зору доцільно виділити такі сфери менеджменту :

1. Виробничий (операційний) менеджмент - управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва (операційної системи) на основі оптимального використання ресурсів із метою забезпечення необхідного рівня прибутковості.

2. Фінансовий менеджмент - управлінський процес, спрямований на формування системи одержання ефективного поділу і використання фінансових ресурсів організації.

3. Маркетинговий менеджмент - управлінський процес, спрямований на задоволення потреб за рахунок створення пропозиції товарів і послуг.

Менеджмент в цілому та зокрема в окремих його сферах пройшов певну еволюцію. Менеджмент двадцятого та двадцять першого сторіч – це різні уявлення, підходи, системи. Кажуть різні парадигми.

Парадигма (від грецького - paradigm) менеджменту - система понять, уявлень, що формуються на основі вивчення, аналізу й узагальнення реальної дійсності, змінюючись у відповідності до зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Менеджмент є відображенням соціально-економічних умов суспільного виробництва, тому його парадигма змінюється. На різних етапах розвитку виробництва парадигма менеджменту відображає систему понять про те, що і як необхідно робити, щоб управляти ефективно. Парадигма впливає і на практичну

менеджерську діяльність зокрема на систему пріоритетів у менеджменті і на технологію менеджменту. Існують різні класифікації парадигм менеджменту. На наш погляд найбільш достовірною є така класифікація: менеджмент по інструкціям; менеджмент по цілям; менеджмент-навчання.

З моменту зародження менеджерської діяльності і до сьогоднішнього дня одним із найважливіших завдань є передбачення перспектив та напрямів розвитку організації. Тому першою базовою складовою парадигми менеджменту є перспективна спрямованість менеджерської діяльності.

Історія підказує - виживали ті організації, що вміли передбачити зміни зовнішнього середовища і, змінюючи внутрішнє середовище, не тільки пристосуватися до цих змін, але і додатково впливати на них.

Тому, менеджмент розвивався від системи реактивної адаптації до системи управління на основі передбачення змін і впливу на них. Етапами розвитку цих систем були:

- 1) управління на основі контролю;
- 2) управління на основі екстраполяції, тобто довгострокового планування;
- 3) управління на основі передбачення змін;
- 4) управління на основі гнучких, екстрених змін.

Концептуальною основою парадигми менеджменту з моменту його виникнення і до початку 21-го століття став контроль над виконанням, тобто реакція на зміни відбувалася після здійснення подій.

З середини 19-го століття і до другої третини 20-го століття успіху досягав автор товарної ідеї, який міг її реалізувати. Успішні менеджери найчастіше були винахідниками. Класичним прикладом тут є Генрі Форд і його компанія «Форд Моторс» на початку 20 - го століття. Парадигмою менеджменту в цей період стало поєднання управління на основі контролю над виконанням завдань з управлінням на основі екстраполяції тенденцій минулого.

Окрім цього вирішальним чинником успіху стала можливість випускати товар з мінімальними витратами. Успіху досягали менеджери-технократи, які відмінно знали технологію і могли ефективно організувати виробництво.

Досягненнями тут було: нормування праці, раціональна організація праці, конвеєрна система виробництва, і тому подібне. Потреби в маркетингу практично не було. Перспективне завдання менеджменту вирішувалося на основі довгострокового планування. Тому парадигму менеджменту цього періоду формували:

1. Домінування технологічних питань виробництва над соціальними;
2. Раціоналізація організації праці (тейлоризм);
3. Мінімізація витрат виробництва;
4. Довгострокове планування виробничої діяльності.

Це характерно для парадигми управління по інструкціях.

У другій третині 20-го століття різко зросла динаміка впливу зовнішніх чинників на діяльність організації через що екстрапольовані темпи зростання часто не досягалися, тому виникла потреба в передбаченні майбутніх змін.

У 30-і роки ХХ ст. ринок переповнився товарною масою. На відміну від попереднього етапу, коли продавалося все, що, вироблялося, в цей час продавалося переважно те, що найкраще задовольняло потреби. Тому на перший план вийшли завдання дослідження ринку, розробки і реалізації товарної ідеї, організації збуту, стимулювання продажу. Головною ідеєю парадигми менеджменту стала маркетингова орієнтація виробництва. Маркетингові дослідження і рекомендації потребували довгого часу для реалізації, що зумовило необхідність переходу від довгострокового планування до стратегічного планування – першого етапу стратегічного менеджменту. Тут домінувала друга парадигма менеджменту – менеджмент по цілям.

В кінці 50-х – на початку 60-х р.р. ХХ століття почався якісно новий етап в технології менеджменту в результаті посилення всіх попередніх тенденцій. Ринок ще більше стиснувся. Успіху досягав той, хто міг запропонувати принципово новий, або традиційний товар найвищої якості, з сервісним обслуговуванням і гарантією. Завданням менеджменту і складової його нової парадигми, стало не так вивчення, як формування попиту, створення власної ринкової ніші.

Покупець почав реагувати не лише на товар, але і на його торгівельну марку, на репутацію фірми, а часто і на репутацію її перших осіб. Результати діяльності фірми усе більш залежали від суспільної думки, від відображення її діяльності в засобах масової інформації, стосунків, з владою, спонсорської і добродійної діяльності, корпоративної культури, фірмового стилю і тому подібного. Слова “фірма”, “фірмова поведінка”, “фірмовий дизайн”, почали не просто відзначати конкретну організацію, але і формувати відповідний стиль діяльності.

Важливою складовою парадигми менеджменту стала соціально-культурна технологія як усередині самої фірми, так і в її соціальному середовищі, а головним завданням менеджменту - не стільки позиціонування товару на ринку, скільки позиціонування фірми, в суспільстві.

Проявом соціально-культурної технології менеджменту є паблік рілейшинз (public relations) - мистецтво формування і підтримки стосунків з довкіллям, зв'язки з громадськістю.

Основою парадигми менеджменту стало визнання того, що зневага соціально-культурною, національною особливістю і умовами призводить до краху найкращих проєктів, програм, реформ.

Сучасна підприємницька діяльність може бути успішною лише за умови диверсифікації та багатопрофільності. Чим більш диверсифікована діяльність організації, тим вище її конкурентоспроможність, тим краще організація реагує на динаміку ринку. На перший план виходить не продукт організації, а її дія, в різній зоні ділової активності.

Традиційний менеджмент – менеджмент по цілях - був орієнтований на кінцевий результат як мету діяльності. Під цю мету мобілізувалися ресурси. Головною його базою була організаційна структура, побудована під “дерево цілей” і контроль, а сам процес управління базувався на сигнально-застережливій інформації.

Сучасний менеджмент здійснюється в координатах, де мета є вторинною відносно шкали цінностей, по якій оцінюються. Акцент переносять від примусу на розуміння, від стимулювання - на мотивацію, поєднання інтересів у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації, на формування свідомості

загального - “ми”, своїй унікальності і навіть соціальній місії організації. Сучасна організація виступає як самостійне культурне утворення зі своїми цінностями, нормами, традиціями, міфами, ритуалами, субкультурою.

Фірмовий стиль, імідж, організаційна культура, корпоративний дух, є частиною сучасної парадигми менеджменту – «менеджменту – навчання». Все це радикально змінило технологію роботи з персоналом. Головним є не контроль і стимулювання трудової діяльності персоналу, а заохочення, за досягнуті результати і покарання за відсутність ініціативи.

Важливими елементами парадигми менеджменту стали персонал - орієнтовані технології, які об'єднують індивідуальне мотивування робітників з формуванням у них відчуття причетності до загальної справи, розуміння і реалізації нормативно-ціннісного - “ми ”. Це підвищило залежність менеджменту від мотивації і відповідальності персоналу. Успіху досягає менеджер, який розуміє, що люди - не просто кадрове забезпечення і трудові ресурси, а найкоштовніший ресурс організації. Результативність діяльності організації залежить від уміння менеджера створити команду, здатну на агресивний пошук і реалізацію нового, боротьбу за якість.

Таким чином, сучасну парадигму менеджменту – менеджмент – навчання було сформовано на основі діалектичного розвитку, аналізу і відбору найефективнішої технології менеджменту, на всіх етапах його історичного розвитку, з врахуванням сьогоденних соціально - економічних реалій.

Основною складовою сучасної парадигми менеджменту є: перспективна спрямованість менеджерської діяльності (стратегічний менеджмент); маркетингова орієнтація виробництва; технологія паблік рілейшинз; диверсифікація і багатопрофільність виробництва; фірмовий стиль, імідж, культура організації; персонал орієнтовані технології [45,48,62].

З метою дослідження тенденції розвитку, законів і принципів менеджменту, використовуються всілякі методи дослідження:

1. Діалектичний метод. Вивчає взаємообумовлені і суперечливі явища дійсності в розвитку.

2. Конкретно історичний метод. Передбачає вивчення досліджуваного явища в розвитку з врахуванням причини, умов і чинників, які визначили тенденцію розвитку і зміни.

3. Системний метод. Виступає як сукупність методологічних засобів, процедури, прийомів, направлених на дослідження складних об'єктів, з врахуванням всіх наявних взаємозв'язків і динамічних характеристик.

4. Метод моделювання (вербального (мовного), фізичного, аналогового, математичного). Використовують його в умовах, коли неможливо через складність взаємозв'язку досліджувати розвиток об'єкту під впливом всіляких чинників. У таких умовах ефективна імітаційна модель.

5. Експертні методи. Їх використовують за умови, коли неможливо кількісно визначити деякі параметри.

6. Соціологічні методи (анкетування, інтерв'ювання, тестування). Базуються на соціологічних опитах, вибірці цільових респондентів.

Питання і завдання для самоконтролю.

1. У чому полягає головна мета підручнику «Основи менеджменту»?

2. У чому сутність менеджменту?

3. Визначте схожі риси і розбіжності між категоріями «менеджмент», «управління» та «адміністрування».

4. Визначте поняття «об'єкт» і «суб'єкт» управління.

5. Рівні управління: сутність, характеристика окремих рівнів управління.

6. Визначте загальну рису і відмінності між менеджером і підприємцем.

7. Чого більш всього намагаються досягти менеджери в своїй професійній діяльності? Визначте інші цілі менеджерів.

8. Охарактеризуйте основні парадигми менеджменту.

9. Розкрийте сутність парадигми «менеджмент-навчання»?

10. Які існують сфери менеджменту?

11. Дайте характеристику методів дослідження в менеджменті.

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу:

1. Що слід розуміти під терміном «управління» і де переважно він застосовується?

1. Термін «управління» застосовується переважно до діяльності людей в сфері економіки.

2. Термін «управління» є синонімом терміну «менеджмент», але він переважно застосовується до різних типів людської діяльності.

3. Термін «управління» не є синонімом терміну «менеджмент» і застосовується тільки до діяльності людей у сфері економіки.

4. Термін «управління» застосовується при визначенні системи заходів щодо координації діяльності людей.

2. Що слід розуміти під терміном «менеджмент»?

1. Термін менеджмент означає керування якоюсь системою.

2. Під терміном менеджмент розуміють управління якоюсь соціально-економічною системою (підприємством).

3. Термін менеджмент означає управління будь-чим.

4. Термін менеджмент означає постійно контролювати діяльність персоналу в організації.

3. Залежно від рівня управління виділяють менеджерів:

1. Вищого, середнього і найнижчого рівня.

2. Вищого, середнього, низового рівнів.

3. Вищого і середнього рівнів.

4. Вищого і найнижчого рівнів.

4. Що означає термін «менеджмент» і з якої мови він походить?

1. З англійської мови і означає керувати, стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з будь якою проблемою.

2. З німецької мови і означає керувати, завідувати будь-чим.

3. З англійської мови і означає керувати, завідувати будь-чим.

4. З російської і означає завідувати будь-чим.

5. Що таке менеджмент з функціональних позицій?

1. Процес планування, організації, контролю, регулювання.

2. Процес планування, організації, контролю, які необхідні для досягнення певної мети.

3. Процес планування, організації, мотивації.

4. Процес організації і контролю.

6. Що об'єднує суб'єкт та об'єкт управління?

1. Партнерство та односторонність.

2. Спільне місце їх діяльності.

3. Спільна мета діяльності.

4. Спільне бажання отримувати прибуток.

7. Визначить, що таке об'єкт управління?

1. Людина чи група людей, якими управляють.

2. Апарат управління.

3. Люди, які займаються управлінням.

4. Люди, які виконують певні завдання.

8. Що означає термін «менеджер»?

1. Менеджер-це організатор колективу.

2. Менеджер-це керівник трудового колективу.

3. Менеджер-це керівник, який добре знає економіку.

4. Менеджер - це професійний керівник, який добре орієнтується в ринкових відносинах.

9. Хто такий підприємець?

1. Це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства.

2. Це людина, яка ризикує своїм майном для створення чогось нового.

3. Це людина, яка завжди ризикує.

4. Це людина, яка створює матеріальні цінності.

10. Що слід розуміти під терміном менеджмент?

1. Термін «менеджмент» означає керувати якоюсь системою.

2. Під терміном «менеджмент» розуміють управління якоюсь економічною системою.

3. Термін «менеджмент» походить від англійського «manage» і означає керувати, управляти, завідувати, стояти на чолі.

4. Під терміном «менеджмент» розуміють завідувати та керувати якоюсь системою.

11. Що є складовим елементом управління?

1. Маркетинг.
2. Менеджмент.
3. Економічні процеси.
4. Соціально-економічні процеси.

12. Що слід розуміти під терміном управління?

1. Здійснення цілеспрямованого впливу на певний об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.
2. Робота, що пов'язана з переробкою інформації.
3. Керівництво людьми.
4. Керівництво людьми і технікою.

13. Що є об'єктом вивчення менеджменту?

1. Окремі підрозділи організацій.
2. Фінансові процеси.
3. Матеріальні процеси.
4. Організації та процеси, які в них здійснюються.

Ситуації для опрацювання.

Ситуація для опрацювання №1.

Проблеми та можливості управління.

Коли Оксана Шевченко починала працювати на своєму теперішньому підприємстві «Unitrad», в неї були можливості працювати в офісі та керувати відділом або працювати торговим представником, і не мати відношення до офісу. В останньому випадку вона мала б справу з реалізацією продукції: відвідуванням різних торгових закладів, інформуванням інших підприємств про продукцію свого підприємства. Вона мала б встановлену норму товарів, які необхідно реалізувати на протязі місяця. На цій посаді Оксана ходила і працювала б стільки, скільки вважала за потрібне.

Але вибрала роботу в офісі. Тут в неї 8 підлеглих. Вона виконує заявки посередників і вирішує різні проблеми, пов'язані з продавцями та покупцями. Робота Оксані подобається і вона вважає, що зробила вірний вибір. «Правда, - каже вона друзям, - я могла б працювати і за межами офісу та бути начальником сама собі, але управлінська робота оплачується значно краще. Я щоденно маю справу з великою кількістю людей, зустрічаюся з

торговими представниками та веду телефонні перемови з більшістю покупців. Я знаю майже всіх людей, з якими мала б справу, працюючи за межами офісу. Крім того, в мене вісім підлеглих і я можу перевірити вірність прийнятих мною рішень. Робота мені подобається! Я люблю її! Впевнена, що була б щасливою, працюючи торговим представником, але я рада, що вибрала управління»

Питання:

1. Оксана Шевченко менеджер, чи ні?
2. З якими проблемами та можливостями вона зіштовхується під час управління? Що Вона мала на увазі, кажучи про кращу оплату управлінської роботи?
3. Які проблеми очікують Оксану під час росту по службовій драбині?

Ситуація для опрацювання №2.

Зробіть ще одну модифікацію.

Петро Клименко роздумував. На протязі 12 місяців він був відповідальним за розробку нового двигуна. Після багатьох днів проведених з метою опрацювання начального проекту і внесення в нього суттєвих змін, група Клименко була готова запропонувати останній варіант для затвердження. Однак, коли він вже збирався зробити це, його керівник запросив Петра на бесіду.

- Петро, ти знаєш, як на нас тиснуть, щоб отримати найкращі результати. Крім того, якщо пізніше будуть необхідні які не будь доробки, то ми можемо опинитись у важкому стані. Кабмін не виділить нам і копійки на наші помилки.

- Геннадій Іванович, ми переробляли цю штуку п'ять разів. Я не думаю, щоб залишились які не будь недоробки, які ми б не замінили на кращі рішення. Вважаю, що це буде найкращий із всіх раніш відомих двигунів.

- Мені приємно це слухати, Петро, тому що генеральний директор надає велике значення цьому проекту.

- Повірте мені, Геннадій Іванович, коли ми представимо нашу розробку в кінці тижня всі будуть вражені.

- Слухай, Петро, ми хотіли б щоб ти почекав ще місяць. Ми ще маємо трішки часу, і генеральний директор, попрохав, щоб ще раз перевірили матеріали проекту.

- Навіщо? – закипів Петро.

- Щоб впевнитись, що неможливо внести ще які не будь покращення. Можливо, ще можна внести щось нове в конструкцію двигуна.

- Пане Геннадій Іванович, якщо у мене був би ще рік, то я зміг би переробити двигун і зробити його вдвічі кращим, ніж сьогодні. Але я вважаю, що є межа котру не потрібно переходити. Ми розробили проект, якій якнайбільше відповідає сучасним вимогам. В певний момент необхідно зупинитися. Припинити внесення змін і перейти до виробництва. Якщо ми будемо це відкладати, то ніколи не вийдемо з лабораторії та КБ.

- Петре – примирливо – сказав Геннадій Іванович. – Я все розумію, але генеральний, хоче бути абсолютно впевненим, що ти і твоя команда, зробили все можливе. Зробіть ще одну модифікацію.

Питання:

1. До якого рівня управління ви б віднесли менеджерів з приведеної ситуації?

2. Яка різниця в поглядах Петра та його керівника?

2. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ І ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Закони і закономірності менеджменту

В процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління організацією – закони, закономірності, принципи.

Закон – постійні норми управління організацією, об'єктивно необхідний зв'язок між явищами, внутрішній істотний зв'язок між причиною і наслідком.

Існує багато класифікацій основних законів менеджменту. Ми зупинимося на наступній:

1. Закон відповідності систем цілям, перед ними поставленим.

Цей закон обумовлений найголовнішою особливістю соціотехнічних систем, їх цілеспрямованістю.

Наслідки:

- цілеполягання системи, її підсистем і елементів передбачає розробку системи цілей, під цілей і шляхів їх реалізації;

- оцінка функціонування системи, підсистеми і елементів, здійснюється вимірюванням ступеня досягнення мети;

- безперервність функціонування системи обумовлена необхідністю постійного досягнення мети і підвищення ефективності виробництва, що змінюється.

2. Закон спеціалізації управління.

Передбачає розділення управлінської діяльності на основі виділення конкретних функцій менеджменту і таких категорій як повноваження, компетентність, відповідальність.

3. Закон відповідності системи зовнішньому середовищу.

Обумовлений відкритістю цих систем і їх взаємодією з динамічним зовнішнім середовищем.

Наслідки:

- відповідність економічним законам формації;

- відповідність державному устрою;

- відповідність системі більш високого рангу;

- відповідність рівня кооперації зовнішньому середовищу;

- відповідність рівня спеціалізації зовнішньому середовищу;

- екологічної відповідності зовнішньому середовищу.

4. Закон інтеграції управління.

Націлений на досягнення єдності зусиль всіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом використання процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва.

5. Закон економії часу в управлінні.

Націлений на підвищення ефективності керованої праці, зменшення трудомісткості шляхом упровадження ефективних методів і прийомів праці.

6. Закон інерції систем.

Відображає об'єктивну властивість систем зберігати свій стан поки якісь дії його не змінять.

Наслідки:

- управління системою можна представити як засіб подолання внутрішніх суперечностей;

- прогнозування динаміки способів досягнення мети системи.

7. Закон безперервності вдосконалення виробничої системи і системи організації в цілому.

Обумовлений змінами зовнішнього середовища і цілей системи.

Наслідки:

- саморозвиток системи здійснюється шляхом перепідготовки і заміни працівників, модернізації устаткування і т. ін.

- реконструкція – процес істотного її перетворення відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов. В результаті створюється нова система з використанням певних елементів існуючої.

8. Закон оптимального поєднання централізації з децентралізацією управління.

Повинно бути забезпечено оптимальне делегування вищим керівництвом частини своїх повноважень низовим рівням.

9. Закон демократизації управління.

Акцентує увагу на участі працівників в управлінні, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних навичок підлеглих.

10. Закон пропорційного розвитку системи управління.

Передбачає послідовну, безперервну еволюцію всіх систем організації.

11. Закон еластичності систем.

Відображає здатність систем деформуватися, змінюватися з часом відповідно до змін умов. Виявляється в різних елементах: кількісних, якісних, оперативних, стратегічних.

Наслідки:

- еластичність елементів системи (ресурсів, цілей, завдань і таке ін.);

- зменшення впливу змін зовнішнього середовища, на які повинна реагувати система.

Закономірності менеджменту__– це об'єктивні, стійкі, загальні, зв'язки які повторюються між явищами, процесами, категоріями менеджменту.

Виділяють наступні закономірності:

1. Закономірності процесу менеджменту.
2. Закономірності функцій і методів менеджменту.
3. Закономірності управлінських рішень.
4. Закономірності управляючої і керованої систем організації.
5. Закономірності внутрішнього і зовнішнього середовища організації.
6. Закономірності розвитку менеджменту.

2.2. Принципи менеджменту

Принцип – це фундаментальна, первинна або загальна істина, від якої залежать інші істини. Це основа правильного розуміння і поведінки людини в процесі виробництва і управління.

Ми не ставимо перед собою мету розкрити всі існуючі принципи, які відносяться до питань управління організацією. Розглянемо лише ті, які розвивають образ мислення, допомагаючи з'ясувати складні ситуації, що оточують менеджера і допомагаючи йому розв'язати складні проблеми управління.

Принципи управління є результатом узагальнення людьми об'єктивно діючих законів і закономірностей, норм і положень, які через загальні риси стають загальними для будь-якого типу організації.

Виділяють наступні групи принципів:

1. Загальні – основа, без якої неможливо розкрити загальну теорію управління.

2. Часткові – основа, на якій розвивається той або інший напрям науки управління.

Загальні принципи повинні задовольняти наступним вимогам:

- відображати загальне положення, яке розповсюджується на організації всіх видів і типів;
- відповідати законам розвитку природи і суспільства;
- об'єктивно відображати ество явищ і реальних процесів організації;

- бути керівними початками, що визнаються такими суспільством.

Проблемою принципів управління займалися багато учених в різних країнах и на протязі тривалого періоду часу. Вперше термін «принципи управління» ввів інженер-технолог Фредерік Тейлор, який в 1911 році опублікував роботу «Принципи наукового управління».

В 1916 році Анрі Файоль в книзі «Загальне і промислове управління» сформулював 14 принципів адміністративної науки.

Соціолог Макс Вебер на основі узагальнення пруського досвіду управління адміністративними організаціями вивів так звані універсальні правила, якими, на його думку, повинні керуватися будь-які органи управління.

Можливо також відзначити «Дванадцять принципів продуктивності» Емерсона.

Виділимо ряд основоположних принципів управління:

1. Принцип цілеспрямованості.
2. Принцип урахування інтересів.
3. Принцип ієрархічності.
4. Принцип взаємозалежності.
5. Принцип динамічної рівноваги.
6. Принцип економічності.

Принцип цілеспрямованості полягає в тому, що самі організації створюються для досягнення цілей як засіб, який дозволяє людям виконати колективно те, чого вони не могли б виконати індивідуально.

З принципу цілеспрямованості витікає наступне:

1. Цілі є змістом існування будь-якої організації, а відсутність головної мети ставить під сумнів необхідність створення або існування будь-якої організації.

2. Цілі організації повинні відповідати вимогам законів розвитку природи і суспільства. Інакше організація не може мати засобів і способів, що забезпечують досягнення цілей. Як відомо, без засобів і способів управління не існує.

3. Цілі повинні відображати ество явищ і процесів, що протікають в організації, і в цьому значенні вони є могутнім механізмом координування праці. Наявність загальних цілей

дозволяє керуючій та керованій підсистемам знати до якого результату вони повинні прагнути.

4. Визначаючи мету організації загальною, члени організації повинні підпорядкувати свої дії процесу її досягнення, тобто діяльність їх повинна бути цілеспрямованою.

Таким чином, цій основоположний принцип визначає головне – мета створення організації обумовлює наявність самого процесу управління.

Принцип урахування інтересів полягає в наступному. Керівники і прості працівники організації виконують відповідні ролі (для керівників 10 ролей за Мінцбергу).

Проте не тільки необхідність досягнення загальної мети визначає діяльність людини в організації. І керівник, і підлеглі виконують свої ролі для того, щоб задовольняти свої потреби і інтереси. Задовольнити як первинні, так і вторинні потреби людина може тільки через певні дії – роботу. Отже, для ефективної роботи організації необхідно задовольняти потреби і інтереси працівників.

Принцип ієрархічності визначає правила побудови організації або окремих її елементів. Принцип ієрархічності визначає характер відносин, що виникають в процесі управління між суб'єктами різних рівнів, а також між суб'єктами управляючої і керованої системи.

Принцип ієрархічності управління обумовлює наступні властивості:

1. У складі кожної організації всі елементи самостійні, що знаходиться відображення в їх призначенні і рівні ієрархії;

2. Самостійність ця не абсолютна, а відносна, оскільки призначення і рівень ієрархії кожного елемента обумовлено елементом вищого рівня, тому він підлягає впливу останнього, тобто спостерігається певна підпорядкованість одного елемента іншому;

3. Елементи (або окремі залежні організації, підрозділи) різних рівнів не зведені один з одним, що знаходить своє віддзеркалення у відповідному розподілі між ними призначення і цілей.

Через дію принципу взаємозалежності організація вимушена реагувати на вплив чинників зовнішнього середовища.

Процес управління є засобом, за допомогою якого організація враховує чинники зовнішнього навколишнього середовища і оцінює успіх організації.

Суб'єкт управління визначає якими будуть цілі організації і як найкращим чином вони можуть бути досягнуті, ґрунтуючись на оцінці потреб і стримуючих чинників зовнішнього середовища.

Принцип взаємозалежності виявляється в тому, що функціонування і розвиток організації визначається співвідношенням і характером зовнішніх і внутрішніх підбурюючих дій, які порушують або визначають умови нормального функціонування організації.

Принцип динамічного розвитку полягає в наступному. Успішне функціонування організації залежить від рівня накопиченого потенціалу. В даному випадку під потенціалом ми розумітимемо здатність організації успішно протистояти зовнішньому середовищу, змінюючи свій стан з такою ж складністю і швидкістю, як і зміни, що відбуваються в середовищі. Потенціал організації повинен знаходитися в динамічній рівновазі з чинниками зовнішнього середовища.

Серед безлічі чинників зовнішнього середовища більшою мірою розвиток системи управління визначають наступні умови:

1. Визначаючу роль в розвитку системи управління грають зміни в продуктивних силах суспільства;
2. Організація, що змінилася під впливом об'єктивних умов зовнішнього середовища вимагає злагодженої перебудови всіх елементів системи управління;
3. Визначаюче значення також мають зміни в політико-правовій надбудові.

Принцип економічності полягає в тому, що організації створюються для досягнення певної мети. Щоб робити це успішно протягом довгого часу організація повинна бути ефективною і економічною.

Ефективність вимірює досягнення цілей організації в умовах дії зовнішнього середовища.

Економічність вимірює найкраще використання ресурсів і оптимізацію процесів в організації.

Відносна ефективність організації називається продуктивністю. При цьому під продуктивністю розуміють відношення кількості одиниць на виході (виробів, послуг, товарів) до кількості одиниць ресурсів на вході. Чим буде більш економічним вхід, тим продуктивнішою буде організація. Тому продуктивність є слідством використання всіх видів ресурсів в комплексі.

Економічність на всіх рівнях організації є критично важливим чинником для того, щоб організація могла вижити і досягти успіху. Тому принцип економічності є одним з ключових при оцінці роботи організації.

Питання і завдання для самоконтролю.

1. Що означає категорія «закон»?
2. Охарактеризуйте основні закони менеджменту.
3. Порівняйте різні класифікації законів менеджменту, сформульовані вченими та провідними менеджерами світу, Які спільні риси та особливості кожної групи?
4. Охарактеризуйте основні закономірності менеджменту.
5. Що таке принцип, як поняття?
6. Визначте сутність та основні принципи менеджменту.
7. Порівняйте принципи, сформульовані вченими та провідними менеджерами світу, назвіть спільні риси та особливості кожної групи принципів.

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу.

1. На чому базуються принципи менеджменту?

1. На законах, які діють в Україні.
2. На законах розвитку суспільства і закономірностях управління.
3. На положеннях про підрозділи організації.
4. На підзаконних актах.

2. Що слід розуміти під принципами менеджменту?

1. Вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання.
2. Норми поведінки людей в процесі виконання своїх функцій.

3. Правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в процесі управління системами.

4. Положення про діяльність органів управління.

3. Що передбачають принципи менеджменту?

1. Територіальні аспекти управління.

2. Стан та розвиток системи управління.

3. Територіальні аспекти процесів управління.

4. Тимчасові і територіальні аспекти процесів управління, а також мати правове оформлення.

4. Що передбачають принципи оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні системами?

1. Раціональне використання єдиноначальності і колегіальності в управлінні системами для досягнення певних цілей.

2. Вироблення колегіального вирішення певних проблем.

3. Застосування різноманітних правил в управлінні.

4. Оптимальне використання єдиноначальності в управлінні.

5. У чому полягає сутність принципу поєднання галузевого і територіального управління?

1. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням її територіального розміщення.

2. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням тільки її галузевої належності.

3. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням як галузевої належності, так і територіального розміщення.

4. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням розвитку продуктивних сил певного регіону.

6. Зведення правил, норм поведінки, установок, які створюються людьми і якими керуються органи управління та окремі працівники відносяться до:

1. Економічних законів.

2. Методів менеджменту.

3. Законів управління.

4. Принципів менеджменту.

7. Що мається на увазі під поняттям “основні принципи менеджменту”?

1. Правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в процесі управління системами.

2. Норми поведінки людей в процесі виконання своїх функцій.

3. Вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання.

4. Об’єктивно діючі закономірності розвитку суспільства та організації.

8. Як слід розуміти термін «принцип»?

1. Основні завдання.

2. Основні функції.

3. Основні методи впливу на людей.

4. Начало, основа поведінки, основне правило.

9. Що є підґрунтям управління будь-якою системою?

1. Принципи, які відображають ринкові умови господарювання.

2. Методи менеджменту.

3. Функції менеджменту.

4. Фінансові ресурси.

10. Що повинні відображати сучасні принципи менеджменту?

1. Основні закономірності управління.

2. Основні зв’язки, які складаються в системі.

3. Основні відносини, які складаються в системі.

4. Основні властивості, зв’язки і відносини управління, які складаються в системі.

11. Що передбачає дисципліна як принцип менеджменту?

1. Виконання всіма працівниками поставлених завдань.

2. Чітке дотримання адміністрацією підприємства і його персоналом укладеного колективного договору та контракту.

3. Виконання менеджерами поставлених завдань.

4. Виконання працівниками апарату управління поставлених завдань.

12. Як можна пояснити сутність принципу «підпорядкування особистого інтересу загальному»?

1. В організації повинен враховуватися тільки особистий інтерес керівників організації.

2. Інтерес одного працівника повинен переважати над інтересами організації в цілому.

3. Інтерес окремих менеджерів повинен переважати над інтересами окремих груп працівників.

4. В організації інтерес одного працівника або групи не повинен переважати над інтересом організації в цілому.

13. Які принципи менеджменту обґрунтував у своїй книзі «Нікомахова етика» грецький філософ Аристотель?

1. Етичні та естетичні принципи.

2. Організаційні.

3. Корпоративні.

4. Моральні принципи.

14. Як слід розуміти принцип «винагорода персоналу»?

1. Цей принцип передбачає, що всі працівники організації мають одержувати належну винагороду за свою працю.

2. Цей принцип передбачає постійне підвищення заробітної плати персоналу.

3. Цей принцип передбачає одержання премій за якісну роботу.

4. Цей принцип передбачає постійне підвищення заробітної плати менеджерам організації.

3. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Розвиток управлінської думки у світі

Задовго до народження Христа існували значні політичні організації: Македонія, Персія й ін. Форми майже усіх видів організацій можна простежити в цих значних стародавніх організаціях, але в цілому характер і структура управління в ті часи відрізнялися від сьогодення.

Порівняльна характеристика стародавніх і сучасних організацій дозволяє зробити такі висновки. Для стародавніх організацій було притаманно: мала кількість великих організацій; невеличка кількість керівників, відсутність керівників середньої ланки; управлінська робота не виділялась і

не відокремлювалась від не управлінської; заняття керівних посад в організації здійснювалося в спадщину або шляхом захоплення силою; мала кількість людей спроможних приймати важливі для організації рішення; акцент на наказ і інтуїцію.

Для сучасності характерні такі риси: велика кількість великих організацій; велика кількість керівників, середньої ланки в тому числі; чітко виділена управлінська робота; сьогодні займання керівних посад відбувається частіше усього по праву компетентності з дотриманням закону; велика кількість людей спроможних приймати важливі для організації рішення; акцент на колективну роботу і раціоналізм.

Хоча організації існують дуже давно, до 20 сторіччя не замислювалися над тим, як управляти ними системно. Тому що цікавило, як, використовуючи організації заробити більше грошей, захопити більшу владу, але не те, як управляти ними. Навіть прагматичний прояв переваг, що виникають з ефективного управління організацією, навряд чи викликало щирий інтерес до засобів і інструментів управління.

Перший вибух інтересу до управління був відзначений у 1911 році. З виходом у світ книги Фредеріка Тейлора "Принципи наукового управління". Цей момент вважається початком визнання управління як науки. Але звичайно, розуміння того, що організацією можна управляти систематизовано, щоб більш ефективно досягати її цілей, не виникло відразу.

Концепція ця розвивалася впродовж тривалого періоду часу, починаючи із середини 19 сторіччя до 20-х років 20 сторіччя. Основна сила, що цьому сприяла, була промислова революція, що почалася в Англії.

Але ідея про те, що управління саме по собі може внести істотний внесок у розвиток і успіх організації, уперше зародилася в Америці. Цьому сприяли такі обставини [49]:

1. На початку ХХ ст. США були єдиною країною, де людина могла перебороти труднощі пов'язані з його походженням, національністю, проявивши особисту компетентність.

2. Трансконтинентальна залізниця, будівництво якої було завершено наприкінці 19 сторіччя перетворила Америку в самий

великий єдиний ринок у світі. Тоді практично не існувало державного регулювання в бізнесі. З'явилися монополії. Ці й інші чинники уможливили формування великих галузей, підприємств. Настільки великих, що вони потребували формалізованих засобів управління. Поява управління як науки - було відповіддю на потребі великого бізнесу з одного боку, а з іншого - спробою скористатися перевагами техніки, відкрив найефективніші засоби виконання роботи.

3.2. Класичні теорії менеджменту

Розвиток управління, як наукової дисципліни, не являло собою серію послідовних кроків уперед. Скоріше, це було декілька підходів, що часто збігалися. Об'єкти управління - це і техніка, і люди. Отже, успіхи в теорії управління завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних із управлінням галузях, таких як математика, інженерні науки і т.п.

По мірі того, як розвивалися ці області знання, дослідники довідувалися усе більше про чинники, які впливають на успіх організації. У той же час світ ставав ареною швидких змін.

Класичні теорії менеджменту можуть бути представлені в обличчі управлінських шкіл: школа наукового управління (1885-1920 р.р.), класична або адміністративна школа (1920-1950 р.р.), школа людських відносин (1930-1950 р.р.), школа поведінських наук (1940 –по сьогодні), емпірична школа (1960-1980 р.р.), школа соціальних систем (1950 р. – по сьогодні), нова школа (школа кількісних методів 1950-1960 р.р.), У першій половині ХХ ст. одержали розвиток чотири школи управлінської думки: школа наукового управління; адміністративна школа; школа психології і людських відносин; школа науки управління (або кількісна школа або нова школа). Вивчати ці школи треба виходячи з наступного: для вивчення еволюційного характеру управлінської думки; визнання того, що прийоми, що здавалися успішними в одних ситуаціях і в конкретний час, не завжди успішні в інших; школи перетинаються в питаннях теорії і практики і що елементи всіх цих шкіл можна знайти в рамках однієї організації.

Школа наукового управління базується на роботах Ф. Тейлора, подружжя Гілбрет та Генрі Гантів. Вони вважали, що використовуючи спостереження, виміри, логіку й аналіз можна удосконалити багато операцій ручної праці, домагаючись їх більш ефективного виконання.

Базуючись на отриманій інформації, вони змінювали робочі операції, щоб усунути зайві і використовуючи стандартні процедури й устаткування підвищували ефективність праці. Ця школа не зневажала і людським чинником.

Важливим внеском було систематичне використання стимулювання для підняття продуктивності і обсягів виробництва. Планувалися відпочинок і неминучі перерви, кількість часу, що виділяється на виконання визначених завдань була реальною. Це давало можливість установити норми виробництва. Ключовим у цьому підході було те, що люди, що виробляли більше, винагороджувались більше. У цій школі признавалося важливим відбирати людей, що фізично й інтелектуально відповідали виконуваній роботі, визнавалась також велика роль навчання. Школа виступала на захист відділення управлінських функцій обмірковування і планування від фактичного виконання роботи.

Ф. Тейлор визнавав, що управління це окремий фах, і що організація в цілому виграє, якщо кожна група робітників буде зосереджена на тому, що вона робить найкраще. Цей підхід вступив у протиріччя зі старою системою при котрій робітники самі планували свою роботу. Вперше можна було побачити, що методи і підходи, які використовувались в техніці, можуть бути ефективно використані в практиці досягнення цілей організації.

До класичної школи займалися управлінням не організацією в цілому, а тільки виробництвом. Тобто - займалися підвищенням ефективності на рівні нижче управлінського. Адміністративна школа - уперше почала казати про управління організацією в цілому.

Фундатори адміністративної школи: Анрі Файоль (керував великою французькою компанією по видобутку вугілля), Ліндалл Урвік (консультант із питань управління в Англії), Муні та ін.

Наукові методи вони не використовували. Класики хотіли створити універсальні принципи управління. При цьому виходили з того, що використання цих принципів безумовно приведе організацію до успіху. Ці принципи торкалися двох основних аспектів. Перший - це розробка раціональної системи управління організацією. Передбачалося, що можна визначити кращий засіб розподілу організації на підрозділи або робочі групи.

Традиційно такими підрозділами вважали фінанси, виробництво, маркетинг. З цим було пов'язано і визначення основних функцій управління. А. Файоль розглядав управління, як універсальний процес, що складається з взаємозалежних функцій: планування й організації. Другий аспект - побудова структури організації та керування робітниками. У цілому А. Файоль сформулював 14 основних принципів управління:

1. Поділ праці (спеціалізація - для виконання роботи більшого обсягу робіт і більш якісно).
2. Повноваження і відповідальність (де даються повноваження, там виникає відповідальність).
3. Дисципліна (виконання угоди між фірмою і співробітниками, санкції).
4. Єдиноначальність.
5. Єдність управління (мати єдиний план і єдиного керівника).
6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним.
7. Винагорода персоналу.
8. Централізація.
9. Скалярний ланцюг - це ієрархія від вищого керівника до низового. Було б помилкою відмовлятися від неї і навпаки сліпо дотримуватися, навіть якщо вона не дає ефекту.
10. Порядок.
11. Справедливість (поєднання доброти і правосуддя).
12. Стабільність робочого місця для персоналу (плинність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, що тримається за місце, безумовно краще, чим видатний, талановитий менеджер, який швидко іде і не тримається за своє місце).

13. Ініціатива (означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це надає організації силу й енергію).

14. Корпоративний дух. Союз - це сила, а вона є результатом гармонії персоналу.

Школа поведінських наук утворилася у відповідь на нездатність усвідомити людський чинник як основний елемент ефективності організації. Самі значні авторитети: Мері Фоллет і Елтон Мэйо. Саме М. Фоллет визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб».

Е. Мейо виявив, що чітко розроблені робітничі операції і гарна заробітна плата не завжди вели до підвищення продуктивної праці, як вважала школа наукового управління.

Сили, що виникають у ході взаємодії між людьми, могли перевершити і часто перевершували зусилля керівника. Іноді робітники реагували набагато сильніше на тиск із боку колег по групі, чим на бажання керівництва і на матеріальні стимули.

Більш того, мотивами вчинків людей (за Маслоу) є в основному не економічні сили, як вважали прихильники і послідовники школи наукового управління, а різноманітні потреби, частина яких тільки може бути задоволена за допомогою грошей.

Базуючись на цих висновках, дослідники школи думали, що якщо керівництво виявляє велику турботу про своїх робітників, то і рівень задоволеності робітників повинний зростати, що у свою чергу буде вести до збільшення продуктивності праці. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами. ефективні дії, що включають більше безпосереднього спілкування начальників та підлеглих.

Автори поведінської (біхевіристської) школи: Арджиріс, Лайкерт, Грегор, Герцберг та ін. Вони вивчали різноманітні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства.

Школа поведінських наук значно відійшла від школи людських відносин, що в основному звертала увагу на методи налагодження міжособистісних відносин. Новий підхід був спрямований надати допомогу працівникові в усвідомленні

своїх власних можливостей на основі застосування концепції поведінських наук до побудови і управління організаціями. У самих загальних рисах, основною ціллю цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

Математика, статистика, інженерні науки та пов'язані з ними області знання внесли істотний внесок у теорію управління. Вони сприяли створенню школи кількісних методів або науки управління або нової школи.

Але до другої світової війни кількісні методи використовувалися в управлінні недостатньо. Сьогодні кількісні методи, згруповані під загальною назвою дослідження операцій. По своїй суті, дослідження операцій - це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. Після постановки проблеми група фахівців із дослідження операцій розробляє модель ситуації. Модель - це форма уявлення реальності.

Звичайно модель спрощує реальність або подає її абстрактно. Після створення моделі, перемінним задаються кількісні значення. Це дозволяє об'єктивно порівняти й описати кожну перемінну і відношення між ними. Мабуть, самий значний поштовх до застосування кількісних методів у управлінні дав розвиток комп'ютерів.

Вплив науки управління або кількісного підходу був значно меншим, ніж вплив біхевіористського підходу тому, що набагато більша кількість керівників щодня зіштовхується з проблемами людських відносин.

Окремо в американській літературі емпірична школа не виділяється. Емпірична школа в управлінні – представлена в американському менеджменті групою крупних менеджерів та їх «власною» теорією. Найбільш визначні представники цієї школи: П. Друкер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Д. Міллер та ін. Одним з основних напрямків в «емпіричній» школі є вивчення змісту праці та функцій керівників. Цей напрямок в значній мірі обумовлена тим, що школа стверджує професіоналізацію управління, тобто перетворення управлінської праці в самостійний, специфічний вид праці – особу професію. Представники цієї школи внесли важливий вклад в вирішення

питання централізації і децентралізації в управлінні, делегуванні відповідальності і т.ін. Особливо необхідно підкреслити внесок Пітера Друкера: необхідність введення цільового управління. Який має важливе значення і сьогодні.

Школа соціальних систем – це крупний напрямок досліджень американських теоретиків менеджменту, пов'язаний з розглядом організації, як соціальної системи. Ця школа є подальшим розвитком школи людських відносин. Сучасні американські спеціалісти в області управління вже говорять не просто о людині, як об особистості а, як о складовій системі організаційної системи. Вивчаючи «організаційну поведінку», як результат взаємодії людини та формальної організаційної структури управління, вона відіграла надзвичайно важливу роль в розвитку теорії організаційних структур управління.

Розглянемо внесок класичних теорій менеджменту до науки управління організацією.

Школа наукового управління:

1. Використання наукового аналізу для визначення кращих засобів виконання задачі.
2. Добір робітників, що найкраще підходять для виконання задач, і забезпечення їхнього навчання.
3. Забезпечення робітників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їхніх задач.
4. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.
5. Відділення планування й обмірковування від самої роботи.

Класична школа управління:

1. Розвиток принципів управління.
2. Опис функцій управління.
3. Систематизований підхід до управління всієї організації.

Школа людських відносин і школа поведінських наук:

1. Застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності і продуктивності.
2. Застосування наук про людську поведінку до управління і формування організації таким чином, щоб кожний працівник міг бути цілком використаний відповідно до його потенціалу.

Нова школа:

1. Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей.

2. Розвиток кількісних методів для допомоги керівникам, що приймають рішення в складних ситуаціях.

Емпірична школа:

1. Розробка концепції управління по цілям, яка є основою парадигми управління по цілям.

2. Глибоке вивчення та характеристика управлінської праці.

Школа соціальних систем:

1. Новий погляд на працівника як на складову частину організаційної системи.

2. Глибоке вивчення та аналіз організаційної.

3.3. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід

Процесний підхід як концепція, означає значний переворот в управлінській думці, і стверджує, що процес управління однаковий для всіх організацій. Процесний підхід був уперше запропонований адміністративною школою, що намагалася описати функції менеджера. Але ці автори розглядали функції як незалежні друг від друга.

Процесний підхід, на противагу цьому, розглядає функції управління як взаємозалежні. Управління розглядається як процес, тому що робота по досягненню цілей за допомогою інших - це не одночасна дія, а серія безупинних взаємозалежних дій, їх називають управлінськими функціями

А. Файоль, котрий перший почав розробляти цю концепцію, вважав, що існує п'ять вихідних функцій. За його словами, "управляти - означає пророкувати і планувати, організувати, розпоряджатися, координувати і контролювати". Інші автори розробили інші переліки функцій [49].

Огляд дозволяє виявити такі: планування, організація, розпорядництво, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, добір персоналу, представництво і ведення переговорів або

укладання угод. Процесний підхід виходить з того, що процес управління складається з функцій планування, організації, мотивації і контролю. Ці чотири первинні функції управління об'єднані з'єднувальними процесами комунікації і прийняття рішення.

Керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність. Воно припускає можливість впливу на окремих робітників і групи робітників таким чином, щоб вони працювали в напрямку досягнення цілей, що вкрай істотно для успіху організації.

Системний підхід не є простим набором інструкцій та принципів для управлінців – це засіб мислення. Він допомагає керівникові побачити організацію як єдність всіх її окремих частин, невід'ємно зв'язаних з зовнішнім світом.

Головне значення має синергетична характеристика системного підходу. Організаційні системи будуються таким чином, щоб досягти синергізму, додаткового ефекту від скоординованої роботи всіх елементів організаційної системи.

Системний підхід виділяє взаємозалежність окремих частин організації, а також взаємозалежність організації і навколишнього середовища. В основі лежить теорія систем. Щоб зрозуміти, як системний підхід допомагає керівнику краще зрозуміти організацію і більш ефективно досягти цілей, визначимо що таке система.

Система - це деяка цілісність, яка складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристику цілого. Всі організації є відкритими соціотехнічними системами. Проте теорія систем сама по собі, не говорить керівникам, які саме елементи організації як системи особливо важливі. Ця теорія не визначає основні перемінні які впливають на функцію управління. Не визначає вона і того що в навколишньому середовищі впливає на управління і як середовище впливає на результат. Визначення перемінних і їхнього внеску на ефективність організації є основним внеском ситуативного підходу.

Він є логічним продовженням теорії систем. Центральним моментом ситуативного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, що сильно впливають на організацію в даний

конкретний час. Вибір і застосування методів управління залежить від ситуації Ситуативний підхід, розроблений наприкінці 60-х, не вважає, що концепції класичної теорії управління не вірні. Він також використовує процесний і системний підходи.

Практичне застосування ситуаційного підходу ґрунтується на вмінні менеджера володіти ефективними засобами професійного управління, тобто розуміти сутність процесу управління, індивідуальної та групової поведінки людей, знати методи планування і контролю та кількісні методи прийняття рішень; передбачати позитивні та негативні наслідки застосування тієї чи іншої концепції або методики у певній ситуації; правильно розуміти й інтерпретувати ситуацію, тобто визначати найважливіші фактори і обирати найбільш чутливі елементи, вплив на які забезпечить найбільший ефект; пов'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями, забезпечуючи досягнення мети організації найефективнішим шляхом.

3.4. Розвиток управлінської науки в Україні

В Україні управлінська наука розвивалась в рамках радянських підходів. Науковці виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів [44]:

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

2. II етап (1921-1928). Подальше вдосконалення адміністративного управління. Зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести й синдикати а також формально вивчалась можливість участі трудящих в управлінні.

III етап (1929-1945). пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва і присвячується вдосконаленню структур управління, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

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

3. V етап (1965-1975). Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність економічних реформ у рамках адміністративно-командної системи.

4. VI етап (1975-1985). Стає все більш зрозумілим неможливість реформування адміністративно-командної системи. Необхідна була радикальна зміна економічних відносин і корінних економічних реформ.

5. VII етап (з 1985 р.). Проведення корінних економічних реформ.

В свою чергу сьомий етап можливо поділити на п'ять підетапів:

I підетап – робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

II підетап – застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;

III підетап – впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;

IV підетап – упровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;

V підетап – початок ринкових реформ. Реалізація цього підетапу здійснюється вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України.

Питання і завдання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте передумови виникнення науки управління.

2. Які класичні теорії (школи) менеджменту Вам знайомі? Зробіть порівняльний аналіз вкладу кожної з них в теорію управління..

6. Охарактеризуйте інтегровані підходи до управління.

7. Які Ви знаєте етапи розвитку науки управління в СРСР?

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу:

1. Школа наукового управління отримала свій розвиток у:

1. 1885 – 1920 рр.
2. 1900 – 1950 рр.
3. 1930 – 1950 рр.
4. 1950 – 1988 рр.

2. «Батьком» школи наукового управління вважається:

1. А. Файоль.
2. Е. Мейо.
3. Ф. Тейлор.
4. М. Фоллет.

3. Важливим внеском «школи наукового управління» у практику управління було:

1. Створення універсальних принципів управління.
2. Перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
3. Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення персоналом у підвищенні його продуктивності праці.
4. Застосування в управлінні математики, статистики тощо.
4. **Адміністративна (Класична) школа управління отримала свій розвиток у:**

1. 1900 – 1950 рр.
2. 1885 – 1920 рр.
3. 1930 – 1950 рр.
4. 1950 -1988 рр.

5. Найвідомішим представником адміністративної (класичної) школи управління є:

1. Ф. Тейлор.
2. А. Файоль.
3. Е. Мейо.
4. М. Фоллет.

6. Засновниками школи людських стосунків вважаються:

1. М. Фоллет та А. Файоль.
2. А. Файоль та Г. Гант.
3. М. Фоллет та Е. Мейо.

4. Ф. Тейлор та А. Файоль.

7. Вітчизняні фахівці в галузі менеджменту вважають, що на різних етапах розвитку управлінської науки в Україні вагомий внесок в неї зробили такі українські вчені:

1. К. Воблій, М. Зібер.

2. Коропецький, В. Бандера.

3. Т. Войнаровський, Г. Цехановський.

4. М. Драгоманов, І. Вернадський, М. Туган-Барановський, М. Вольський.

8. Фахівці в галузі менеджменту вважають, що управління існує:

1. З того часу, коли з'явилися перші організації.

2. З того часу, коли з'явилися гроші.

3. З того часу, коли утворилася Київська Русь.

4. З того часу, коли виникла потреба у розподілі функцій управління.

9. Школа людських стосунків отримала свій розвиток у:

1. 1930 -1950 рр.

2. 1900 – 1950 рр.

3. 1885 – 1920 рр.

4. 1950 – 1988 рр.

10. Найвидатнішими представниками “Школи людських стосунків” в управлінні є:

1. А.Файоль, А.Маслоу.

2. М.Фоллет, Е.Мейо.

3. Ф.Тейлор, Г.Емерсон.

4. Г.Форд, Лі Якокка.

11. Важливим внеском «Школи людських стосунків» у практику управління було:

1. Перенесення центру ваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.

2. Створення універсальних принципів управління.

3. Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності і обсягів виробництва.

4. Застосування в управлінні математики, статистики, та ін.

12. Науковий (або кількісний) підхід до управління отримав розвиток у наступні роки:

1. 1930 – 1950 рр.
2. 1900 – 1950 рр.
3. 1950 – 1988 рр.
4. 1885 – 1920 рр.

13. Інтерес до управління як науки з'явився:

1. На початку 18 століття.
2. На початку 15 століття.
3. В кінці 14 століття.
4. На початку 20 століття.

14. Як слід розуміти ситуацію у менеджменті організацій?

1. Конкретний набір обставин, які впливають на організацію у даний час.
2. Набір певних обставин.
3. Набір проблем у даний час.
4. Обставини, які не дозволяють ефективно здійснювати певний вид діяльності.

15. Які три підходи до управління отримали найбільше розповсюдження, починаючи з кінця 50-х років ХХ століття:

1. Процесний, змістовний, мотиваційний підходи.
2. Системний, мотиваційний, поведінський підходи.
3. Ситуаційний, поведінський, змістовний підходи.
4. Процесний, системний, ситуаційний підходи

16. Якщо управління розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес впливу на організацію, то ми маємо справу з:

1. Системним підходом.
2. Ситуаційним підходом.
3. Процесним підходом.
4. Поведінським підходом.

17. Якщо управління розглядає всі процеси і явища у вигляді цілісної системи, що має нові якості і функції, які відсутні у елементів, що її складають, то ми маємо справу з:

1. Поведінським підходом.
2. Процесним підходом.
3. Ситуаційним підходом.
4. Системним підходом.

18. Підхід, який вимагає прийняття оптимального рішення, що залежить від співвідношення взаємодіючих факторів – це:

1. Ситуаційний підхід.
2. Системний підхід.
3. Процесний підхід.
4. Поведінський підхід.

19. Школа наукового управління найчастіше пов'язана з науковими роботами:

1. Д.Мак-Грегора.
2. Е.Мейо.
3. Р.Лайкерта.
4. Ф.Тейлора

20. На чому базується системний підхід до управління?

1. На використанні теорії систем.
2. На використанні принципів менеджменту.
3. На використанні закономірностей управління.
4. На використанні сучасних методів менеджменту.

21. Коли почав формуватися менеджмент як галузь управлінських знань?

1. У першій половині 18 століття.
2. У першій половині 16 століття.
3. У другій половині 18 століття.
4. У другій половині 15 століття.

22. Коли з'явилися перші друковані роботи, в яких була зроблена спроба наукового узагальнення менеджменту?

1. В кінці 19 – 20 ст.
2. На початку 20 ст.
3. На початку 19 ст.
4. В кінці 18 ст.

23. Хто переважно стояв на чолі перших організацій у давніх державах світу?

1. Царі і королі.
2. Губернатори і воєводи.
3. Воєводи і королі.
4. Царі, королі, воєводи, губернатори.

24. Де на думку вітчизняних та зарубіжних фахівців з менеджменту формувалося практика управління організаціями?

1. В Шумері, Македонії, Римі, Київській Русі.
2. В Київській Русі.
3. В Римі і Шумері.
4. В Шумері та Македонії.

4. ОРГАНІЗАЦІЇ, ЯК ВІДКРИТІ ДИНАМІЧНІ СИСТЕМИ

4.1. Сутність поняття організації в менеджменті. Організації, як відкриті динамічні системи.

Люди об'єднуються у групи, а надалі в організації на засадах спеціалізації і розподілу праці з метою підвищення продуктивності і результативності виконуваних робіт задля задоволення потреб у захищеності, причетності, взаємопідтримці, спілкуванні тощо.

Організація – це група з двох чи більше людей, які мають ціль або набір цілей та свідомо координують свою діяльність для досягнення певної мети.

Організації, незалежно від їх специфіки, характеризуються такими загальними характеристиками: визначенням місії та цілей; наявністю ресурсів: люди, капітал, матеріали, технології, інформація; залежністю від зовнішнього середовища (економічних і правових умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, менталітету суспільства тощо); горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних завдань), який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб; вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління; необхідністю управління; наявністю формальних і неформальних груп; здійсненням певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

Успіх у діяльності будь-якої організації залежить від таких умов: прибутковості; виживання; підприємницької ініціативи; розвитку комунікацій; результативності (ефективності); продуктивності; здатності до формування культури; здатності до

практичної реалізації; здатності до саморозвитку; вміння ефективно використовувати інвестиції; здатності до самовдосконалення системи менеджменту.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями тощо. На практиці використовують терміни „фірма ” „корпорація ” та ін. Організації класифікують за різними ознаками: способом та метою утворення, кількістю цілей, величиною, юридичним статусом, формами підприємництва, характером адаптації до змін. Є фактори які обумовлюють внутрішнє та зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище організації визначають внутрішні фактори — ситуаційні рушійні сили всередині організації. Основними внутрішніми факторами в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси.

Кожна організація складається з формальних і неформальних груп (колективів), які внаслідок дії різноманітних чинників взаємодіють у різних конфігураціях, впливає на загальну якість і ефективність діяльності.

Колектив (група) - це дві і більше осіб, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Група і колектив є ідентичним за своєю суттю термінами (перший поширений на заході, другий — у пострадянських країнах). Групи, які створені волею керівників організацій, називають формальними. Здебільшого вони виникають при горизонтальному поділі праці: (формування підрозділів); вертикальному (виникнення рівнів управління). Первинною функцією формальних груп є виконання певних завдань досягнення конкретних цілей.

У кожній організації існує три типи формальних груп:

- групи керівників (командні групи);
- цільові виробничі (господарські) групи;
- комітети.

До груп керівників можуть належати: президент компанії та віце-президенти; директор магазину і завідувачі відділами;

командир авіалайнера, другий пілот і бортінженер; директор заводу та його заступники; начальник цеху та його заступники.

Цільові виробничі (господарські) групи формують особи, які виконують одне завдання. Вони мають певну самостійність, самі планують свою роботу, є вузькоспеціалізованими, щодо них застосовують окремі елементи цільового стимулювання тощо. Так, трупі технологів і конструкторів, створену для проектування нової моделі автобуса, можна додатково стимулювати нарахуванням премії в розмірі до 50% посадових окладів. В організації можуть існувати групи конструкторів, технологів, фінансистів, постачальників, рекламо знавців, економістів, маркетингологів, дизайнерів та ін.

Комітет - це група, якій організація делегує повноваження для виконання конкретного завдання. До комітетів належать ради, комісії, збори, команди, товариства тощо. За функціональним призначенням виділяють два основні типи комітетів:

- спеціальний (тимчасовий) - створюється для виявлення проблем, розв'язання локальних, глобальних чи делікатних питань, вироблення альтернативних рішень

- постійний - діє перманентно і має конкретну, найчастіше довготривалу мету (рада директорів, науково-технічна рада організації, ревізійна комісія, товариство покупців у процес приватизації, група планування, комісія з розгляду скарг працівників, комісія з перегляду заробітної плати та ін.).

На нижніх рівнях управління комітети можуть створюватися з метою сприяння підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, удосконалення технологій, розв'язанню соціальних проблем, погашенню конфліктів у колективі працівників тощо. Створювати комітети доцільно: - під час розв'язання проблеми в новій галузі знань, новій сфері діяльності; - за необхідності прийняття непопулярних рішень (скорочення чисельності працівників, зменшення заробітної плати, ліквідація підрозділів, зниження на посаді тощо); з метою координації діяльності підрозділів, служб, окремих працівників і колективів; з метою децентралізації управління, делегування певних повноважень „вниз ”, поділу сфер впливу між рівнями управління; для підняття морального духу працівників організації, стимулювання „бійцівських ” якостей окремих посадових осіб;- для ефективнішої

реалізації загальних функцій менеджменту;- при виборі та коригуванні менеджером конкретного стилю керівництва.

Можливе виникнення і неформальних комітетів (наприклад страйкового комітету). Тоді менеджер повинен застосовувати «правила гри», характерні для неформальних груп. Ефективною альтернативою може бути формалізація таких комітетів.

Формальні групи повинні працювати як єдиний народжений колектив. Чим краще керівник володіє механізмами управління групами і факторами впливу на них, тим сильніше він впливатиме і на окремих осіб (працівників), і на результати діяльності організації. Лі Якокка, видатний практик-менеджер, у книзі «Кар'єра» зазначав, що головну увагу менеджер повинен звертати на створення згуртованого, цілісного та цілеспрямованого колективу. За його словами, у бізнесі колективи працівників слід формувати як спортивні команди, починаючи з найелементарніших речей. Гравці (члени колективу) повинні знати основні правила та прийоми гри і вміти правильно обирати свої позиції. Далі потрібно встановити дисципліну та навчити її дотримуватися, запровадивши певні стимули та санкції. Команда повинна бути дружною та націленою на досягнення певної глобальної мети, відчувати свою безпосередню причетність до бізнесових результатів.

Менеджер повинен звертати на них особливу увагу, оскільки вони можуть стати домінуючими в організації, проникати в інші неформальні й формальні групи і відчутно впливати на управління. Не завжди пересічний працівник чи навіть керівник усвідомлює те, що він уже опинився в складі неформальної групи.

Для виявлення природи неформальних організацій американські дослідники, до яких з часом приєднався Елтон Мейо (1880—1949), провели кілька експериментів на заводі Хоторна (компанія «Вестерн Електрик», місто Чикаго).

На першому етапі (без участі Е. Мейо) дослідники зосередилися на з'ясуванні впливу інтенсивності освітлення на продуктивність праці. Робітників було поділено на контрольну і експериментальну групи. При збільшенні, а потім зменшенні освітлення продуктивність праці обох груп зросла. Так було виявлено, що в колективі діють чинники, які характеризуються не

лише фізичними параметрами, особливостями технології, обладнання, організації виробництва.

На другому етапі (з участю Е. Мейо) було проведено лабораторний експеримент зі складальницями реле (шість працівниць). Їм надали велику свободу спілкування, практикували додаткові перерви, скорочення робочого дня, тижня тощо. При цьому продуктивність праці зростала. Характерним виявилось і те, що продуктивність не знизилася і після повернення до попередніх умов роботи.

На третьому етапі внаслідок багатьох бесід, опитувань, у яких узяло участь понад 20 тис. працівників, було виявлено, що продуктивність праці залежить як від самого працівника, так і від трудового колективу.

На четвертому етапі на дільниці з виготовлення банківської сигналізації було запроваджено колективне матеріальне стимулювання продуктивності праці. Очікувалося, що кращі робітники будуть заохочувати працювати продуктивніше менш дисциплінованих і вправних. Але виявилось, що більш кваліфіковані робітники уповільнювали темп роботи через небажання долати норми, встановлені групою. А робітники, які раніше відставали, старалися працювати краще. Тобто сформувався певний усереднений стереотип ставлення до праці.

Хоторнський експеримент навів на такі висновки: важливими у менеджменті є чинники поведінки; значний вплив на результати діяльності організації мають стосунки підлеглих з керівниками; учасники експерименту працюють старанніше від усвідомлення особистої причетності до експерименту (так званий Хоторнський ефект); важливу роль у менеджменті відіграє форма контролю; соціальні та психологічні чинники мають сильний вплив на продуктивність праці за належно організованої роботи, ніж фізичні (відкриття Е. Мейо дає змогу з'ясувати види соціальної взаємодії); кожна організація є також і соціальною системою.

Результати Хоторнського експерименту активізували процес вивчення неформальних груп.

Неформальні та формальні групи мають певні спільні характеристики: ними управляють лідери з метою розв'язання певних завдань на основі конкретної ієрархії; мають певну

структуру управління і взаємодії; використовують у своїй діяльності неписані правила (норми); застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій

Не менш суттєвими є і відмінності між ними ; формальні групи створюються продумано, за планом, а неформальні спонтанно; структура формальних груп формується свідомо, неформальних унаслідок соціальної взаємодії; до формальної групи вступають з метою реалізації її цілей, отримання доходу, досягнення престижу тощо, до неформальної для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахисту, тісному спілкуванні; формальна група створюється, як правило, за рівнем керівників, неформальна внаслідок зацікавленості, симпатії тощо.

Основні особливості неформальних груп: застосування соціального контролю, який здійснюється через встановлення і закріплення групових еталонів допустимої поведінки, жорстких санкцій, відчуження тощо; опір змінам, який виникає у зв'язку із загрозою існуванню неформальної групи; наявність неформальних лідерів, які посідають таке ж становище, що і лідери формальних груп. Відмінність між ними лише в тому, що лідер формальної групи отримує свої повноваження офіційно (в конкретній сфері), а лідер неформальної - через визнання його групою. Тому сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної організації, але все-таки його основні функції стосуються допомоги групі в досягненні цілей та закріпленні її існування.

До характеристик, які виділяють лідера неформальної групи, належать: вік, освіта, посада, професійна компетентність, досвід, знання, інтелект, стать, характер, розміщення робочого місця, свобода пересування. Інколи у групі можуть існувати два лідери: один - для досягнення цілей групи, другий - для соціальної взаємодії.

Неформальні групи та організації можуть перешкоджати досягненню формальних цілей, негативно впливати на дисципліну праці, поширювати неправдиві чутки, сприяти висуненню некомпетентних керівників, стримувати модернізацію виробничо-господарської діяльності.

Оскільки неформальні групи (організації) є явищем об'єктивним, то менеджер повинен навчитись ефективно

управляти ними. Для цього доцільно: визнати існування неформальної групи, а також те, що її ліквідація може спричинити розпад формальної організації; вміти вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів і лідерів неформальної групи; впливати на діяльність неформальних груп шляхом застосування загальних методів менеджменту; оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії управлінців з неформальною групою; залучати лідерів і членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень; здійснювати оперативне забезпечення працівників точною інформацією з метою запобігання неправдивим чуткам, які може поширювати неформальна група (організація).

Управління групами слід здійснювати на засадах застосування загальних функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Обов'язковим елементом функціонування всіх груп є збори, на яких вирішують проблеми, виробляють і ухвалюють рішення. Важливо чітко встановити періодичність їх проведення; зміст проблем, які виноситимуться на їх розгляд; перелік учасників; технічні засоби, які необхідно буде застосувати тощо.

Дбаючи про забезпечення ефективності проведення зборів, корисно скористатися рекомендаціями американського спеціаліста Бредфорда, які зводяться до таких положень: складати конкретний порядок проведення зборів; забезпечувати вільний обмін інформацією між членами групи; повністю використовувати здібності членів (компетентність, досвід, знання, підприємливість, талант, ідеї тощо); створювати атмосферу довіри, самовираження; розглядати конфлікт як позитивний чинник і управляти ним; за результатами зборів підводити підсумки та окреслювати майбутні заходи; забезпечувати вільне передавання інформації з метою уникнення однодумства; призначити «опонента» для висунення альтернативних ідей та «адвоката» для захисту навіть неправомірних позицій; забезпечувати вислуховування різних точок зору, а також їх критику тощо.

Менеджер повинен усвідомлювати, що група зможе реалізувати свої ідеї та забезпечити ефективну діяльність за позитивного впливу різних чинників.

Перший - чисельність групи. На думку різних фахівців групи можуть складатися з 3—9, 4—5, 5—8, 5—11 осіб. Відомо, що найефективніше працюють бригади робітників чисельністю від 5 до 25 осіб.

Другий - склад групи. Досвід свідчить, що група повинна охоплювати людей, яка дотримується різних позицій, сповідує різні ідеї, наділені неоднаковими способами мислення, поглядами на життя тощо.

Третій - групові норми. До них належать гордість за свою роботу, бажання досягнути мети і забезпечити прибутковість, принципи колективної праці, професійна підготовка, позитивне ставлення до нововведень, способи захисту чесності, стосунки між членами колективу, методи розподілу заробітків тощо.

Четвертий - згуртованість членів групи.

П'ятий - групова одностійкість. Постає як механізм пригнічення окремої особистості з метою збереження гармонії групи.

Шостий - конфліктність у середині групи. Її можуть зумовити відмінності в цінностях, поглядах, оцінках.

Сьомий - статус членів групи. Визначається старшинством у посадовій ієрархії, посадою, розташуванням кабінету, освітою, рівнем заробітної плати (доходів), соціальними талантами, досвідом, інформованістю людей тощо.

Восьмий - ролі членів групи. Йдеться про їх участь у розв'язанні групових завдань, висуненні альтернативних рішень, і підготовці інформації, налагодженні комунікації тощо.

Дев'ятий - забезпеченість групи інформацією.

Десятий - взаємини групи з керівниками організації, її підрозділами, службами, посадовими особами, а також з іншими групами.

Одинадцятий - наявність встановлених прав та обов'язків у членів групи.

Дванадцятий - механізм прийняття компромісних рішень.

Тринадцятий - формування витрат (матеріальних, трудових, фінансових), пов'язаних з функціонуванням груп.

Чотирнадцятий - використання функцій і методів менеджменту в процесі управління групою.

П'ятнадцятий - формування, підбор (поява) лідерів групи.

Шістнадцятий - застосування різних стилів керівництва при управлінні групою.

Формування груп в організації з урахуванням наведених чинників та управління ними через застосування функцій, методів менеджменту і управлінських рішень дає змогу знівелювати негативні наслідки внутрішньої групової і між групової взаємодії та підвищити ефективність функціонування кожної групи зокрема та організації загалом.

За способом і метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні. Формальні організації - групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. (Формальні організації називатимемо просто «організаціями»). Неформальні організації - це групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів тощо.

За кількістю цілей виділяють прості організації (мають одну ціль) і складні організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці переважна більшість.

За величиною відокремлюють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх - сотні, а в дрібних - десятки.

За формами підприємництва організації поділяють на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.

За характером адаптації до змін виділяють механістичні організації (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, авторитаризмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизацією тощо) і органістичні (характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо).

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових.

На сучасному етапі всі організації розглядають як відкриті системи, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Відкрита система характеризується: цілісністю (зміна однієї складової зумовлює зміну інших); одноосібністю (кожну складову можна розглядати окремо); незалежністю (можливе відокремлення підсистем); спеціалізацією (здатність виконувати певні роботи); перетворенням вхідних елементів на вихідні; централізацією (одна із складових стає домінуючою); зростанням (тяжіння до розширення, збільшення); циклічністю розвитку; рівновагою; непередбачуваністю причин можливих збурень. Відкрита система має вхід та вихід. Входом для організації як системи є всі види ресурсів (матеріали, капітал, робоча сила, інформація тощо), виходом — продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Організація складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін «система».

У процесі функціонування утворюється ефект синергії (зростання сукупної ефективності управлінської діяльності внаслідок поєднання, інтеграції та взаємодії керуючої та керованої систем). Синергія створює умови, за яких загальний ефект перевищує суму показників віддачі окремих підсистем організації, які діють незалежно.

Ситуаційний підхід потребує врахування не лише факторів внутрішнього, а й зовнішнього середовища — чинників, які впливають на діяльність підприємства ззовні. Їх поділяють на фактори прямої (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності) і непрямой (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини) дії. Фактори непрямой дії мають властивість впливати через фактори прямої дії. При оцінці факторів зовнішнього середовища слід враховувати такі характеристики:

— взаємозалежність всіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного фактора може спричинити зміну інших);

- складність зовнішнього середовища (значна кількість факторів, великий спектр способів впливу);
- рухомість зовнішнього середовища (швидкість зміни оточення організації);
- динамічність зовнішнього середовища (змінність оточення організації);
- невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації);
- взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ;
- багатогранність зовнішнього середовища.

Характеристику факторів зовнішнього середовища прямої дії наведено в табл. 4.1, а факторів зовнішнього середовища непрямой дії в табл. 4.2.

Таблиця 4.1

Фактори зовнішнього середовища організації прямої дії

Фактори зовнішнього середовища прямої дії	Характеристика факторів	
	Вплив факторів на організацію	Вплив організації на фактори
Споживачі	Будь-яка організація у ринкових умовах орієнтується у своїй діяльності на забезпечення потреб споживачів, виробляючи такі товари та послуги, на які існує незабезпечений попит з їхнього боку	Організація може впливати на формування попиту та смаків споживачів завдяки рекламній кампанії, надання додаткових послуг, привабливіших пропозицій тощо
Постачальники	Постачальники забезпечують організацію необхідними входними елементами (ресурсами). При цьому несвоєчасні поставки, підвищення цін на ресурси, недотримання вимог постачальниками знижує ефективність діяльності організації	Організація може застосовувати диверсифікований підхід до постачальників і таким чином захистити себе від певних ризиків та висувати свої вимоги до них

Продовження таблиці 4.1

Фактори зовнішнього середовища прямої дії	Характеристика факторів	
	Вплив факторів на організацію	Вплив організації на фактори
Конкуренти	Конкуренція заохочує організацію постійно вдосконалювати свою виробничо-реалізаційну діяльність з метою досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності	Поліпшення економічних, технологічних, естетичних і інших характеристик продукції суттєво впливає на ринкові позиції конкурентів
Органи державної влади	До них належать органи законодавчої, виконавчої та судової гілок влади. В Україні — це Верховна Рада України, Адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України. Державна податкова адміністрація України, регіональні органи управління тощо. Вони розробляють, формулюють та підтверджують засади функціонування організацій, контролюють виконання та дотримання законодавства, інших вимог	Організації можуть вносити певні пропозиції стосовно діяльності державних органів влади, оскаржувати окремі інструкції органів державної влади, вимагаючи здійснення відповідних дій тощо.
Інфраструктура	Охоплює фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби тощо. Впливає на швидкість та якість розрахунків, перевезення, отримання необхідної інформації, що визначає ділові відносини організації	Організація може бути задіяна у розбудові інфраструктури регіону, надавати конкретні пропозиції щодо удосконалення певних складових інфраструктури тощо

Продовження таблиці 4.1

Фактори зовнішнього середовища прямої дії	Характеристика факторів	
	Вплив факторів на організацію	Вплив організації на фактори
Законодавчі акти	Будь-яка організація функціонує на засадах базових законодавчих актів: Закон України «Про підприємства», Закон України «Про підприємництво», Закон України «Про господарські товариства». Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» та ін.	Організації можуть пропонувати певні зміни до законодавчих актів, ініціювати прийняття конкретних законів, критикувати законодавчу базу тощо
Профспілки, партії, громадські організації	Профспілки на підприємствах здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства, дбають про поліпшення умов праці, підвищення її оплати, покращення охорони здоров'я та відпочинку, розвиток спорту, художньої самодіяльності. Вони укладають з керівництвом підприємства колективні договори, де обумовлюються всі питання, пов'язані з умовами, оплатою та організацією праці тощо. Партії беруть безпосередню участь в законотворчому процесі, результати якого теж безпосередньо впливають на організацію. Виступають також ініціаторами страйків, опозиційний дій тощо	Керівництво організації може відхиляти умови профспілок, не погоджуватися з окремими їхніми вимогами, вести переговори з ними тощо. Організації можуть лобювати. Свої інтереси в законодавчих і виконавчих органах влади через представників партійних організацій тощо

Таблиця 4.2

Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії

Фактори зовнішнього середовища організації непрямої дії	Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії	Приклади впливу на організацію факторів зовнішнього середовища непрямої дії
Міжнародні події	Будь-які політичні, економічні, соціальні, військові події, що відбуваються у світі й торкаються більше двох країн світового співтовариства	Внаслідок терактів у США були заборонені протягом певного часу всі авіарейси, що з'єднували цю країну зі світом. Організації інших держав, які мали постачальників у США, не змогли своєчасно отримати необхідні ресурси для господарської діяльності
Міжнародне оточення	Характеризує економічний, політичний, соціальний стан країн, з контрагентами яких співпрацює підприємство	Якщо одна з сусідніх держав (де розміщуються контрагенти) застосувала економічні санкції до нашої країни, то вона у відповідь може запровадити певні економічні обмеження (заборона імпорту, експорту, запровадження адміністративних бар'єрів тощо). Звичайно, тоді організація ризикує втратити можливість співпрацювати з контрагентами сусідньої держави
Науково-технічний прогрес (НТП)	Охоплює процес розвитку науки й техніки, що зумовлює глибокі перетворення в суспільстві. Особливістю є високі темпи розвитку науки, скорочення часу впровадження фундаментальних наукових винаходів, створення прогресивних, технологій тощо	Підприємство впроваджує нову сучасну технологічну лінію виробництва радіаторів. Це дає змогу поліпшити якість продукції та зменшити вартість. У таких умовах продукція стане конкурентоспроможною. А підприємство стає серйозним конкурентом для інших організацій, що працюють на ринку систем опалення

Продовження таблиці 4.2

Фактори зовнішнього середовища організації непрямої дії	Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії	Приклади впливу на організацію факторів зовнішнього середовища непрямої дії
Політичні обставини	До них належать обставини, що склались у процесі формування державного устрою, здійснення реформ, розвитку суспільства, політичної боротьби тощо	На передодні виборів політики а метою досягнення позитивного іміджу в народі та для популяризації своєї громадської позиції приймають сприятливі для функціонування підприємств законодавчі акти (зменшення податків, зростання пільг тощо)
Соціально-культурні обставини	Відображають загальний рівень культури в країні, стан соціального забезпечення громадян, доходи на душу населення, соціальну стабільність, розвиток мистецтв, літератури, науки	Високий рівень культури і доходів населення сприяє формуванню висококваліфікованої робочої сили, що у свою чергу зумовлює виготовлення якісної конкурентоздатної продукції
Система економічних відносин у державі	Формує умови, правила і принципи функціонування організації. В ринкових умовах підприємство працює за законами попиту, пропозиції, конкуренції.	Якщо умови функціонування підприємств в окремій економічній системі; стають нестерпними, то організації можуть протестувати, вимагати створення інших умов їх діяльності
Організація-сусіди	Впливають на організацію, працюючи з нею на одних площах, використовуючи спільні комунікації, склади, приміщення тощо	Організація може відокремити комунікації, викупити приміщення, що орендуються організаціями-сусідами, тощо

У XX—XXI ст. простежується тенденція до нарощення динамічності факторів середовища функціонування організації. У зв'язку з цим формуються нові вимоги щодо забезпечення

гнучкості організацій на засадах застосування широкого спектра адаптаційних механізмів.

4.2. Концепції життєвого циклу організації та основні поняття культури організації

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

Розглянемо дві концепції життєвого циклу організації.

Згідно з першою існують такі етапи : народження; дитинство; юність; рання зрілість; завершальна зрілість; старіння; відродження.

На етапі народження для організації характерно проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності; забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації.

Для етапу дитинства характерно закріплення на ринку, його окремих сегментах; забезпечення беззбитковості. На наступному етапі юності проходить суттєве розширення цільових сегментів ринку; забезпечення високих темпів зростання прибутку; інвестування розвитку на засадах самофінансування. На етапі ранньої зрілості проходить формування іміджу підприємства; збалансоване зростання; орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримання рівня конкурентоспроможності; забезпечення підтримання рівня прибутковості на оптимальному рівні. На етапі старіння організація зберігає позиції або частково зменшує обсяги виробництва; згортає діяльність; знижує прибутковість, фінансову стійкість. На етапі відродження проходить суттєве оновлення форм, видів та напрямків діяльності; забезпечення умов для зростання прибутковості; залучення значних обсягів інвестицій.

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

виробництва і збуту); спад (згорання діяльності та переорієнтація).

У процесі еволюції організація формує свою культуру, яка характеризує якісні аспекти управлінської діяльності та її відповідність економічним, організаційним, соціальним, екологічним, ергономічним, фізіологічним, естетичним, психологічним і технологічним вимогам.

Культура організації — сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації.

Організаційну культуру формують об'єктивні та суб'єктивні елементи. До суб'єктивних елементів культури організації належать організаційні табу, звичаї, ритуали, зразки поведінки, мова спілкування, гасла тощо. Об'єктивні елементи: місце розташування організації, дизайн і обладнання робочих місць, престиж та імідж організації тощо.

Питання і завдання для самоконтролю.

1. Дайте визначення поняттю «організація».
2. Охарактеризуйте ознаки та спільні риси кожної організації.
3. Які ви знаєте різновиди організацій?
4. Проведіть порівняльний аналіз формальних та неформальних організацій.
5. Опишіть життєвий цикл організації та визначте роль менеджера на кожному етапі розвитку організації.
6. Імідж підприємства, його сутність та напрямки формування.
7. Що таке культура організації?

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу:

1. Що слід розуміти під організацією?

1. Групу людей, які об'єдналися для отримання прибутку.
2. Групу людей, діяльність яких керується відповідним органом управління.
3. Групу людей, діяльність яких свідомо керується для досягнення певної мети.
4. Групу людей, які об'єдналися для спільного проведення вільного часу.

2. Яким чином поділяються організації?

1. Формальні та прості.
2. Формальні та неформальні, прості та складні.
3. Неформальні та складні.
4. Складні та формальні.

3. Які організації слід вважати формальними?

1. Діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується з метою досягнення певної мети.

2. Діяльність яких свідомо планується.
3. Діяльність яких не планується і не регулюється.
4. Діяльність яких організується керівником.

4. Які організації слід вважати неформальними?

1. Ті, які виникають спонтанно.
2. Ті, які виникають і функціонують спонтанно.
3. Ті, які функціонують згідно положень і статусів.
4. Ті, які функціонують згідно певних інструкцій.

5. Які організації слід вважати складними?

1. Ті, які характеризуються набором багатьох взаємопов'язаних цілей та завдань.

2. Ті, які мають одну мету і завдання.
3. Ті, які мають багато завдань.
4. Ті, які мають багато цілей.

6. Які складові елементи входять до керуючої системи?

1. Ті, планують діяльність керованої системи.
2. Ті, які організують діяльність керованої системи.
3. Ті, які забезпечують процес управління організацією.
4. Ті, які забезпечують виконання виробничих завдань.

7. Що таке система управління?

1. Сукупність взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів.

2. Сукупність взаємодіючих елементів.

3. Цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів.

4. Сукупність елементів організації.

8. З чого складається організація?

1. Керованої підсистеми.
2. Керуючої та керованої підсистеми.

3. Керуючої системи.
4. Керуючої системи, яка забезпечує отримання прибутків.

9. Якими основними ознаками характеризується відкрита система?

1. Взаємодією із внутрішнім середовищем.
2. Взаємодією із структурними підрозділами всієї системи.
3. Взаємодією із виробниками товарів.
4. Взаємодією із зовнішнім середовищем.

10. Якими основними ознаками характеризується закрита система?

1. Має жорсткі фіксовані межі, і її дії відносно незалежні від середовища, яке оточує систему.
2. Має жорсткі фіксовані межі дії.
3. Має жорсткі фіксовані межі, і її дії незалежні від інших систем.
4. Не має жорстких фіксованих меж дії.

11. Які складові елементи входять до керованої системи?

1. Ті, які забезпечують отримання прибутків.
2. Ті, які забезпечують безпосередній процес господарської (комерційної) та інших видів діяльності організації.
3. Ті, які забезпечують окремі види діяльності організації.
4. Ті, які здійснюють вплив на процес діяльності організації.

12. Які основні загальні риси має організація?

1. Наявність всіх видів ресурсів, вертикальний та горизонтальний поділ праці, здійснення певних видів діяльності і залежність від зовнішнього середовища.
2. Вертикальний та горизонтальний поділ праці.
3. Наявність всіх видів ресурсів та здійснення певних видів діяльності.
4. Наявність вертикального поділу праці.

13. Що слід відносити до внутрішнього середовища організації?

1. Цілі та структуру організації.
2. Завдання та технологію організації.
3. Цілі, завдання, структуру, технологію, персонал, організаційну культуру.

4. Технологію та персонал.

14. Що таке ціль організації?

1. Кінцевий результат виконання окремих виробничих завдань.

2. Результат діяльності організації.

3. Конкретний результат діяльності.

4. Конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації.

15. Що таке завдання?

1. Види робіт, які необхідно виконати певним способом та в замовлений період для досягнення загальних цілей.

2. Види робіт.

3. Робота з предметами праці.

4. Робота, яку виконують робітники.

16. Що таке технологія?

1. Засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) у вхідні (продукти, вироби, нову інформацію тощо)

2. Перетворення вхідних елементів у вихідні.

3. Вихідні елементи (кінцеві результати праці).

4. Засіб перетворення вихідних елементів.

17. До внутрішнього середовища організації належать:

1. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.

2. Цілі, кадри, завдання, структура, технологія, організаційна культура.

3. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.

4. Персонал і організаційна культура.

18. Організація – це:

1. Об'єднання людей для виконання певних робіт.

2. Група людей, що спільно організує певну програму.

3. Свідоме об'єднання людей, яке діє на основі визначених процедур та правил і спільно реалізує певну програму або цілі.

4. Об'єднання людей для здійснення виробничої діяльності.

19. Управлінський персонал – це:

1. Сукупність працівників, які мають спеціальну підготовку і виконують функції управління.
2. Працівники, які керують робітниками.
3. Працівники, які мають вищу освіту і займають керівні посади.
4. Сукупність працівників, які виконують певні функції.

20. Що слід розуміти під місією організації?

1. Основні завдання організації.
2. Основні функції організації.
3. Основні види робіт організації.
4. Чітко виражену причину існування організації.

21. Що таке неформальні організації?

1. Організації, які об'єдналися для спільної діяльності.
2. Організації, які виникають і функціонують спонтанно.
3. Організації, які об'єдналися для виконання повних завдань.
4. Організації, які виконують окремі завдання.

22. Визначить, що таке об'єкт управління?

1. Людина або група людей, які мають певні знання в області управління.
2. Учасники управління.
3. Людина або група людей, які здійснюють управління.
4. Група людей, що виконує заплановані роботи.

23. Статут організації – це:

1. Основний документ організації, який регламентує всі сторони діяльності, незалежно від її форми і власності.
2. Документ, який встановлює форму власності на майно.
3. Документ, який визначає права і відповідальності організації.
4. Документ, який встановлює відповідальність організації.

24. Основний орендуючий вплив оренди полягає в тому, що:

1. Колектив стає власником підприємства і прибутку.
2. Після сплати орендних платежів і податків отриманий прибуток є власністю колективу.
3. Колектив сам розпоряджується всіма ресурсами підприємства.
4. Колектив сам планує свою діяльність.

25. На чому ґрунтується створення рівнів управління в організації?

1. Горизонтальному поділі управлінської праці.
2. Вертикальному поділі управлінської праці.
3. Вертикальному та горизонтальному поділі управлінської праці.
4. Необхідності контролювати діяльність персоналу. поділі управлінської праці.

26. Мале підприємство у роздрібній торгівлі – це підприємство:

1. З чисельністю працівників до 50 осіб.
2. З чисельністю працівників до 100 осіб.
3. З чисельністю працівників до 30 осіб.
4. З чисельністю працівників до 15 осіб.

27. Вид господарської діяльності, коли всі її учасники займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність по зобов'язаннях товариства усім своїм майном, це:

1. Товариство з додатковою відповідальністю.
2. Повне товариство.
3. Товариство з обмеженою відповідальністю.
4. Повне товариство з додатковою відповідальністю.

28. Вид господарської діяльності, при якій його учасники відповідають по боргах підприємства своїми внесками у статутний фонд, а при нестачі цих сум – додатково майном, що їм належить, це:

1. Товариство з додатковою відповідальністю.
2. Повне товариство.
3. Товариство з обмеженою відповідальністю.
4. Товариство з додатковою і обмеженою відповідальністю.

29. Що слід розуміти під розвитком організації?

1. Необхідність отримати великі прибутки.
2. Потреба ринкової економіки.
3. Необхідність забезпечення виконання певних завдань.
4. Об'єктивну необхідність і потребу сучасної ринкової економіки.

30. Коли отримав широкого розповсюдження в економічній літературі термін “організація”?

1. У 20-ті роки ХХ ст..
2. У 30-ті роки ХХ ст..
3. У 60-ті роки ХХ ст..
4. У 70-ті роки ХХ ст.

31. Які закономірності, як правило, фіксуються в понятті “організація”?

1. Закономірності розвитку системи управління.
2. Закономірності поведінки та взаємодії окремих частин системи.
3. Динамічні закономірності системи, які відносяться до функціонування, поведінки та взаємодії її частин.
4. Закономірності розвитку об’єктів управління.

32. Які основні аспекти розрізняють в організації?

1. Невідповідність систем умовам оточуючого середовища.
2. Відповідність систем умовам внутрішнього середовища.
3. Відповідність систем умовам оточуючого середовища.
4. Упорядкованість та спрямованість.

33. Як називаються в українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи?

1. Фірми.
2. Заклади.
3. Підприємства.
4. Установи.

34. Що таке асоціації?

1. Договірні об’єднання, які створені з метою постійної координації господарської діяльності.
2. Об’єднання, які займаються господарською (комерційною) діяльністю.
3. Підприємства, які займаються комерційною діяльністю.
4. Підприємства, які створені для отримання прибутку.

35. Що таке корпорації?

1. Договірні об’єднання, які створені на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів.
2. Об’єднання, що створені для здійснення певних видів діяльності.

3. Підприємства, що створені для здійснення комерційної діяльності.

4. Підприємства, що створені для отримання прибутку.

36. Як класифікують підприємства за сферою галузевої приналежності?

1. Комерційні, фінансові та виробничі.

2. Продовольчі, промислові тощо.

3. Промислові, фінансові і комерційні.

4. Промислові, торгівельні, будівельні, наукові тощо.

37. Стратегічний альянс – це:

1. Угода про кооперацію двох взаємозалежних фірм для отримання прибутку.

2. Угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певних стратегічних цілей.

3. Договір про співробітництво між двома фірмами для взаємної фінансової підтримки.

4. Договір про спільну діяльність двох фірм.

38. Засновником малого підприємства можуть бути:

1. Один громадянин, члени сім'ї та інші особи, які спільно здійснюють підприємницьку діяльність.

2. Один громадянин та члени сім'ї.

3. Члени однієї сім'ї.

4. Члени декількох сімей.

39. Всі загальні функції по створенню підприємства покладаються на:

1. Його керівника.

2. Його засновника (засновників).

3. Його засновника і відповідні органи місцевої влади.

4. Засновника і органи місцевої влади.

40. Зі змістовної точки зору найменування створеного підприємства може бути:

1. Іменним і предметним.

2. Комбінованим.

3. Іменним, предметним або комбінованим.

4. Комбінованим і предметним.

41. Ліквідація підприємства здійснюється:

1. Місцевим органом виконавчої влади, який затвердив статут.

2. Ліквідаційною комісією, яка утворюється власником.
3. Місцевою державною адміністрацією після погодження з власником майна.
4. ліквідаційною комісією, яка утворюється місцевою владою.

42. Основними документами для створення спільних підприємств є:

1. Протокол намірів для створення спільного підприємства, установчий договір та статут.
2. Статут та договір.
3. Протокол намірів та статут.
4. Статут та угода.

43. До основних складових елементів внутрішнього середовища організації не належать:

1. Організаційна культура.
2. Цілі і персонал.
3. Технологія.
4. Постачальники і конкуренти.

44. До зовнішнього середовища прямої дії належать:

1. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
2. Постачальники трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
3. Цілі, кадри, завдання, структура, технологія.
4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

45. До зовнішнього середовища організації непрямої дії належать:

1. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
2. Постачальники трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
3. Цілі, кадри, завдання, структура, технологія.
4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

46. До внутрішнього середовища належать:

1. Постачальники трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.

2. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.

3. Цілі, кадри, завдання, структура, технологія, організаційна культура.

4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

47. Що мається на увазі під поняттям “організація”?

1. Об’єднання людей для виконання певних робіт.

2. Свідоме об’єднання людей яке діє на основі визначених процедур та правил і сумісно реалізує певну програму або цілі.

3. Група людей, що сумісно реалізують певну програму.

4. Група людей, що об’єднуються на основі симпатії один до одного для реалізації власних цілей.

48. Що слід розуміти під місією організації?

1. Основні завдання організації.

2. Основні функції організації.

3. Основний напрямок діяльності.

4. Чітко виражену причину існування.

49. До основних складових елементів внутрішнього середовища організації не належать:

1. Споживачі, конкуренти, закони.

2. Цілі, завдання.

3. Персонал, технології.

4. Структура управління.

50. Визначаються такі фази життєвого циклу організації:

1. Утворення, становлення, розвиток, відродження.

2. Народження, зрілість.

3. Народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

4. Народження, зрілість, відродження.

51. Організація, що має однозначні внутрішні зв’язки і жорстку регламентацію всіх сторін діяльності – це:

1. Первинна організація.

2. органічна організація.

3. вторинна організація.

4. Механістична організація.

52. Характерні ознаки органічної організації:

1. Розмитість меж, значна самостійність окремих ланок, слабка ієрархічність, перевага неформальних відносин.

2. Однозначні внутрішні взаємозв'язки, жорстка регламентація всіх сторін діяльності.

3. Однозначні внутрішні взаємозв'язки, розмитість меж, перевага неформальних стосунків.

4. Неоднозначні внутрішні взаємозв'язки.

53. Визначте характерні ознаки неформальної організації:

1. Соціальне утворення, яке виконує певні завдання.

2. Виникає спонтанно, її члени вступають у взаємовідносини один з одним досить регулярно, не завжди має визначену мету.

3. Об'єднання людей, наявність мети, спонтанне виникнення.

4. Соціальне утворення, що виникає спонтанно, визнане державою.

54. Горизонтальний розподіл праці – це:

1. Розподіл праці на складові, які відділяють роботу по координації від самої діяльності.

2. Розподіл влади між керівниками різних рівнів управління.

3. Розподіл значного обсягу роботи на багато чисельні невеликі спеціальні завдання.

4. Розподіл праці між керівником і підлеглими.

55. Чи можуть неформальні організації заважати досягненню формальних цілей?

1. Не можуть.

2. Можуть.

3. Іноді можуть.

4. Ніколи не можуть.

56. Що слід розуміти під організаційною структурою управління?

1. Склад і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією.

2. Склад ланок управління організацією.

3. Супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління.

4. Розподіл управлінського персоналу на підрозділи.

57. Що створює структуру управління організацією?

1. Сукупність лінійних органів управління.

2. Сукупність функціональних служб.

3. Сукупність лінійних і функціональних служб (органів).

4. Сукупність різних підрозділів (органів) управління.

58. Де переважно застосовується лінійна структура управління?

1. В управлінні великими організаціями.

2. В управлінні малими організаціями.

3. В управлінні об'єднаними організаціями.

4. В управлінні окремими організаціями.

60. Який тип оргструктур управління вважається найбільш простим?

1. Функціональний.

2. Змішаний.

3. Лінійний.

4. Матричний.

61. Що слід розуміти під органом управління в організації?

1. Сукупність ланок керованої системи.

2. Ланку або сукупність ланок керуючої системи.

3. Окремі ланки управління організацією.

4. Осіб, які здійснюють управлінський вплив на трудовий колектив.

62. Що відноситься до елементів організаційних структур управління?

1. Органи всіх систем управління організацією та взаємозв'язки між ними.

2. Система взаємозв'язків між органами управління.

3. Ланки управління організацією.

4. Сукупність різних підрозділів органів управління.

63. Що визначає взаємозв'язок (супідрядність) ланок в організації?

1. Органи управління організацією.

2. Порядок підпорядкування органів управління.

3. Ланки управління організацією.
4. Порядок розташування окремих ланок в організації.

64. Вид господарської діяльності, коли всі її учасники займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність по зобов'язаннях товариства усім своїм майном, - це:

1. Товариство з додатковою відповідальністю.
2. Товариство з обмеженою відповідальністю.
3. Повне товариство.
4. Командитне товариство.

65. Вид господарської діяльності, при якій його учасники відповідають по боргах підприємства своїми внесками у статутний фонд, а при нестачі цих сум – додатково майном, що їм належить:

1. Повне товариство.
2. Товариство з обмеженою відповідальністю.
3. Командитне товариство.
4. Товариство з додатковою відповідальністю.

66. Вид господарської діяльності, при якій частина учасників відповідає по боргах усім своїм майном, а частина тільки в межах своїх внесків у статутний фонд:

1. Дочірнє товариство.
2. Товариство з обмеженою відповідальністю.
3. Повне товариство.
4. Командитне товариство.

67. Одна з форм монополії, об'єднання багатьох промислових, фінансових і торговельних підприємств, що формально зберігають самостійність, а фактично підпорядковані фінансовому контролю і керівництву пануючої в об'єднанні групи підприємств:

1. Концерн.
2. Картель.
3. Консорціум.
4. Корпорація.

68. Одна з основних форм монополії, учасники якої домовляються про обсяг виробництва, ринки збуту, умови продажу, ціни, рівень заробітної плати, строки платежу:

1. Концерн.

2. Консорціум.
3. Картель.
4. Корпорація.

5. ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Поняття функцій менеджменту. Класифікація і характеристика

Технологія менеджменту є безупинним, динамічним, послідовним, мінливим, цілеспрямованим процесом, що має циклічний характер. Вона формується завдяки безупинному переходу функцій менеджменту, кожна з яких є складовою цього процесу.

Функції менеджменту – це види управлінської діяльності, що забезпечують формування засобів управлінського впливу [43]. Один з провідних українських вчених Хміль Федір Іванович дає таке визначення функцій менеджменту: “Функції менеджменту це – сукупність дій і операцій, які здійснює менеджмент організації з метою узгодження спільної діяльності її працівників у процесі досягнення цілей організації” [64]. На наш погляд ці два визначення добре доповнюють одне одного.

Сформувалися вони в процесі поділу і спеціалізації праці. Функції менеджменту відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Ефективний менеджмент можливий за умови усвідомлення змісту і раціонального використання, як функцій організації так і функцій менеджменту.

Функції організації – комплекси дій і операцій, які здійснює організація як єдине ціле, або делеговані нею працівники, у внутрішньому і зовнішньому середовищах задля функціонування та розвитку організації [64].

А. Файоль виділяє такі функції організації: технічну (виробничу); комерційну (закупівля, збут, обмін, маркетинг); фінансову (раціональне використання власного та залученого капіталу); бухгалтерську (облік, статистика, аналіз); захисну (захист майна і людей); адміністративну (управлінську).

Адміністративна функція організації за обсягом, змістом і структурою об'єднаних операцій надзвичайно об'ємна і складна. Сукупність цих операцій становить зміст управлінської діяльності.

На першому етапі функції менеджменту доцільно класифікувати по ознаці місця в системі менеджменту, що дає можливість стверджувати домінуючу роль конкретних (приватних) функцій менеджменту і важливу роль загальних (основних), а також виділити об'єднуючу функцію.

Загальні функції (планування, організація, мотивація, контроль і регулювання) беруть участь у всіх управлінських процесах; за допомогою конкретних функцій відбуваються конкретні управлінські процеси; об'єднуюча функція менеджменту - керівництво - пронизує всі управлінські процеси в організації.

Визначальну роль, проте, грають конкретні функції менеджменту, що реалізуються через загальні.

Конкретні функції менеджменту класифікуються по таких ознаках:

1. По ознаці процесу управління - функції управління основним, додатковим виробництвом, технічною підготовкою матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю; капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю і т.п.

2. По ознаці об'єкта - функції управління підприємством, цехом, службою, відділом, ділянкою, бригадою, проектною групою і т.п.

3. По ознаці елементів виробничо-господарської діяльності - функція управління працею, предметами, засобами праці, інформацією і т. п.

На сучасному етапі розвитку менеджменту до загальних функцій відносять планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. У 20-х роках 20-го сторіччя А. Файоль виділяв: планування, організацію, розпорядництво, координацію і контроль. У колишньому СРСР виділяли функції: планування, організації, координації, стимулювання, регулювання і контролю.

Реалізація конкретних функцій, що відображають процес, об'єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності, здійснюється завдяки використанню загальних функцій (планування, організації, мотивації, контролю і регулювання).

Загальні функції менеджменту з абстрактного стану трансформуються в конкретні через управління конкретними об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності. Тобто вони набувають конкретного змісту, беручи участь у реалізації конкретних функцій менеджменту. Функції планування, організації, мотивації, контролю і регулювання вважаються загальними (основними) на тій підставі, що будь-яка управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовної їхньої реалізації.

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

Коротко охарактеризуємо загальні функції менеджменту, тому що вони детально будуть розглянуті в наступних темах.

Функція планування включає визначення цілей завдань організації, розробку загальної стратегії організації, розробку ієрархічної структури планів для об'єднання та координації всієї діяльності організації. Таким чином загальна функція планування зв'язана як з визначенням цілей так і засобів їх досягнення.

Планування може бути формальним і неформальним. Особливо необхідно відмітити, що плануванням займаються всі менеджери без виключення. Але в ряді випадків воно буває лише неформальним. Тобто завдання і цілі не фіксуються документально і практично відсутній взаємозв'язок цілей з цілями інших співробітників організації. Таке неформальне планування використовується в багатьох малих організаціях, в яких власник-менеджер самостійно визначає напрями діяльності своєї компанії та засоби досягнення поставлених ним цілей. Таке планування носить загальний характер і як правило є короткостроковим.

Формальне планування передбачає формування планів організації на певний період часу. Розроблені в результаті цього процесу плани оформляються в вигляді офіційного документу, який затверджується керівником організації і з ним знайомлять всіх співробітників.

Реалізація загальної функції планування, у вигляді обов'язково розроблених планів є гарантом ефективності організації чи ні? Для відповіді на ці запитання проводилось багато досліджень [24, 28, 31, 34, 37, 46]. На основі цих досліджень можна зробити такі висновки: взагалі і в цілому формальне планування сприяє підвищенню прибутку; для компаній які його використовують, характерні більш високі показники доходу на вартість активів а також інші позитивні фінансові результати; висока ефективність є скоріше наслідком високої якості процесу планування та правильної реалізації планів, а не того наскільки запланована майбутня діяльність компанії; в більшості випадків, коли дослідження не виявили підвищення продуктивності праці в організаціях, які використовують формальне планування, винна була зовнішня середа. Зупинимось на помилкових уявленнях про планування: неточне планування є пуста трата робочого часу менеджера; планування дозволяє не допустити зміни; планування знижає гнучкість діяльності організації.

Загальна функція – організація – означає створення структури компанії. В ході реалізації цієї функції перед менеджерами стоїть завдання побудувати організаційну структуру організації, делегувати повноваження, визначити обов'язки та повноваження.

Ефективність діяльності організації визначається передусім її працівниками, які реалізують плани та досягають намічених цілей. Свідома діяльність індивіда в організації ґрунтується на системі мотивів, які мають психологічну основу і зумовлюють його поведінку в соціальному оточенні. Менеджерів завжди цікавили мотиви, які спонукають людину до праці за чужими завданнями. Мотивування як функція менеджменту – стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення [64].

Навіть якщо менеджери розроблять геніальні плани, чудово організують компанію, професіонально вмотивують співробітників на виконання планів, будуть відхилення. Тому контролювання як функція менеджменту є логічним завершенням дій менеджера. Суть його полягає у з'ясуванні можливості досягти поставленої мети, оскільки недосягну мету немає сенсу формулювати. Контролювання це визначення якості й коригування виконуваної співробітниками роботи з метою забезпечення виконання планів і завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.

Регулювання є логічним завершенням управлінських функцій. Це управлінська діяльність, спрямована на усунення відхилень, в керованій системі та впровадження управляючою системою відповідних заходів.

5.2. Процес управління

Процес менеджменту охоплює керуючу і керовану системи організації, функції, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво.

Процес менеджменту - послідовність визначених закінчених етапів управлінської діяльності, що забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації [42].

Змістом процесу менеджменту є цілеспрямований вплив на стан елементів, які утворюють систему "організація". Це комплексний процес, утворений з технічних, економічних, соціальних, організаційних та інших дій, які здійснюють управлінці. Організаційна характеристика процесу менеджменту відображає просторову й часову послідовність його перебігу, визначену циклом менеджменту. За змістом цикл менеджменту – це послідовність виконання функцій менеджменту.

Послідовно реалізований і завершений процес менеджменту створює управлінський цикл. Графічно модель процесу менеджменту виглядає так (рис. 5.1):

Організацію змодельовано як відкриту систему, що має вхід і вихід і складається з управляючої і керованої систем, що тісно взаємодіють, тому що органічно пов'язані. Керуючу

систему утворюють елементи, що забезпечують процес управління. Керовану - елементи, що забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної й інших видів діяльності.

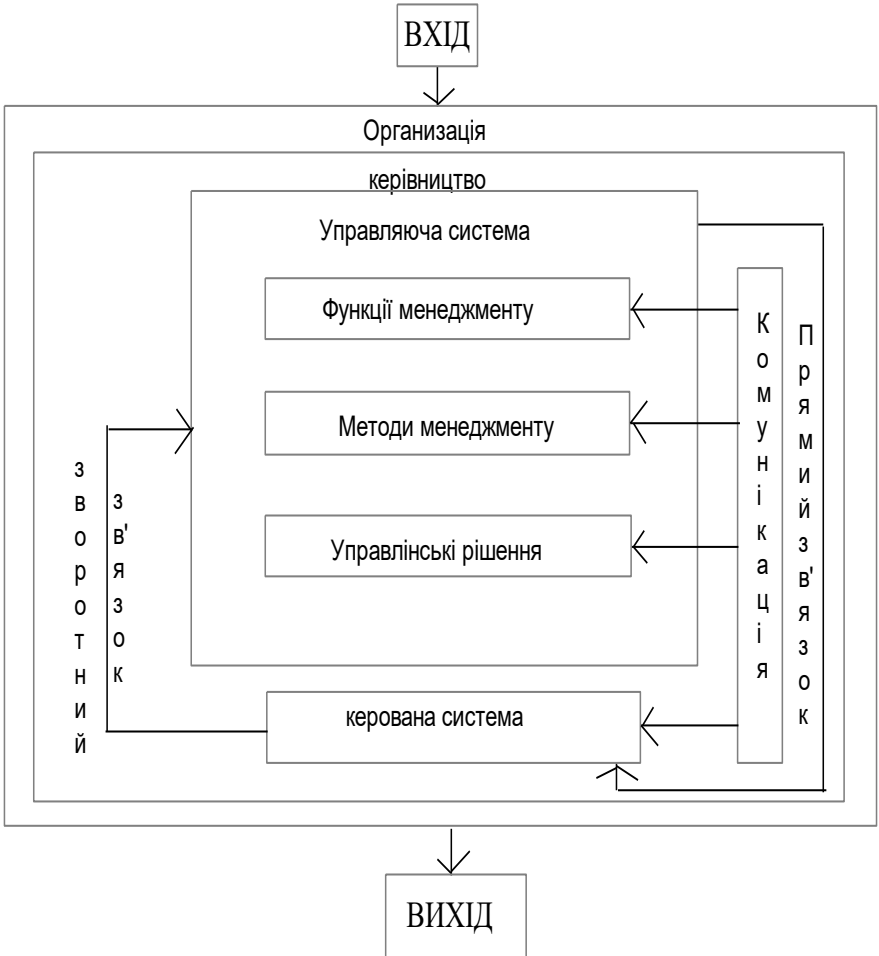


Рис.5.1 Графічна модель процесу менеджмента.

Процес управління організацією охоплює декілька послідовних етапів [43]:

1. Реалізація функцій менеджменту.

До цього етапу мають відношення усі види управлінської діяльності, (планування виробництва і реалізації, управління розробкою технологій, конструюванням виробів, управління маркетинговими дослідженнями, фінансовими ресурсами т.п.) Мається на увазі управлінська діяльність на всіх рівнях керованої системи: керівників організацій і їхніх заступників, початкових цехів, відділів, управлінь, груп, ділянок, спеціалістів усіх напрямків (економістів, технологів, енергетиків і т.д.)

Це означає, що розташований у керуючій системі апарат управління в процесі управлінській діяльності повинен виконувати своє основне завдання: створити систему методів менеджменту - сукупність засобів впливу системи, що управляє, на керовану, із метою забезпечення виробничо-господарської діяльності й одержання конкретних результатів.

2. Формування методів менеджменту як результатів реалізації функцій менеджменту.

До них відноситься план виробництва, матеріальні стимули до праці, технологічну документацію на виготовлення виробу і т.д. Проте отримані методи менеджменту, як правило, не можуть здійснювати управлінський вплив, тому що в більшості не мають форми адміністративних важелів. Для того, щоб дати методам менеджменту діючий управлінський вплив, необхідно їх формалізувати, тобто перетворити в управлінські рішення.

3. Формалізація методів в управлінські рішення.

Особливість цього етапу складається в створенні механізмів трансформації методів менеджменту в накази, розпорядження, вказівки і т.п. Після цього управлінські рішення (формалізовані методи менеджменту) каналами прямого зв'язку переходять із керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, що забезпечує виконання виробничих - господарських операцій, виготовлення виробів, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних і ін. результатів.

У тому випадку якщо, управлінські рішення в керованій системі спрацьовують недостатньо (не виконали, виконали із відхиленням), то інформація про всі неточності, хиби, відхилення, каналами зворотного зв'язку приходить у керуючу

систему (здійснюється процедура регулювання), в якій апарат управління розробляє необхідні міри. Відповідно нові управлінські рішення, спрямовані на усунення недоліків, відхилень, надходять каналами прямого зв'язку в керовану систему.

Таким чином формується циклічний механізм, внаслідок роботи якого (через визначену кількість циклів) усуваються всі хиби. У такий спосіб рівень виконання керованою системою поставлених задач і досягнення цілей знаходиться в прямій залежності від діяльності управляючої системи (апарата управління).

4. Забезпечення управлінського впливу на основі керівництва.

Керівництво організацією - вид управлінської діяльності, що об'єднує трудові процеси всіх працівників, забезпечує реалізацію функцій і формування методів менеджменту, розробку і прийняття управлінських рішень, а також формує вплив управляючої системи на керовану. Воно є об'єднуючим початком у структурі категорій менеджменту, тому що визначає напрямки діяльності апарата управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей.

Реалізація етапів менеджменту супроводжується комунікаціями - тобто процесом обміну інформацією між робітниками, підрозділами й іншими організаціями.

Таке технологічне представлення процесу менеджменту дає змогу проаналізувати, спланувати, тобто досягти ефективного використання загального потенціалу менеджменту організації, щоб забезпечити діяльність механізму менеджменту. Усі структурні частини теорії менеджменту на практиці синтезуються в механізми менеджменту, відсутність у складі якого хоча б однієї з них робить неефективним процес менеджменту.

Питання і завдання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняття “функція менеджменту”.
2. Які загальні функції менеджменту ви знаєте?
3. Опишіть механізм реалізації загальних функцій менеджменту через конкретні.

4. Що таке управлінський цикл?
5. Охарактеризуйте процес управління та його основні етапи.

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу:

1. Чому управління носить функціональний характер?

1. Тому що управління – це діяльність, а будь-яка діяльність розглядається як функціонування чогось, наприклад – підприємства.
2. Тому що управління вимагає (передбачає) здійснення різного характеру впливу на певний об'єкт.
3. Це пов'язано з розподілом праці в управлінні.
4. Це пов'язано з кооперацією праці.

2. В якому порядку реалізуються основні (загальні) функції управління?

1. Організація, планування, контроль, мотивація.
2. Планування, організація, контроль, мотивація.
3. Планування, організація, мотивація, контроль.
4. Організація, контроль, мотивація, планування.

3. Що повинні відображати функції менеджменту?

1. Основні закономірності управління системами.
2. Відносини, які складаються між керуючою та керованою системами.
3. Основні властивості, зв'язки та відносини управління.
4. Основні завдання керуючої та керованої системи.

4. На що переважно спрямовані функції менеджменту?

1. На досягнення певної мети організації.
2. На виконання виробничих завдань.
3. На досягнення відповідних економічних та соціальних показників в діяльності організації.
4. На досягнення запланованих прибутків.

5. Які функції менеджменту слід вважати загальними?

1. Контролю і організації.
2. Планування і мотивації.
3. Організації і контроль.
4. Планування, організація, мотивація та контроль.

6. До загальних основних функцій менеджменту належать:

1. Науковість, цілеспрямованість, послідовність.

2. Планування, організація, мотивація, контроль.

3. Координація, складання звітів, контроль.

4. Організація, контроль та планування.

7. Що таке менеджмент з функціональної позиції?

1. Процес планування, організації, мотивації.

2. Процес планування, організації, контролю та регулювання.

3. Процес планування, організації, мотивації та контролю, які необхідні для досягнення певної цілі.

4. Процес контролю та організації.

8. До числа основних загальних функцій менеджменту не відносяться:

1. Планування.

2. Кредитування.

3. Організації, мотивації.

4. Контроль.

9. Хто розподіляє функції управління в організації?

1. Спеціалісти.

2. Робітники.

3. Керівник організації.

4. Спеціалісти та робітники.

10. Хто розподіляє функції управління в організації?

1. Керівник підприємства.

2. Відділ персоналу.

3. Економісти.

4. Керівник підрозділу.

11. Що таке функції менеджменту?

1. Конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрямки або стадії процесу управління.

2. Вид управлінської діяльності.

3. стадії процесу управління.

4. Вид діяльності.

12. Наукою про управління управлінські функції розглядаються як:

1. Незалежні одна від одної види діяльності.

2. Застосування методів наукового дослідження до проблем, що виникають в організації.

3. Серія безперервних взаємопов'язаних дій.

4. Надання допомоги працівникові в усвідомленні власних можливостей щодо виконання дорученого завдання.

13. У результаті чого виникли функції управління?

1. В результаті поділу праці.
2. В результаті поділу і спеціалізації праці.
3. В результаті кооперації праці.
4. В результаті поділу і кооперації праці.

14. Які основні функції виділяє А. Файоль?

1. Планування, організацію, мотивацію, координування.
2. Організацію і координування.
3. Планування, організацію, розпорядництво, координування та контроль.
4. Координування і контроль.

15. Чітко окреслене коло питань та завдань, які вирішуються певною посадовою особою чи структурним підрозділом апарату управління у процесі управління підприємством (організацією) – це:

1. Методи менеджменту.
2. Принципи менеджменту.
3. Функції менеджменту.
4. Закони управління.

16. Функції менеджменту відображають:

1. Відносини, які складаються між керуючою та керованою системами.
2. Основні закономірності управління системами.
3. Основні властивості, зв'язки та відносини управління.
4. Основні види діяльності в організації.

17. Процес створення умов, які впливають на поведінку людини і дозволяють спрямовувати її в потрібний для організації бік, зацікавити людину в активній сумлінній роботі, відносять до функцій:

1. Координації.
2. Організації.
3. Планування.
4. Мотивації.

18. Функції менеджменту спрямовані:

1. На розроблення та розподіл праці між виконавцями.

2. На досягнення відповідних економічних та соціальних показників в діяльності організації.

3. На виконання виробничих завдань.

4. На досягнення певної мети організації.

19. Що мається на увазі під поняттям «функції планування»?

1. Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення.

2. встановлення цілей організації.

3. Визначення шляхів і засобів виконання завдань.

4. Визначення способів досягнення цілей організації.

20. Що слід розуміти під поняттям «функція мотивації»?

1. Процес досягнення поставлених перед адміністрацією цілей.

2. Спонування себе до ефективної організації.

3. Процес спонування себе та інших до ефективної діяльності і досягнення поставлених перед організацією цілей.

4. Спосіб впливу на персонал з метою досягнення цілей.

21. Що забезпечує управлінська «функція мотивації»?

1. Досягнення особистих цілей.

2. Спонування працівників до ефективного виконання поставлених завдань.

3. Виконання прийнятих управлінських рішень.

4. Забезпечення безперечного впливу на підлеглого.

22. Коли здійснюється поточний контроль в організації?

1. Після виконання певних робіт.

2. До фактичного початку виконання певних робіт.

3. У ході проведення певних робіт.

4. Тоді, коли зручно керівникові.

23. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

1. До фактичного початку виконання певних робіт.

2. Після виконання запланованих робіт.

3. У ході проведення певних робіт.

4. Тоді, коли зручно керівникові.

24. Відповідно до концепції Мескона основні (загальні) функції управління реалізуються у такому порядку:

1. Планування, організація, мотивація, контроль.
2. Організація, планування, контроль, мотивація.
3. Планування, організація, контроль, мотивація.
4. Мотивація, контроль, планування, організація.

25. На впевненості у тому, що за відповідно виконану роботу людина отримає винагороду, гарантується наступна теорія мотивації:

1. Справедливості.
2. Потреб.
3. Винагород.
4. Очікування.

26. До засобів мотивації праці не відносяться:

1. Винагороди.
2. Проведення виробничих нарад.
3. Підвищення кваліфікації персоналу.
4. Забезпечення умов для самовираження.

27. Організаційне планування здійснюється:

1. Тільки на вищому рівні управління.
2. На вищому та середньому рівнях управління.
3. На середньому рівні управління.
4. На всіх рівнях управління.

6. ВИДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

6.1. Планування як вид управлінської діяльності

Процес, який включає визначення цілей і завдань організації, встановлення загальної стратегії для досягнення цих цілей, розробку ієрархічної структури планів для об'єднання та координації всієї діяльності організації і є плануванням.

Динамічний процес стратегічного планування є той парасолькою, під котрою вкриваються всі управлінські функції. Процес планування формує бачення майбутнього організації. Сучасне планування необхідне для забезпечення ефективної організації, мотивації, контролю, регулювання.

Планування – вид управлінської діяльності (трудових процесів), що визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і засоби його досягнення [42].

По тривалості планування, як функція менеджменту, підрозділяється на два види: стратегічне планування (більш одного року) і оперативне (поточне) планування (до одного року).

Стратегічне планування складається у виборі курсу розвитку організації – її стратегії. Оперативне планування – це засіб реалізації стратегії.

Види планування і їх взаємозв'язок представлена на рис. 6.1

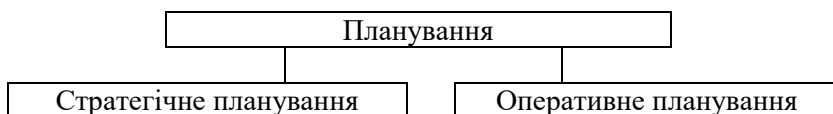


Рис. 6.1 Види планування

2. Стратегічне планування

Стратегічне планування – різновид управлінської діяльності, що складається з реалізації комплексу мійр, зв'язаних з визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації. По своєму змісту стратегічне планування передбачає: формулювання місії організації; визначення цілей організації; аналіз стану організації на основі оцінки факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; оцінку стратегічних альтернатив (можливостей) і вибір стратегії.

Згідно з Пітером Лоранжем, процес стратегічного планування є інструментом, який допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання – забезпечити нововведення та зміни в організації в достатній мірі. Тому у процесі стратегічного планування необхідно враховувати наступні аспекти: розподіл ресурсів; адаптацію до зовнішнього середовища; внутрішню координацію (відображення сильних і слабких сторін організації); розуміння організаційних стратегій (побудова організації здатної учитися на попередніх стратегічних рішеннях).

Стратегічне планування складається з дев'яти етапів. Розглянемо їх більш детально.

Етап 1. На цьому етапі збирається, класифікується і готується до використання інформація для розробки стратегії. Це в першу чергу інформація, що стосується факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації, можливих стратегій, методичного забезпечення. При цьому використовуються сучасні інформаційні технології.

Етап 2. Визначення місії і цілей організації. Місія – це чітко виражена причина існування організації. Сутність і роль місії полягає в тому, що вона: впливає на формування поглядів вищого керівництва на довгострокові плани розвитку організації; зменшує ризик прийняття необґрунтованих рішень; полегшує підготовку організації до майбутніх змін; мотивує працівників до ефективної і складної роботи; дає можливість керівникам середньої ланки формулювати мету, задачі структурним підрозділам; деталізує статус організації, забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних рівнях організації; привселюдно говорить про стратегію поведінки організації в зовнішньому середовищі, її переконаннях і цінності; визначає наміри організації відносно потреб споживачів, ринків, технологій; є механізмом, який стимулює організацію до розвитку в заданому напрямку;

Місія може охоплювати такі напрямки: турботу про працівників; турботу про виробництво; політику росту і фінансування фірми; виробничі технології; методи виходу і функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків; задоволення потреб споживачів; публічне оголошення переконань, цінностей і т.п.

Наприклад Г. Форд і його організація так визначили свою місію – забезпечення людей дешевим автомобільним транспортом; компанія «Motorola» – гідно служити задоволенню потреб суспільства, забезпечувати споживачів продукцією і послугами найвищої якості за доступними цінами; «Дженерал – Електрик» – забезпечення кращого життя.

Цілі – це конкретний кінцевий очікуваний стан організації. Вони бувають довгостроковими (5 і більш років), середньостроковими (1-5 років) і короткостроковими (до 1

року). Послідовність формування цілей організації така: вибір місії організації потім формування цілей.

Формуючи систему цілей варто мати на увазі, що вони повинні: бути конкретними і підлягати виміру; охоплювати всі рівні організації (бути ієрархічними); мати різну тривалість (довгострокові, середньострокові, короткострокові); бути реальними і зрозумілими; бути взаємодоповнюючими і взаємно узгоджуваними.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Тут використовуються наступні методи досліджень: порівняння; експертних оцінок, системного аналізу, статистичних і соціологічних досліджень, сукупної думки збутовиків, споживачів і т.п.

Етап 4. Оцінка й аналіз факторів зовнішнього середовища.

Суть є в дослідженні факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії.

Важливо використовувати методика, що дала би можливість кількісно оцінити вплив кожного з них.

Наприклад: силу впливу факторів можливо оцінювати по 100 бальній системі (економічні - 20 балів, політичні - 10 балів і т.п.) окремо можливо оцінювати позитивний чи негативний вплив цих факторів. На основі отриманих даних можливо робити інтегровану оцінку.

Етап 5. Оцінка й аналіз факторів внутрішнього середовища.

Це: люди, цілі, технології, задачі, структура. Для цього аналізують: стан фінансів, обліку, нормування й оплати праці і т.д. А також аналізують можливості організації на ринку. Отримані результати дозволяють визначити сильні і слабкі позиції організації (рис. .6.2).

У процесі оцінки й аналізу факторів внутрішнього середовища організації важливо оцінити конкурентоздатність продукції організації – сукупність її якісних і вартісних характеристик, що забезпечують відповідність продукції (товарів, робіт, послуг) вимогам ринку у визначений період часу. Однієї з найбільш розповсюджених методик оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища організації є SWOT –

аналіз (opportunities – можливості, threats - погрози). Сильні і слабкі позиції ми розглядали вище.

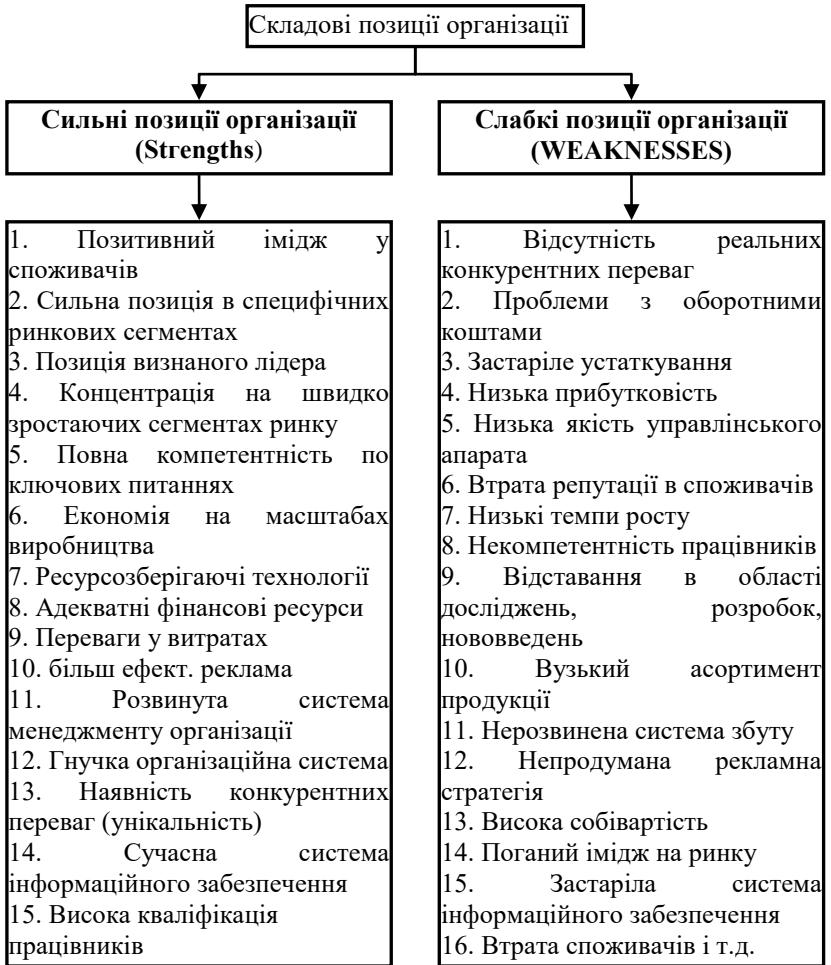


Рис. 6.2 - Сильні і слабкі позиції організації

Різні варіанти можливостей і погроз представлені в табл. 6.1.

Таблиця 6.1.

Можливості і погрози зовнішнього середовища.

Можливості (opportunities)	Погрози (threats)
1. Обслуговування додаткових груп споживачів	1. Інфляція
2. Удалі зміни в законодавстві	2. Погроза появи нових конкурентів
3. Самозаспокоєність основних конкурентів	3. Негативні демографічні, соціально-політичні зміни
4. Швидке зростання ринку	4. Невдалі зміни в законодавстві
5. Тенденції до розвитку економіки	5. Втрата частини цільових споживачів
6. Соціально-політична стабільність	6. Ріст збуту товарів-замінників
7. Вихід на міжнародний ринок	7. Технологічні нововведення в інших країнах, що зменшує конкурентоздатність продукції підприємства
8. Позитивні для підприємства зміни смаків споживачів	

Етап 6. Виконання розрахунків, обґрунтування проектних розробок.

Суть цього етапу у: визначенні найважливіших показників (економічних, соціальних, технологічних, і т.д.) які найбільш повно характеризують обрані стратегії; у виявленні тенденцій зміни стратегії; у підборі необхідних проектних мір, що забезпечують формування стратегії. Це вимагає підготовки методичної бази, кваліфікованих кадрів, технічного забезпечення.

Етап 7. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив).

Особливість цього етапу є в розробці можливих для організації варіантів стратегічних планів; базових чи стратегій окремих складових одного стратегічного плану. Загальна класифікація стратегій організації представлена в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2.

Класифікація стратегій.

Ознаки класифікації	Види стратегій
1. По ієрархії	Загальна корпоративна, портфельна, ділова, функціональна
2. По функціональних ознаках	Маркетингова, фінансова, торгова, соціальна, економічна, організаційних перетворень
3. По термінах реалізації	Довгострокові, середньострокові, короткострокові
4. По стадіях економічного розвитку (життєвого циклу організації)	Росту, обмеженого росту, скорочення (захисту, відступу), ліквідації
5. По напрямках можливого розвитку організації	Інтенсивного, інтеграційного, диверсифікаційного розвитку
6. На підставі місця організації в конкурентній боротьбі	Лідер, претендент на лідерство, послідовник, новачок
7. По ступені глобалізації (охоплення ринку)	Інтернаціоналізація, сегментація, регіоналізація
8. По ознаці наступальних дій	"Партизанська війна"; випереджальні удари; дії, спрямовані на протиставлення сильним сторонам конкурентів чи перевага над ними; одночасний наступ в декількох напрямках; захоплення вільного простору

Етап 8. Вибір оптимальних стратегій.

Найважливіший етап стратегічного планування. Він полягає у виборі оптимальної стратегії діяльності організації на основі оцінки таких факторів: очікувана ефективність; рівень ризику; ринкова ситуація; вплив колишніх стратегій; вплив власників; залежність від фактора часу; вплив внутрішнього і зовнішнього середовища і т.д.

Оцінювання стратегічних альтернатив передбачає їхню перевірку на оптимальність по таких основних критеріях: ступінь їх відповідності місії і цілям; забезпечення конкурентних переваг; рівень обліку факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; забезпечення ефективної роботи підприємства.

Реалізація цього етапу полягає у формуванні управлінських рішень про вибір оптимальної стратегії і відхилення ризикованої.

Етап 9. Оцінювання стратегії.

Складається в оцінці її відповідності місії і цілям організації, а також у правильному підборі методів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

Стратегічне планування визначає, що і коли хоче досягти організація. А для цього важливо знати, як розпізнавати стратегію, тобто забезпечити ефективне оперативне (поточне) планування.

Оперативне планування є логічним розвитком стратегічного планування, способом реалізації стратегії організації з метою реалізації її місії.

Оперативне планування – різновид управлінської діяльності, що складаються в реалізації комплексу мійр, зв'язаних з розробкою оперативного плану з метою реалізації обраної стратегії [42].

Виділяють сім етапів оперативного планування. **Етап I.** Інформаційне забезпечення оперативного планування (відбувається так само, як за стратегічного планування). **Етап II.** Оцінювання та аналіз сильних і слабких позицій організації (відбувається так само, як за стратегічного планування). **Етап III.** Вибір і формування планових параметрів. На цьому етапі розробляється система економічних, технологічних, соціальних показників, які будуть сприяти реалізації обраної стратегії. До економічних показників відносять: рентабельність, розмір прибутку, розмір товарообігу, собівартість продукції тощо. До соціальних показників відносять: витрати на поліпшення умов праці, на оздоровчі та розважальні заходи, харчування працівників, рівень заробітної плати тощо. Технологічні показники є специфічними для кожного підприємства. До них відносять: фондвіддачу та фондомісткість, виробничу потужність тощо. **Етап IV.** Бюджетування (формування бюджету). Процес формування бюджету – збалансованого плану надходжень і видатків – у межах оперативного планування називається бюджетуванням. Передумовою бюджетування є визначення центрів відповідальності. Ці центри

будуть здійснювати бюджетні процедури та відповідати за результати виконання бюджетів. Розрізняють такі центри: центр вартості – це підрозділи організації, що створюють нову вартість. Належать до моделі “вхід – вихід ”; центр видатків – підрозділи, результати діяльності яких важко оцінити за звичайними критеріями (відділ кадрів, відділ праці тощо); центр обороту – комерційні підрозділи підприємства. основна мета їх в отриманні якнайбільшого прибутку внаслідок реалізації товарів, робіт, послуг; центр прибутку – дочірні підприємства, філії інші автономні одиниці. Контролюються лише результати їх діяльності а не сама діяльність; центр інвестицій – керівники інституційного рівня та фінансово – економічні управлінські служби. Після визначення центрів відповідальності необхідно почати формування бюджетів згідно з такими принципами: системності, координації, інтегрування, партисипативності (полягає в залученні до процесу бюджетування працівників, які надалі братимуть участь у реалізації бюджетів), оптимальності, мінімізації витрат, гнучкості, взаємного узгодження, своєчасного доведення до виконання.

Найбільш розповсюджені такі методи бюджетування:

1. За порядком формування бюджету: синхронне бюджетування – полягає в одночасному розробленні та координації бюджетів на різних рівнях і різного спрямування; послідовне бюджетування – на першому етапі розробляється бюджет організації, на другому бюджет запасів та бюджет виробництва. Бюджет виробництва в свою чергу складається з бюджету собівартості по елементам витрат; III етап – призначено для розробки бюджету прибутків та збитків, фінансової діяльності, інвестиційної діяльності формування бюджету руху грошових коштів та прогнозного балансу; IV етап – це формування зведеного бюджету.

2. За рівнем централізації: метод “зверху – вниз ” – спочатку формується зведений бюджет потім бюджети відділів потім бюджети дільниць; метод “ знизу – вгору ” – в образній послідовності; при методі зустрічного бюджетування - формування бюджету іде паралельно в двох напрямках.

3. За способом розрахунку планових бюджетних показників: нормативний метод – ґрунтується на обчисленні

планових бюджетних показників відповідно до основних норм використання ресурсів, структури та розподілу капіталу; факторний метод – передбачає коригування базових (звітних) бюджетних показників з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; динаміко-статистичний метод - полягає в коригуванні базових (звітних) бюджетних показників на середній відсоток їх зміни за попередні періоди.

4. За рівнем пристосування бюджетування до змін внутрішнього і зовнішнього середовища організації: стабільне бюджетування – полягає у формуванні бюджету на початку періоду та відсутності будь-яких змін і коректив протягом періоду виконання; гнучке бюджетування – має на меті одночасне формування кількох варіантів бюджету із врахуванням песимістичних та оптимістичних прогнозів; поетапне бюджетування – передбачає формування в незмінних часових межах нового бюджету на основі виконання попередніх етапів.

Бюджетні системи для забезпечення досягнення цілей організації повинні бути простими, логічними, цілеспрямованими, ефективними та результативними.

Етап 5. Вибір адміністративних важелів. Ці важелі формуються на основі тактики, політики, процедур, правил тощо. Короткотермінові плани, які узгоджені з довгостроковими стратегічними називаються тактикою. Тактичні плани розробляються в розвиток стратегії; тактика розробляється на рівні керівництва середньої ланки; тактичні результати, як правило, виявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними діями. Політика представляє собою загальне керівництво для дій і прийняття рішень, яке спрощує досягнення цілей. Політика найчастіше формулюється керівниками інституціонального рівня на довгостроковий період часу. Для керівництва однієї політики часто буває замало. В такому випадку керівництво розробляє процедури – опис дій, котрі необхідно здійснити в конкретній ситуації. По суті процедура представляє собою запрограмоване рішення. Коли успішна реалізація планів залежить від точного виконання завдань, керівництво повинно повністю виключити свободу вибору.

Тобто коли для досягнення цілей потрібен високий рівень підпорядкованості керівники використовують правила – точне визначення того, що потрібно зробити в специфічній ситуації. Правила відрізняються від процедур тим, що вони розраховані на конкретне та обмежене питання.

Загалом застосування всіх адміністративних важелів забезпечує створення певного організаційно-розпорядчого механізму, спрямованого на реалізацію стратегії.

Етап 6. Формування альтернативних варіантів оперативних планів. Як правило альтернативні варіанти формуються з урахуванням оптимістичних та песимістичних прогнозів щодо умов функціонування організації.

Етап 7. Вибір варіанта оперативного плану. Згідно з обраними критеріями, вибирають найоптимальніший план, який є передумовою формування управлінського рішення.

Для того щоб обраний оперативний план почав впливати на виконавців, він повинен бути формалізований – затверджений через прийняття управлінського рішення.

Важливим напрямом планування в організації є формування бізнес-плану. Він потрібен для багатьох суб'єктів економічної діяльності.

Бізнес-план – це документ, що містить систему заходів чи програму дій, пов'язаних часом і місцем реалізації, узгодження з метою і ресурсами та спрямованих на отримання прибутку на засадах реалізації підприємницького проекту [46].

Бізнес план це по суті фінансово-економічне обґрунтування доцільності фінансування та реалізації того чи іншого бізнес проекту. До функцій бізнес – плану належать: всебічне інформування про підприємство, передусім про мету його діяльності, стабільність і ефективність; характеристика особливостей виробничого процесу на підприємстві; всебічна характеристика товарів або послуг; обґрунтування прогнозу розвитку виробництва і підприємства, його конкурентних позицій; комплексне дослідження ринку відповідних товарів, послуг; обґрунтування економічної ефективності підприємства; аналіз професійного рівня, ділової компетенції управлінського персоналу.

Сьогодні нема якогось одного нормативного документа згідно з яким повинен бути розроблено кожний бізнес – план. Аналіз існуючих нормативних документів та рекомендацій дозволяю зробити висновок, що класичний бізнес-план охоплює дев'ять розділів: вступ; характеристика продукції, робот, послуг та аналіз ситуації у сфері майбутньої діяльності; оцінка ринку збуту і конкуренції; стратегія маркетингу; план виробництва; організаційний план; юридичний план; фінансовий план.

Популярним методом управління, який може об'єднати можливості планування та контролю в складній галузі людських ресурсів є управління за цілями. Скорочено МВО – management by objectives. Крім того, МВО – є ще і засіб мотивації, який дозволяє усунути негативну дію контролю на поведінку працівника. Пітер Друкер перший опублікував концепцію МВО, як метод підвищення ефективності організації. МВО також вивчали відомі американські вчені Джордж Одиорне, Райа та Дуглас Мак Грегор. Друкер вважав, що кожний керівник в організації повинен мати чіткі цілі, які забезпечують підтримку цілей керівників, більш вищого рівня. Дуглас Мак Грегор вважає, що метод управління за цілями необхідний тому, що дає можливість оцінити керівників на основі результатів, а не особистих якостей. Наприклад, повідомлення підлеглому, що він недостатньо ініціативний, не є корисною формою зворотного зв'язку. Це недостатньо конкретно для підлеглого з точки зору виправлення недоліків в роботі. Але якщо підлеглому оповістять, що його продуктивність на 10% нижче контрольної цифри, то це дає еталон для контролювання продуктивності, обговорити проблему яка виникла а також те що можна зробити для підвищення ефективності.

Райа описує процес управління за цілями як послідовність таких етапів:

1. Розробка чітких, коротко сформульованих цілей;
2. Розробка реалістичних планів їх досягнення;
3. Систематичний контроль, заміри та оцінка роботи і результатів;
4. Корегуєючи міри для досягнення запланованих результатів.

О.Е. Кузьмін, О.Г. Мельник так визначають управління за цілями:» підхід, згідно з яким кожен працівник організації має чіткі цілі, що забезпечує досягнення цілей управлінців усіх рівнів та загальних цілей організації ” [44].

На сьогодні управління за цілями є достатньо ефективним підходом до реалізації стратегії.

Питання і завдання для самоконтролю.

1. Визначте сутність планування та його значення для діяльності організації.
2. Наведіть класифікацію планів, що розробляються в організації..
3. Охарактеризуйте стратегічне планування.
- 4.. Що таке місія, цілі фірми? Їх сутність, види.
5. Що таке оперативне планування? Цілі, етапи.
6. Що таке бізнес-планування?
7. Сутність управління по цілям.

6.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Добре спланована діяльність повинна бути добре організована, інакше в організації виникнуть проблеми неефективного використання ресурсного потенціалу й існуючих можливостей. Тому після реалізації загальної функції планування потрібно реалізувати організаційну функцію, тобто побудувати організацію: здійснити вертикальний та горизонтальний розподіл праці, закріпити повноваження, дати завдання , вказати на обов'язки працівникам у різних підрозділах і на різних рівнях управління. Є декілька поглядів на зміст функції організація.

Перший. Організація є діяльність щодо формування ефективної структури управління та оптимального співвідношення керованої і керуючої систем. Задля організації керованої системи потрібно розробити режим праці, здійснити поділ та кооперацію в організації, для найефективнішого використання трудових і матеріальних ресурсів. Визначитися з

технологіями, виробничими потужностями, основними та обіговими коштами. Задля організації діяльності керуючої системи потрібно розробити структуру і штат управлінських органів, методи, за допомогою яких можливо буде керувати. Тобто організація, як загальна функція менеджменту, розглядається як цілеспрямований вплив на колективи працівників з метою формування об'єкта і суб'єкта управління.

Другий. Функція організації - це процес упорядкування технічної, економічної, соціальної, та організаційної підсистем керуючої системи на всіх рівнях та підрівнях управління. Тобто організація – це упорядкування структур управління.

Третій. Організація є побудова структур, забезпечення взаємодії і оперативне управління (регулювання)

Четвертий. Організація - це побудова структури підприємства, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками, надання прав і встановлення відповідальності.

Аналіз всіх чотирьох поглядів дозволяє дати таке визначення організаційної функції.

Організація – це вид управлінської діяльності, що відбиває процес формування структури управління організацією [42].

Виділяють два аспекти організаційного процесу: поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії та взаємовідношення повноважень, які з'єднують вище керівництво із низовими рівнями.

Тому сутність цієї функції є в поділі організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії (департаменталізація), встановленні взаємодії повноважень вищих та низових рівнів управління забезпеченні можливостей поділу і координації завдань (організація процесів менеджменту).

Організування управлінських процесів розпочинається із визначення повноважень, обов'язків, відповідальності та делегування повноважень. Розглянемо ці категорії: повноваження, відповідальність, обов'язки і делегування.

Повноваження - обмежене право використовувати матеріальні, трудові й інші ресурси підприємства і направити зусилля підлеглих працівників на виконання поставлених завдань [46].

Повноваження делегуються визначеній посади, а не особистості, тобто при зміні роботи змінюються і повноваження працівника.

Відповідальність - це обов'язок посадової особи виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх ефективне вирішення [46].

Невід'ємною складовою відповідальності є обов'язок.

З поняттям відповідальність пов'язане поняття влада. Влада – це можливість впливати на поведінку інших. Нею володіє кожен працівник управління в межах службового статусу. Влада не делегується

Відповідальність має подвійний характер. З одного боку, посадова особа, приймаючи повноваження, одночасно бере на себе в повному обсязі і відповідальність. З іншого боку – за керівником, що делегує повноваження, цілком зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісну реалізацію. У першу чергу відповідальним є менеджер, що делегує підлеглому повноваження управління процесом. Але відповідати за результати буде насамперед сам менеджер.

Навіть в організаціях, у яких широке коло делегованих повноважень найвища відповідальність лежить на посаді менеджера вищого рівня управління. Великий обсяг відповідальності визначає високі оклади.

Делегування повноважень є основним процесом, завдяки якому керівництво установлює формальні стосунки працівників в організації. Делегування - передача завдань і повноважень особі, що бере на себе відповідальність за їхнє виконання.

У цілому делегування є способом забезпечити виконання роботи іншими людьми. Одночасно це дія, що перетворює працівника в керівника.

Існує дві точки зору на процес формування повноважень. Перша полягає в тому, що формування повноважень відбувається зверху донизу, через поетапну передачу їх від вищого рівня менеджменту до найнижчого, дотримуючись ієрархії (класична концепція). Підлеглий не може відмовитись від повноважень, які йому делегуються. Згідно з другою (концепцією прийняття повноважень Бернарда) менеджер скеровує підлеглому вимогу, який може прийняти або не прийняти.

Повноваження визначаються політикою, процедурами, правилами та стають більш ширшими з підняттям рівня управління. Вони залежать від традицій, моралі, культури, обрядів і т. п.

За характером делегування виділяють лінійні та функціональні повноваження. Лінійні – передаються безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглих і далі іншим підлеглим. Вони передбачають узаконену владу. Керівник в межах лінійних повноважень може вирішувати проблеми без узгодження з вищим керівництвом. Делегування лінійних повноважень формує ієрархію рівнів управління, процес створення якої називають скалярним. Закінчена ієрархія створює скалярний ланцюг.

Ефективність лінійних повноважень залежить від: єдиної особистості влади; регламентування кількості працівників безпосередньо підлеглих одному керівникові; вибору ефективних стилів керівництва.

Функціональні (штабні) повноваження делегуються менеджером вищого рівня управління низовому, який виконує аналогічні функції. Наприклад, начальник відділу маркетингу мережі магазинів делегує функціональні повноваження в галузі маркетингу начальнику відділу маркетингу супермаркету, хоча останній перебуває в лінійному підпорядкуванні директору супермаркету

Делегування лінійних і функціональних повноважень вимагає ефективною мотивації, впливу, лідерства, контролю. Тому в підпорядкуванні керівника є чотири типи апарата: обслуговуючий - виконує конкретні функції (плановий відділ, відділ кадрів, бухгалтерія); консультативний - формується зі спеціально взятих на постійну або тимчасову роботу консультантів керівника; особистий - працівники, що безпосередньо працюють з керівником (секретар, референт і т.д.); інформаційний – надають керівникам необхідні інформаційні послуги.

Недоліки в менеджменті часто обумовлені з однієї сторони не бажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого боку – не бажанням підлеглих брати на себе відповідальність. Ньюмен приводить п'ять причин небажання керівника делегувати

повноваження і шість причин відмовлення підлеглих від відповідальності.

П'ять причин небажання керівника делегувати повноваження: перебільшення власних можливостей, спрацьовує принцип «Я зроблю це краще»; непевність у своїй здатності керувати; відсутність довіри до підлеглих; страх перед ризикованими рішеннями; відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.

Шість причин відмовлення підлеглих від відповідальності: відсутність ініціативи, острах самостійно розв'язати проблему; острах критики; відсутність необхідної інформації і ресурсів; переваженість роботою.; невпевненість у собі.

Делегування повноважень є основним процесом, завдяки якому керівництво встановлює формальні відносини між працівниками в організації.

Зважаючи на різноманітні особливості функціональних повноважень, виділяють кілька їх видів: узаконені — функціональний керівник діє в межах законодавчих норм, статутних документів, наказів тощо, виконуючи їх без жодних узгоджень; рекомендаційні — спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій; потребуючи обов'язкового з'ясування — функціональний керівник з'ясовує свої рішення з лінійними керівниками різного рівня; паралельні — рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішеннями лінійних керівників.

З метою подолання проблем делегування повноважень і приймання відповідальності доцільно забезпечити чіткий функціональний розподіл, прозорість інформації, створити дієві мотиваційні механізми тощо.

У результаті реалізації організаційних процесів формуються організаційні структури управління певних видів.

Організаційна структура управління — упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво організацією [64].

Організаційна структура управління й структура організації (підприємства) не одне й теж. Структура організації

відображає розміщення організації (підприємства) на площині з урахуванням можливостей використання багатопверхових приміщень (будівель).

До організаційної структури управління належать: ланки управління на кожному його рівні; розміщення, зв'язки та підпорядкованість ланок; права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і конкретних функцій менеджменту; чисельний і професійно-кваліфікаційний склад працівників; ступінь централізації та децентралізації функцій менеджменту.

В ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють лінійну організаційну структуру управління. Необхідність перероблення інформації, встановлення зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності зумовили появу функціональних служб (штабів) у системі управління, які формують функціональну організаційну структуру управління. Саме сукупність лінійних і функціональних органів утворює організаційну структуру управління. Організаційні структури управління підрозділяються на: лінійні, функціональні, комбіновані. Комбіновані в свою чергу підрозділяються на: лінійно-штабні; лінійно-функціональні; бюрократичні; адаптивні; конгломератні. В свою чергу бюрократичні підрозділяються на структури раціональної бюрократії та дивізійні. Дивізійні на продуктові, споживчі та територіальні. Адаптивні організаційні структури підрозділяються на: проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні.

Отже, існує дві основні структури управління — лінійна і функціональна, а все інше різноманіття існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів. Розглянемо їх більш детально.

Лінійна організаційна структура управління. Складається із взаємно підпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру, а всі зв'язки з

вищими рівнями управління відбуваються через нього. Переваги цієї структури полягають у простоті, чіткості, зрозумілості взаємовідносин ланок і працівників управління.

Але оскільки вона вимагає високої компетентності керівництва з усіх питань, то може використовуватися тільки у відносно простій системі організації, де постійними є умови, завдання і функції менеджменту.

Функціональна організаційна структура управління, передбачає чітку ієрархію органів, які забезпечують виконання кожної конкретної функції управління на всіх рівнях. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти. Недоліком функціональної структури є те, що управлінський процес розривається на окремі слабо пов'язані між собою функції, при цьому можливе їх дублювання. Навіть якісне виконання функцій не долає цього недоліку, тому цю структуру використовують дуже рідко.

З метою подолання недоліків лінійної і функціональної структур управління було створено різноманітні комбіновані структури управління, до яких належать лінійно-штабні, лінійно-функціональні, бюрократичні, адаптивні та конгломератні.

За лінійно-штабною організаційною структурою при лінійних керівниках створюють штаби (служби), що спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Правами прийняття управлінських рішень вони не наділені, а лише сприяють розробленню конкретних положень у межах властивих їм функцій управління. Саме ці положення забезпечують підготовку якісних управлінських рішень, які традиційно приймає лінійний менеджер і передає їх для виконання. Недолік лінійно-штабної структури управління, в тому, що існує тенденція до розширення штатів штабних служб.

За лінійно-функціональною організаційною структурою функціональні служби уповноважені управляти роботою служб нижчого рівня, які виконують певні конкретні функції. Делегуються при цьому не лінійні, а

функціональні повноваження. Наприклад, відділ праці та заробітної плати головного офісу торговельного підприємства розпоряджається відповідними видами діяльності відділу праці та заробітної плати філіалу, який перебуває в лінійному підпорядкуванні у директора філіалу.

Бюрократичні організаційні структури управління. На початку ХХ ст. німецький соціолог Макс Вебер (1864— 1920) запропонував концепцію бюрократії як своєрідну нормативну модель, ідеал, назвавши її модель раціональної (традиційної) бюрократії. Її характеризують такі особливості: чіткий поділ праці, що забезпечує формування висококваліфікованих спеціалістів; ієрархічність рівнів управління, за якої нижчий рівень контролюється вищим; наявність взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів; формальна безособовість, згідно з якою офіційні особи виконують свої обов'язки; домінування кваліфікаційних вимог під час формування штатів організації.

Недоліками цієї моделі є негнучкість, неадекватне реагування на нові рішення, зміни, конфліктні ситуації.

Дивізійні організаційні структури управління використовують в організаціях із широкою номенклатурою продукції (послуг), у яких швидко змінюються споживачі, а також у міжнародних організаціях. Серед дивізійних виділяють продуктові, споживчі й територіальні організаційні структури управління.

Згідно з продуктовою організаційною структурою управління керівнику делегують повноваження щодо управління певним типом продукції. У його підпорядкуванні перебувають і керівники вторинних служб (виробничої, технічної, збуту тощо). Недолік цієї структури управління полягає в збільшенні витрат у зв'язку з можливим дублюванням робіт, пов'язаних з виробництвом різних видів продукції.

Споживча організаційна структура управління орієнтована на споживача. До неї належать підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів

(покупців) (наприклад, відділ енергетики на промисловому підприємстві, служба ремонту і технічного обслуговування).

Територіальна організаційна структура управління формується за географічним розташуванням підприємства. Так, підрозділи збуту можуть функціонувати в різних регіонах України і навіть світу.

Адаптивні організаційні структури управління. На відміну від бюрократичних вони здатні швидко пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі. Існує чотири основних типи адаптивних (органічних) організаційних структур управління: проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні.

Проектні організаційні структури управління створюються для розв'язання конкретних завдань. Найчастіше вони концентрують зусилля на одному завданні.

У матричній структурі управління члени проектної групи підпорядковані як керівнику проекту, так і керівникам функціональних відділів, де вони працюють постійно. Вона сприяє зменшенню витрат на проектні роботи, оскільки використовує наявну робочу силу, техніку, приміщення, транспортні засоби тощо.

У програмно-цільових організаційних структурах управління постійно змінюються роль і місце керівника програми, тобто керівник змушений пристосовуватися до нових умов, цілей, завдань. А стиль його керівництва повинен забезпечити ефективність управління за умов постійних змін напрямів діяльності, строків реалізації програм, виконання робіт тощо.

Координаційну організаційну структуру управління використовують за умов одночасної реалізації великої кількості програм. Функції керівника делегують менеджерам-кураторам служб або функціональним блокам, що складаються з кількох служб.

Конгломератна організаційна структура управління. Формується за рахунок поєднання різних типів організаційних структур. Наприклад, на підприємстві в одній службі застосовують продуктову структуру

управління, в другій — лінійно-функціональну, в третій — матричну. Можливо, що певна організаційна структура управління (наприклад, координаційна) реалізується через матричну.

Розмаїття типів організаційних структур управління дає змогу організації обрати для себе найоптимальніший варіант. На сучасному етапі простежується тенденція до поширення адаптивних організаційних структур управління, що пов'язано з нестабільністю внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації. Малі форми підприємництва тяжіють до застосування простих структур управління: лінійно-штабних, лінійно-функціональних тощо.

Вертикальний поділ організації супроводжується виникненням проблем централізації і децентралізації управління. Організації, керівники яких залишають за собою більшу частину повноважень щодо прийняття управлінських рішень, називаються централізованими. У децентралізованих організаціях повноваження розподіляються на нижчих рівнях управління. Цілком централізованих чи децентралізованих організацій не буває. Ступінь децентралізації характеризується: кількістю рішень, які приймають на нижчих рівнях управління; важливістю рішень; наслідками рішень, які приймають на нижчих рівнях управління; організацією контролю за роботою підлеглих.

Децентралізація за своєю сутністю є делегуванням вищим керівництвом керівникам нижчого рівня своїх повноважень. Французький економіст Дж. Обер-Кріє запропонував такі показники оцінки рівня децентралізації: кількість підлеглих, кількість спеціалізованих служб, її перевагами є швидкість прийняття рішень, гнучкість, зручність і обґрунтованість управлінських дій, невеликі витрати, можливість застосування морального фактора. До недоліків належать імовірність неприйняття рішень, відсутність єдності поведінки менеджерів, ризик втрати контролю в процесі управління тощо.

З метою усунення недоліків, пов'язаних із децентралізацією організацій, використовують інтеграцію управління — процес об'єднання зусиль усіх підрозділів,

служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур, графіків, ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва тощо.

Побудова організації здійснюється шляхом організаційного проектування. Його основою є стратегічний план, спрямований на реалізацію місії, цілей організації. Організаційне проектування здійснюється зверху вниз і охоплює такі етапи:

- визначення вертикальних рівнів управління;
- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами;
- встановлення зв'язків між різними підрозділами;
- визначення повноважень і відповідальності посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

Формування організаційних структур управління - є основним завданням організування. По суті це створення організаційної структури управління, яка є особливою на кожному підприємстві. Цей процес реалізується за допомогою органіграм.

Органіграма — схематичне відображення структури управління, зв'язків між підрозділами, службами та органами управління [42].

За відповідністю реаліям органіграми бувають фактичними (дійсними), раціональними (після ліквідації непотрібних зв'язків) і бажаними (до яких слід прямувати). Вони необхідні для упорядкування взаємозв'язків на підприємстві; посилення відповідальності; виявлення і подолання перевантаження працівників; дублювання функцій; усунення конфліктів; обґрунтованої заміни керівників; раціоналізації структури управління тощо.

В органіграмах виділяють такі зв'язки: лінійні (зображуються безперервною лінією); функціональні (зображуються перервною лінією); зв'язки, пов'язані з передачею спеціалізованих повноважень (зображуються прямою лінією у формі «тире-крапка»).

При проектуванні організаційних структур управління слід брати до уваги, що оптимальна кількість підлеглих у керівника 4 -5 осіб, а максимальна 7 - 12. Так французький дослідник В. Грайкунас запропонував у 1933 р. формулу для визначення кількості можливих зв'язків, які потребують уваги менеджера [42]:

$$K = n \times [2^{n-1} + (n - 1)], \quad 6.1$$

де К – кількість можливих взаємозв'язків менеджера з підлеглими при даній їх кількості n.

Організаційна структура управління організацією формується з урахуванням загальних принципів, маючи водночас і свою специфіку. Певна специфіка організаційних структур управління залежить від видів діяльності – торговельно-посередницької, науково - дослідної, банківської, будівельної, транспортної та ін.

Після побудови організації необхідно проаналізувати та оцінити її діяльність. Процес аналізу і оцінки постійний і він здійснюється з метою удосконалення організаційних структур.

Існує декілька способів аналізу та оцінювання: експертний, аналогій, структуризації цілей і завдань, організаційного моделювання, структурних еволюційних порівнянь.

Сутність експертного способу полягає у попередньому дослідженні чинної структури управління, виявленні недоліків і характерних особливостей. Для цього проводять діагностичне дослідження системи менеджменту з метою порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними (плановими). Цю роботу підсилюють індикативним аналізом, завданнями якого є вивчення поведінки діючої системи в динаміці, тенденцій її змін, а також причин, які їх зумовлюють.

Спосіб аналогій передбачає використання організаційних структур і форм управління, що виправдали себе на інших підприємствах. Найчастіше цей спосіб застосовується щодо підприємств подібних за розміром, видами продукції, типом виробництва, складністю продукції

тощо. Цей спосіб передбачає розроблення і застосування стандартних інструкцій, типових структур управління, норм керованості, функцій управління, розрахункових формул для визначення необхідної чисельності управлінських працівників. Його використання зумовило певну уніфікацію організаційних структур управління, упорядкування штатних розкладів, регламентацію адміністративно-управлінської діяльності на підприємствах. Оскільки в процесі ринкових перетворень зростають вимоги до побудови організаційних структур, визначення чисельності працівників за функціями управління, кваліфікації спеціалістів з організування управлінських процесів, то це звузило сферу застосування способу аналогій.

До нього вдаються здебільшого на початковій стадії функціонування підприємства. При цьому важливим є встановлення груп однорідних підприємств, які визначають на основі обсягів і складності робіт з управління. Для кожної групи розробляють типову організаційну структуру, проекти універсальних рішень щодо побудови апарату управління.

Спосіб структуризації цілей і завдань, має на меті розгляд організації як багатоцільової системи, а також структуризацію цілей і проблем організації за певними ознаками, які беруть за основу при визначенні видів діяльності, функцій, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт дає змогу сформулювати структурні підрозділи та зорієнтувати їх діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети.

Способи організаційного моделювання базуються на використанні формальних показників системи управління і створенні відповідних моделей. Ефективним є підхід, в основі якого - декомпозиція інформаційного процесу, пов'язаного з управлінськими роботами. При цьому визначають місця, які потребують управлінського впливу, встановлюють періодичність і черговість впливів, склад і обсяги інформації, необхідні для цього технічні засоби тощо. З урахуванням особливостей функцій та процесів управління (їх націленості, періодичності, трудомісткості

тощо) встановлюють чисельність працівників, їх підпорядкованість під час виконання управлінських робіт, склад підрозділів апарату управління. До організаційного моделювання належать способи, які використовують параметричні залежності об'єкта і суб'єкта управління. Для цього визначають залежність параметрів керуючої системи від виробничо-технічних факторів, щільність їх зв'язків, досліджують кількісні характеристики системи управління та імітують різні ситуації управлінської діяльності. Все це розширює можливості системного аналізу, забезпечує вивчення і прогнозування організаційних змін у системі управління на перспективу, ефективно розв'язання проблем, що постають під час виробничо-господарської діяльності. З цим пов'язані вибір раціональної організаційної структури управління підприємства, служби, цеху, ділянки, визначення обґрунтованого рівня централізації та децентралізації управління на основі конкретних виробничих умов, розподілу відповідальності, підходів до прийняття управлінських рішень тощо.

В основі способу структурних еволюційних порівнянь лежать такі основні положення: необхідність оцінювання організаційної структури управління в процесі її розвитку (з урахуванням змін, удосконалень, уточнень тощо); необхідність комплексного застосування під час оцінювання організаційної структури управління всіх способів - експертного, порівнянь та аналогій, структуризації завдань і цілей тощо; побудова порівняльної моделі організаційної структури на основі оцінювання відповідності функцій, відповідальності та повноважень посадових осіб виробничо-господарським цілям підприємства, а також на засадах очікування (прогнозування) зміни цілей, завдань і результатів виробничо-господарської діяльності; врахування при формуванні результатів оцінювання організаційної структури управління всієї сукупності факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ організації та їх прогнозованих змін.

Отже, за основу оцінювання організаційних структур управління необхідно брати підхід, який забезпечує комплексне використання способів і враховує різноманітні фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ в умовах розвитку.

Застосування способу структурних еволюційних порівнянь вимагає кваліфікованого аналізу організаційних структур управління підприємств та їх підрозділів. На початковій стадії необхідно вивчити існуючу організаційну структуру управління, дотримуючись такої послідовності: визначення об'єкта дослідження (конкретної організаційної структури управління); коротка характеристика організації; формулювання місця і ролі організації; визначення переліку робіт, які підлягають виконанню при здійсненні аналізу; вибір і затвердження методики проведення робіт; розроблення календарного плану-графіка робіт, у якому фіксують їх перелік і терміни виконання, відповідальних виконавців, порядок проведення аналізу; обґрунтування форми подання аналітичного матеріалу і звітності.

Джерелами отримання інформації для аналізу можуть бути організаційна структура управління підприємствами, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, штатний розпис підрозділів, основні техніко-економічні показники діяльності підприємства, результати опитування працівників, нормативно-довідкові матеріали, накази і розпорядження керівництва, матеріали із зарубіжного досвіду тощо.

Важливим критерієм, за допомогою якого оцінюють ефективність організаційної структури управління, є ступінь досягнення цілей підприємства при заданих обмеженнях матеріальних, трудових, фінансових ресурсів і термінів виконання. Використання наявних ресурсів характеризується показниками виробництва і реалізації продукції, показниками використання основних фондів і трудових ресурсів, величиною отриманих прибутків, рентабельності виробництва тощо. При цьому зважають на повноту та успішність виконання управлінських робіт. Так, відсутність в організаційній структурі управління

підприємством підрозділів з маркетингу, перспективного розвитку підприємства, зовнішніх зв'язків, лабораторії економічного аналізу унеможливує використання багатьох функцій управління, а відповідно досягнення оптимальних показників діяльності підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності. У процесі аналізу використовують такі показники, як тривалість циклу управління, трудомісткість управлінських робіт, структуру трудомісткості загальних і конкретних функцій менеджменту, рівень автоматизації та комп'ютеризації тощо. Особливо важливим є оцінювання відповідності організаційної структури управління перспективним завданням розвитку організації на засадах використання показників, які характеризують склад і структуру управлінських рішень. Доцільно аналіз організаційної структури управління підприємством проводити у три етапи:

1. Встановлення ступеня відповідності організаційної структури управління місії та цілям організації з урахуванням її особливостей.

2. Аналіз побудови організаційної структури управління.

3. Узагальнення інформації та обґрунтування висновків.

Аналізу підлягають результуючі показники діяльності організації, які відображають динаміку кількісних показників виробництва і реалізації продукції, собівартості прибутку і рентабельності тощо. Узагальнення досвіду підприємств дає змогу побачити невикористані можливості, резерви виробництва.

Оцінювання відповідності організаційної структури системам управління, цілям, завданням і перспективам розвитку підприємства здійснюють у певній послідовності. Спочатку встановлюють тип організаційної структури управління (товарна, регіональна тощо). Потім розробляють матриці цілей (завдань) підприємства і порівнюють їх з існуючою організаційною структурою. Умовними позначеннями, наприклад знаком «+» або «-», на основі розрахунку відповідних часток визначають участь у вирішенні конкретних завдань. Матричні таблиці заповнюють у

розрізі підрозділів апарату управління та підприємства загалом.

За допомогою такого підходу визначають завдання, які має вирішувати апарат (структурна ланка) управління, проблеми, що вирішуються не в повному обсязі або недостатньо якісно (не відповідають призначенню ланок), неправильне підпорядкування ланок, функції, що дублюються кількома ланками (через невстановлені лінійні і функціональні зв'язки).

На другому етапі з'ясовують, наскільки раціональними є побудова організаційної структури управління, функції та завдання підрозділів в управлінських процесах.

Питання і завдання для самоконтролю.

1. Визначте сутність структури управління та її складові.
2. Охарактеризуйте горизонтальні та вертикальні структури.
3. Наведіть типи "жорстких" (бюрократичних) структур.
4. Що таке адаптивні (органічні) структури.
5. Визначте поняття управлінської структури і фактори, що визначають її.
6. Назвіть основні види управлінських структур.
7. Охарактеризуйте відповідальність, її сутність, фактори, що визначають їх обсяг, види управлінської відповідальності.
8. Які є управлінські повноваження та їх види?
9. Що виникає при порушенні рівноваги між співвідношення повноважень та відповідальності?
10. В чому сутність делегування повноважень? Які оптимальні умови їх використання?
11. Що таке діапазон керованості? Які ви знаєте фактори, що визначають його оптимальний розмір?
12. Визначте фактори, що впливають на масштаби повноважень та відповідальності.
13. Централізація та децентралізація, сутність, значення для управління організацією, позитивні та негативні риси.
14. Перерахуйте основні види організаційних структур управління.
15. Лінійна структура управління, сутність, позитивні та негативні риси.
16. Охарактеризуйте функціональну структуру управління.

17. Лінійно-функціональна структура управління.
18. Назвіть фактори, що визначають ефективність організаційної структури управління.
19. Горизонтальна та вертикальна координація. Схеми управління.
20. Перерахуйте повноваження, які не можуть бути делеговані.
21. Що спільного та відмінного у побудові централізованої та децентралізованої системи управління?
22. Які обов'язки виконує керівник вищої, середньої та низової ланки управління?
23. Кому і які повноваження делегуються і хто несе відповідальність за це?
24. Назвіть причини та наслідки бюрократизації управління.

6.3. Мотивація, як загальна функція менеджменту

Мотивація - це «динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, який визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість». Просте бажання ніяк не зможе визначити спрямованість поведінки. А вже тим більше - його організованість і стійкість. Тому до порожнього «хочу» потрібно, як слід подумавши, додати як мінімум: «хочу для того, щоб». Тобто зрозуміти своє бажання, зміркувати, до чого воно в кінцевому рахунку має призвести, які вигоди ми отримаємо від його виконання і так далі.

Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Мотивація як економічна категорія пройшла два етапи: застосування політики “батога та пряника ”; використання методів психології і фізіології.

Мотивація ґрунтується на двох категоріях: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе. Винагороди поділяють на внутрішні – отримують у процесі роботи, від змісту трудового процесу, відчуття самоповаги тощо

і на зовнішні – зумовлені заробітною платою, просуванням по службовій драбині, автомобілем і т. ін.

Узагальнену модель мотивації через потреби можна описати таким чином: потреби породжують інтереси. Вони - мотиви (усвідомлене спонукання до дії). Мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей. Результатом цього може бути повне задоволення, часткове задоволення чи незадоволення потреб.

Протягом історії менеджменту сформувались достатньо обґрунтовані теорії мотивації, покладені в основу прикладних механізмів мотивування працівників. Вони формують дві групи: теорії, які відображають зміст потреб (змістовні) і теорії, які відображають процес винагородження (процесуальні).

Ці дві групи взаємодоповнюють одні інших. Сучасний менеджер не зможе ефективно виконувати свої функції, не знаючи й не розуміючи ієрархії потреб, від якої значною мірою залежить ідеологія компанії та філософія ведення бізнесу. Але при цьому він також повинен забезпечити індивідуальний підхід щодо врахування мотиваційних факторів.

Одна з головних проблем, з якою зіштовхуються організації в наші дні, полягає в тому, щоб зацікавити людей в досягненні цілей організації. Існує думка групи впливових психіатрів, відповідно до якої всі основні методи поведінки дорослої людини закладаються в дитинстві, і не можуть бути істотно змінені в більш пізні роки. Інші вважають, що можуть змінити поведінку дорослої людини, і роблять це.

Багато досліджень указують на той факт, що працівників більше турбує не абсолютний рівень їхньої зарплати, а те, скільки вони одержують у порівнянні зі своїми колегами. Якщо робітники почувають, що з ними обходяться несправедливо, вони виражають невдоволення, навіть якщо їхня зарплата з боку може показатися достатньо високою. Якщо працівнику не потрібно більше грошей, і в нього немає бажання одержувати якісь речі, то розвивається почуття самозаспокоєності, у результаті чого пропадає бажання завзято трудитися.

У результаті опитування 150 американських робітників із метою з'ясування їхнього відношення до праці, було

встановлено, що впевненість у постійній зайнятості є самим головним бажанням. На другому місці стала потреба у визнанні і повазі а також інтерес до роботи. Розмір зарплати займає одне з останніх місць.

Нове обладнання або методи завжди зустрічають із недовірою, тому що в робітників виникає побоювання, що вони повинні будуть перенавчатися, у зв'язку з чим упаде їхній заробіток.

Робітники, на відрядній системі оплати з часом виявляють схильність вважати свій максимальний заробіток за норму, і в силу цього починають натискати на адміністрацію, вимагаючи значного підвищення мінімальних ставок. Адміністрація ж підприємства, що застосовує систему грошового стимулювання, буває перевантаженою канцелярською роботою.

Між працівниками часто виникають заздрість і образи, оскільки деякі з них спроможні заробляти значно більше інших, або тому, що швидкі працівники незадоволені наявністю в бригаді менш вмілих і старих робітників через яких страждає їхній заробіток.

Часто буває важко встановити розмір оплати, оскільки робота не завжди стандартизована. Це створює нерівність між різноманітними видами праці, коли завдяки більш низьким нормативам деякі робітники одержують високу оплату за роботу, що потребує значно менших зусиль, у той час як інші через високі нормативи одержують значно менше. У результаті часто виникають різноманітні тертя.

Термін «мотив» (французьке слово) - спонукальна причина, привід до дії. Його застосовують для визначення всіх чинників, що викликають дію.

Насамперед, спробуйте уважно розібратися в мотиваційній теорії Ф. Герцберга, що спирається на систему потреб «соціальної людини». Він виділив дві групи спонукальних чинників, які назвав гігієнічними і мотиваційними.

Гігієнічні чинники - утримують робітника від розчарування в праці і, отже, перешкоджають його психологічному розладу. Звідси і їхня назва. До них відноситься: стиль керівництва, управлінська доктрина компанії, заробітна плата, умови праці, між особисті відношення,

соціальний статус працівника, гарантія зберігання роботи, стиль особистого життя.

Мотиваційні чинники (мотиватори): трудові успіхи працівника, визнання його заслуг, надання працівникові самостійності, службовий ріст, фахова досконалість, збагачення праці елементами творчості.

До числа найбільше відомих теорій мотивації відноситься запропонована Авраамом Маслоу ієрархія потреб людини. Вона заснована на тому, що людей стимулює прагнення і задоволення своїх потреб, що ці потреби мають ієрархічну структуру, тому що вони можуть бути упорядковані в міру зростання їхньої важливості для людини. По ступені значимості потреби розташовуються в наступному порядку .

Базисні потреби, тобто через оплату своєї праці людина задовольняє свої фізіологічні потреби : харчування, одяг, житло.

Потреба в безпеці, тобто впевненість у тому, що базисні потреби будуть і надалі задовольнятися (пенсійна система; страхування від хвороб; права, забезпечувані стажем роботи; захист, забезпечуваний членством у профспілці; система бонусів у вигляді акцій фірми і т.д.).

Потреба в приналежності до соціальної групи - це потреба об'єднуватися з іншими людьми (приналежність до фірми, робочій групі, бригаді, тобто мова йде про відчуття приналежності до справ фірми).

Потреба в самоповазі повинна задовольняти самолюбство людини (найменування займаної посади; власне місце роботи; влада над іншими; визнання гарної роботи, звертання до неї за порадою з питань, які відносяться до сфери фахової компетенції індивідуума і т.п.)

Самореалізація, тобто потреба самовираження і здійснення бажаного (можливість пишатися своєю роботою; відчуття досягнень; службовий ріст; оволодіння новими знаннями; відчуття можливості контролювати інтереси індивіда , що торкаються , події).

У першу чергу, людина бажає задовольнити саму важливу потребу, вона на певний час стає рушійним мотивом.

Одночасно з'являється спонукання до задоволення такої важливої потреби .Це тільки дві змістовні теорії мотивації, що у

першу чергу намагаються визначити потреби, які спонукають людей до дії, особливо при визначенні обсягу і змісту роботи.

Загалом виділяють такі змістовні теорії мотивації: теорія потреб М. Туган-Барановського; ієрархія потреб А. Маслоу; теорія потреб Д. Мак-Клеланда; двох факторна теорія Ф. Герцберга; теорія ERG К Альдерфера; теорія “Х” та “У” Д. Мак – Грегора; теорія “Z” У.Оучі.

М. Туган – Барановський вперше виділив наступні 5 груп потреб: фізіологічні (у їжі, воді, повітрі, сні, тощо); статеві (у сексі, намаганні сподобатися представнику протилежної статі); симптоматичні інстинкти і потреби (інстинкти самозбереження, продовження роду); альтруїстичні (у безкорисливій турботі про інших); практичні (у житлі, авто, грошах тощо). Особливого значення у розвитку економіки він надавав раціональним почуттям, національній належності, моральним і релігійним поглядам, духовності.

Теорія потреб Девіда Мак-Клеланда стверджує, що при стимулюванні працівників слід враховувати вторинні потреби влади, успіху та причетності, оскільки на сучасному етапі розвитку суспільства первинні потреби у більшій частині населення вже задоволені.

К Альдерфер (теорія ЕГГ – existence –існування, relatedness – комунікація, growth – зростання) до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей відносить: потреби існування (пов’язані з фізіологічними та потребами у безпеці); комунікативні потреби (впливають із соціальної природи людини, її бажання бути членом колективу, мати друзів, сім’ю, добрі стосунки з колегами, керівниками, належати до певних неформальних груп, партій та громадських організацій тощо); потреби зростання (пов’язані з прагненням особистості само розвиватися, самоствердитись, отримати адекватне визнання). На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб К. Альдерфера засвідчує рух не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі, який демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб за неможливості задоволення вищих.

Відповідно до теорії “Х” Д. Мак-Грегора люди за найменшої можливості уникають роботи, відповідальності, їм не вистачає почуття честолюбства. Визначальними при цьому в

них є потреби захищеності. За таких умов стимулювати людей до праці здатні тільки контроль і погрози. Згідно з його ж теорією “У” за певних умов люди прагнуть до відповідальності й виконання роботи. У цій ситуації відбувається орієнтація на потреби вищого порядку: причетності, мати високі цілі, автономії та самовираження. Мак – Грегор вважає, що працівники більш схильні до поведінки, яку описує теорія “У”, але організаційні умови, вплив менеджерів підштовхують їх до вибору поведінки згідно з теорією “Х”.

У. Оучі (теорія “Z”) стверджує, що основою успіху працівників є віра в загальні цілі, сумлінність, довірливі взаємини, узгодженість дій тощо.

До процесуальних теорій мотивації належать: теорія очікувань В. Врума; теорія справедливості С. Адамса; комплексна процесуальна теорія Л. Портера і Е. Лоулера; теорія результативної валентності Дж. Аткинсона; теорія партисипативного управління; теорія матеріального стимулювання праці.

У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різноманітних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки.

Теорія очікувань базується на твердженнях про те, що наявність активної потреби не є необхідною умовою мотивації людини для досягнення визначеної цілі. Очікування можна розглядати як оцінку людиною можливості визначеної події. При аналізі мотивації до праці теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: витрати праці - результати; результати - винагорода; валентність (задоволення винагородою). Ця теорія розглядає проблему під кутом «шлях – ціль», вона орієнтована на психологію теорії вибору, яка передбачає, що людина обирає варіант, який максимально відповідає очікуваній нею користі. Ідея «шлях – ціль» сформувалась у процесі емпіричних спостережень, згідно з якими праця (шлях) тільки тоді може бути визнаною, коли забезпечує досягнення бажаної мети.

Теорія справедливості стверджує, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших

робітників, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння засвідчує дисбаланс і несправедливість, тобто людина переконується, що її колега за таку ж роботу отримав більшу винагороду, закономірно виникає психологічне напруження. Для його зняття потрібно вдатись до мотивування, яке, як правило, ліквідує дисбаланс, відновляє справедливість.

Основний висновок теорії справедливості для практики управління такий : доти, поки люди не почнуть вважати, що їхня винагорода отримана справедливо, вони будуть старатися зменшити інтенсивність праці. Проте, слід зазначити, що сприйняття й оцінка справедливості носить відносний, а не абсолютний характер.

Ступінь задоволення, отриманого при досягненні поставленої цілі, впливає на поведінку людини в подібних обставинах у майбутньому. У загальному випадку люди стараються повторити поведінку, що асоціюється в них із задоволенням потреби й уникати такого, що асоціюється з недостатнім задоволенням. Цей факт відомий як закон результату.

Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера ґрунтується на моделі, котра враховує цінність винагород, зв'язки між явищами “зусилля – винагорода”, здібності характер, роль працівника. Схематично модель комплексної теорії Портера – Лоулера представлена на рис. 6.3.

Теорія результативної валентності Дж. Аткінсона стверджує, що успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежить від прагнення індивіда досягти успіху чи уникнути негативної оцінки.

Теорія партисипативного (спільного) управління стверджує, що активна участь працівників у житті організації (залучення працівників до прийняття рішень, колективне виконання поставлених завдань, участь у колективних формальних і неформальних заходах, що культивують корпоративний дух тощо), спілкування з колегами підвищують задоволення роботою, внаслідок чого вони працюють якісніше та продуктивніше. Метою теорії є підвищення рівня задоволення працівників своєю роботою, внаслідок чого

досягається інша ціль – зростання ефективності функціонування організації.

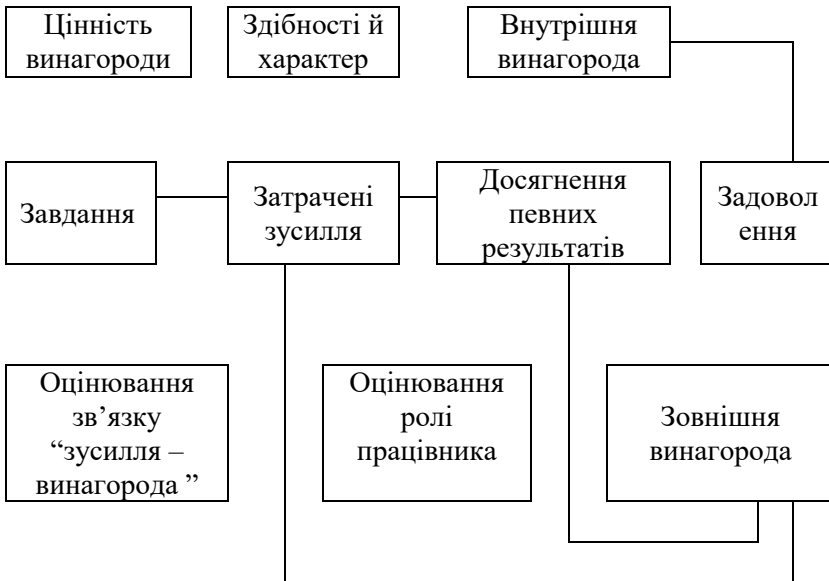


Рис.6.3 Модель комплексної теорії мотивації

Однією з найважливіших мотиваційних теорій є теорія матеріального стимулювання праці. Для забезпечення матеріального стимулювання праці необхідно: 1) сформувати системи матеріальних стимулів праці; 2) використати сформовані системи матеріальних стимулів праці; 3) Розподілити заробітну плату.

Датський психолог Мадсен розробив класифікацію і виділив дев'ятнадцять основних мотивів поведінки, які підрозділив на чотири групи .

Органічні мотиви: голод, спрага, статевий потяг, материнське почуття, відчуття болю, відчуття холоду (самозбереження) відчуття жари, анальні потреби (виділення), потреба дихати.

Емоційні мотиви: страх або прагнення до безпеки, агресивність або бійцівські якості.

Соціальні мотиви : прагнення до контактів, бажання влади (відстоювання своїх домагань), бажання діяльності.

Діяльні мотиви : потреба в досвіді, потреба у фізичній діяльності, цікавість (інтелектуальна діяльність), потреба в збудженні (емоційна діяльність), бажання творчості (комплексна діяльність). Та або інша поведінка людей звичайно є результатом одночасної дії цілого ряду мотиваційних сил. Таким чином, мотиваційні системи формуються як комплекс різноманітних мотивів, що визначають у свою чергу стандарти поведінки. Коли ж мотиваційні системи блокують один одного або вступають у протиріччя, говорять про конфліктні мотиви.

Дуже важливо забезпечити ефективне управління мотивами. існують одинадцять правил управління ними :

1. У довгостроковій перспективі позитивне підкріплення (заохочення) ефективніше і конструктивніше негативного.

2. Заохочення повинно бути конкретним і невідкладним : чим більше тимчасовий інтервал, тим менше ефект.

3. Непередбачені і нерегулярні заохочення гірше очікуваних і прогнозованих. Люди звикають до сформованої системи стимулювання. Відсутність очікуваного підкріплення буде викликати негативні емоції, невдоволення і сприйматися як кривда, унаслідок чого наступить ефект гальмування.

4. Виявляйте щиріше увагу до навколишніх.

5. Дайте людям відчуття себе переможцями.

6. Виділяйте проміжні цілі і заохочуйте їх. Великі успіхи важко досягти.

7. Дайте людям почуття свободи дій, можливість контролювати ситуацію.

8. Терпляче створюйте установку на співробітництво, домагайтеся спочатку маленьких поступок. Якось погодившись на маленьку поступку, згодом погоджуються і на велику.

9. Не кривдите самоповагу інших. Надайте їм можливість «зберегти особистість». Успіх звичайно приписується собі, невдача обставинам. Але великі і рідко кому дані нагороди, звичайно викликають заздрість, невеличкі і часті - задоволення.

11. Розумна внутрішня конкуренція розвиває спроможності членів колективу.

Становлять інтерес розробки японського спеціаліста Нісіборі, який припустив новий погляд на організацію праці. Зокрема, праця людини повинна включати такі три чинники : творчий елемент (робота думки); елемент активності (власне праця); соціальний елемент (задоволення).

Заслуговує на увагу підхід школи «Соціотехнічних систем», що активно підтримує рух за «якість трудового життя». Для створення сприятливих умов проведення організаційних змін представники цієї школи акцентують увагу на здійсненні «соціотехнічної оптимізації» :

максимально можливе розмаїття праці;

можливість прийняття рішень, що стосуються виконуваної роботи;

відносна автономність працівника;

оптимальна тривалість циклу робочих операцій; вільний вибір темпу і ритму роботи

відчуття працівниками соціальної підтримки і визнання;

можливість зміни операцій;

створення системи інформації про поточні результати праці кожного працівника;

можливість фахового і посадового росту.

Для досягнення спрацьованості необхідні такі умови :

раціональний розподіл функцій взаємодіючих людей;

відповідність особистих можливостей структурі й змісту виконуваної діяльності;

поєднання різноманітних, що доповнюють один одного і тим самим утворюють єдине ціле, індивідуальних можливостей взаємодіючих людей;

зглибока взаємодія, що припускає бажання і спроможність взаємодіючих працівників передбачати можливі наміри іншої сторони і заздалегідь узгодити з цими працівниками свої власні дії;

взаємна довіра взаємодіючих людей;

прагнення до взаємного підстрахування і взаємодопомоги;

відносна однорідність мотивів діяльності взаємодіючих працівників, відношення їх до своїх обов'язків

Сьогодні механізм трудової мотивації стає і складніше і більш різноманітним. Для успішного вирішення проблем менеджменту зусилля направляються на:

- переорієнтування управлінських механізмів на кінцеві результати трудового процесу, групових завдань, нововведень;

- розробку альтернативних варіантів організації режимів роботи з більш гнучкими параметрами, індивідуалізованих умов праці;

- розширення стимулюючого інструментарію і підвищення ролі важелів активізації новаторської діяльності;

- довгостроковий розвиток (планування кар'єри) ключових груп робітників;

- сформування нового господарського мислення персоналу фірми, що стимулює динамічні зміни і підприємницький стиль роботи.

У практику американського менеджменту частіше усього вживаються три засоби моральної мотивації працівника: визнання заслуг, справедливе відношення, почуття особистої участі в успіху фірми.

Визнання заслуг дуже важливо в процесі підняття морального рівня серед працівників, тому що багато людей потребують підвищеної уваги з боку керівництва. За формою це визнання може бути найрізноманітнішим - простим або більш складним, офіційним і неофіційним, приятельським (плескання по плечу або ж організація банкету на честь одного або групи працівників, що відзначились). Головне, щоб це визнання було щирим, тому що не відверте, фальшиве визнання може бути відразу ж виявлено і принесе негативний результат.

Фаворитизм, блат, кумівство, родинні зв'язки й інші подібні звичні для нас явища зустрічаються в діловому американському житті значно менше. Там, де це спостерігається, керівник швидко втрачає повагу з боку підлеглих. Значним аспектом справедливості є почуття самоповаги індивідуума. Незалежно від освіти, рівня інтелектуального розвитку, виду роботи, у кожної людини є почуття гордості і гідності. Це особливо гостро виявляється, коли його починають критикувати (навіть справедливо) при колегах. Критика потрібна, але вона дасть

більш позитивні результати, якщо буде відбуватися в конфіденційній обстановці.

Одним із самих цінних засобів морального стимулювання працівників є демонстрація того, що важливий саме його внесок у кінцевий результат виробництва. Форм використання цього засобу багато. Кожний співробітник повинен знати критерії, по яких оцінюється його праця. Важливо розробити такі правила і методи організації праці, а також контролю й оцінки досягнень, щоб керівники не несли відповідальності за ситуацію, на яку вони не в змозі вплинути.

Кожному хочеться усвідомити, що його робота суспільно корисна, що в ній потребують, чекають її кінцевого результату, тому цілеспрямований вплив на підлеглих повинен підкріплюватися повідомленнями про їхні власні досягнення.

Практика показує, що інформування людей про результати праці майже вдвічі підвищує їх продуктивність. У цих умовах зміцнюються взаємовідносини підлеглих і керівника, тому що часто немає потреби останньому нагадувати працівникам про свої обов'язки. Таким чином, проблема переходить у площину горизонтальних відношень, де не потребує особливого втручання керівництва. Методи організаційної комунікації: переконання, примус, інформування, мотиваційний вплив, заохочення і стимулювання.

Здійснення управлінської діяльності припускає використання різноманітних мотивів для працівників: участь у прийнятті рішень, фахова гордість, етика.

Виховання потребує усе. Чим вище моральний розвиток, тим вище вимогливість до себе. Проте ніхто не хоче бути об'єктом виховання, особливо на виробництві, тому позиція вихователя повинна бути по можливості схована від того кого виховують. Спілкування керівника і підпорядкованого повинно доставляти задоволення обом.

Експериментально доведено, що сангвініки і холерики виявляють меншу опірність і знижену продуктивність у ситуаціях, коли умови і засоби діяльності строго регламентовані і не припускають звичних індивідуальних прийомів. Регламентація призводить їх до швидкого стомлення, тому вони

віддають перевагу виконувати дії, що можна довільно перервати, а також полюбують чергування неоднорідних дій.

Флегматики і меланхоліки, навпроти, в умовах суворої регламентації виявляють велику опірність і продуктивність, чим холерики і сангвініки. Звідси зрозуміло, що інструкції бажано формулювати для людей із різним темпераментом по різному. Для перших - узагальнені, із позначенням тільки кінцевої цілі й утриманням мінімального числа допоміжних вказівок.

Кожний співробітник управління того або іншого ступеня впливає на стиль діяльності апарата. Але, з іншого боку, стиль роботи колективу робить визначний вплив на рольові мотивації кожного, на його методи і на його взаємовідносини з іншими членами колективу.

Необхідно завжди пам'ятати одну з особливостей при взаємодії «підлеглий - керівник». Тут мотиваційна основа носить більше організаційно - розпорядничий характер. При горизонтальній взаємодії кадрів управління має в більшому ступені соціально-психологічний аспект

Варто застосовувати різноманітні методи заохочення працівників за нестандартні успіхи, і насамперед, різноманітні заохочення нематеріального характеру: помічати особисті успіхи співробітників і бути уважним до їхніх особистих бід; об'єктивно оцінювати потенційні можливості і віддачу працівників незалежно від особистих симпатій і антипатій.

Типові форми морального заохочення, умовно розміщені в порядку посилення мотивації;

- проведення довірчих бесід із підлеглими;
- підтримка ініціативи й активності, уважне ставлення до індивідуальних пропозицій;
- особиста неформальна похвала керівника нижчестоящего рівня в процесі ділових контактів : усне заохочення, моральна підтримка, поздоровлення зі знаменними датами і т.п.;
- особиста похвала діяльності нижчестоящего керівника при колегах на нарадах, під час ділових зустрічей і на конференціях;
- розкриття перед працівниками перспективи розвитку даної організації й у зв'язку з цим перспективи його службового росту;

- офіційне доручення підлеглому керівнику тимчасово вирішувати окремі питання від свого імені. Це піднімає працівника у власних очах, сприяє посиленню його авторитету, розвитку ініціативи. У дію входить важливий стимул «виправдати довіру»;

- постійна, фіксована передача частини повноважень підлеглому керівнику з розрахунком на розвиток ініціативи;

- доручення працівнику брати участь у роботі на вищестоящому рівні або за межами даної організації в різноманітних комісіях, нарадах, конференціях;

- доручення працівнику доповісти самостійно (без присутності безпосереднього начальника) питання вищестоящому керівнику;

- рекомендація для виступу керівника з розповіддю про стан і перспективи роботи що подається їм колективу в пресі, по радіо і телебаченню;

- доручення, що виходять за рамки звичайних обов'язків, окремі відповідальні завдання, пов'язані з проявом особистої ініціативи, компетенції й управлінського мистецтва;

- висування в резерв на вищестоящу посаду; винесення подяк, вручення грамот, присвоєння почесних звань із врученням різноманітних нагород; клопотання про нагородження урядовими медалями й орденами.

Для поліпшення трудової етики необхідно:

- погоджувати винагороду безпосередньо з тієї діяльністю, що призводить до збільшення продуктивності й ефективності роботи підприємства в цілому; виражати привселюдне і суттєве визнання тим людям, чий зусилля й отримані результати перевершують середні показники робітників даної категорії;

- усіма силами реалізувати принцип, по котрому кожен робітник повинний явно одержувати свою частку від збільшення продуктивності організації в цілому;

- заохочувати робітників брати участь разом із керівниками в розробці цілей і показників, по котрим можна вірогідно оцінити результати діяльності співробітників;

- звертати особливу увагу на ті труднощі, з якими зіштовхується керівник середньої ланки при проведенні програм

перебудови й удосконалювання посадових обов'язків і робочих місць;

- не припускати виникнення і розвитку ситуацій, при яких інтереси співробітників можуть заходити в суперечність із цілями підвищення добробуту фірми (наприклад, не варто вводити нову технологію, що зменшує безпеку праці або змушує працювати надурочно);

- не намагатися підвищити стандарти якості до тієї пори, поки Ви не зможете цілком оплатити всі пов'язані з цим витрати;

- не створювати значного розриву між деклараціями керівництва і фактичної системи винагороди;

- не намагатися уявити справу так, що програми підвищення продуктивності праці фактично направлені на підвищення задоволеності роботою і її значимість;

- не підтримувати створення якихось спеціальних привілеїв для керівництва, які віддаляють керівництво і тих, хто дійсно виконує роботу.

Питання і завдання для самоконтролю.

1. Охарактеризуйте сутність мотивації, та її використання в діяльності менеджера.

2. Дайте визначення мотивам, їх сутності, охарактеризуйте їх види.

3. Дайте визначення сутності потреб, охарактеризуйте їх види, напрямки розвитку.

4. Які Ви знаєте концепції мотивації? Охарактеризуйте їх.

5. Які Ви знаєте змістовні концепції Мотивації? Дайте їм характеристику.

6. Ієрархія потреб А. Маслоу: сутність, характеристика, досвід застосування в менеджменті.

7. Які Ви знаєте набуті потреби згідно Д. Мак-Клелланда?

8. Опишіть двофакторну модель Ф. Герцберга.

9. В чому сутність процесного підходу до мотивації?

Перечисліть авторів теорій.

10. Що стверджує теорія очікування В. Врума?

11. В чому сутність теорії справедливості?

12. Охарактеризуйте комплексну теорію мотивації Л. Портера та Е. Лоулера.

13. Назвіть способи мотивації. В чому їх сутність? Назвіть види, дайте стислу характеристику.

6.4. Контроль, як загальна функція менеджменту

Важливими елементами контролювання є спостереження за станом суб'єктів економіки, цілеспрямований збір та аналіз інформації про них з метою прийняття оптимальних рішень. Контролювання як вид управлінської діяльності (процес) реалізується на засадах виконання контрольних операцій (контролю).

Контроль – елемент і чинник управління економічними суб'єктами, процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, визначеним стратегіям, цілям, програмам розвитку тощо.

Мета контролю полягає в максимальному забезпеченні фактичних результатів очікування.

Слово «контроль» як і слово «влада» родить насамперед негативні емоції. Для багатьох людей контроль означає насамперед обмеження (як ланцюг для собаки), примус, відсутність самостійності і т.п., у загальному усе те, що прямо протилежно нашим уявленням про свободу особи. Внаслідок такого сприйняття, контроль відноситься до числа тих функцій управління, сутність яких розуміється частіше усього неправильно. Проте звести контроль просто до якихось обмежень, що виключають можливість дій, що завдають шкоду організації і змушують кожного поводитися строго дисципліновано, - означало б випустити з уваги основну задачу управління. У більш «широкому» сенсі контроль - це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей.

Контроль дуже важливий для того, щоб організація функціонувала успішно.

Помилки і проблеми, що виникають при аналізі ситуації усередині організації, переплітаються, якщо їх вчасно не виправити, із помилками в оцінці майбутніх умов навколишнього середовища і поведінки людей.

За аналогією з цим, якщо Ви схилили при підрахунку Ваших прибутків і витрат, то через це Ви можете потім припустити ще більш серйозну помилку, неправильно виписав чек, і тим самим завдати серйозний збиток своїм друзям, діловим партнерам або своєї репутації в банківських колах. Можливість такого переплетення помилок в організації дуже велика через високий ступінь взаємозалежності видів діяльності. Важливе значення при цьому є оцінка задоволеності роботою.

Інтеграційним показником, що відбиває добробут чи неблагополучне положення особистості в трудовому колективі, є задоволеність працею, що містить оцінки інтересу до виконуваної роботи, задоволеності взаємовідносинами зі співробітниками і керівництвом, рівень досягнень у фаховій діяльності, задоволеність умовами, організацією праці й ін.

Найбільше серйозними мотивами для зміни роботи є : зникнення дійсних стимулів до праці, відсутність можливостей для фахового росту, відсутність умов для творчості, відчуття, що керівництво не в змозі оцінити Вас по гідності, нераціональні вимоги до виконуваної роботи, великі втрати робочого часу, не пов'язані з Вашими основними функціями, зміна особистих цілей, втрата інтересу до роботи.

Рішення про перехід на нове місце роботи повинно бути прийняте після ретельного урахування позитивних і негативних сторін Вашої теперішньої діяльності.

Експертами було підраховано, що група з п'ятьох-восьми працівників є максимальної для одного керівника. Нагляд за занадто великою кількістю людей робить скрутний стан для будь-якого керівника, оскільки в нього не залишається часу на важливі питання загальної політики компанії і планування. Проте чисельність підлеглих сильно залежить від внутрішніх умов організації. Якщо люди мають значні розбіжності один з одним і існує необхідність постійно вирішувати виникаючі проблеми, то керівник не зможе справитися більше, чим, скажемо, із 8 підлеглими. З іншого боку, якщо контроль за людьми здійснюється в самостійній організації, тоді керівник може мати у своєму безпосередньому підпорядкуванні хоча б і 100 чоловік.

Перевага контролю над великою кількістю людей полягає в тому, що положення керівника не дозволяє йому втручатися занадто сильно в роботу своїх підлеглих. Це неминуче призведе до більш сприятливого морального клімату і більшої ініціативи з боку молодших менеджерів. Деякі компанії цілеспрямовано розширюють область контролю для своїх керівників. Вони доручають їм контроль за роботою не менше ніж за 40 молодшими менеджерами, із тим щоб послабити контроль зверху. У результаті ці менеджери виявляють виняткову ініціативу, працюють дуже добре і мають високий моральний дух. Люди віддають перевагу самостійній праці, із мінімальним стороннім втручанням.

Чим більше людей входить у зону контролю, тим ефективніше буде комунікація в обох напрямках, що значно знизить кількість терть в організації. Це, у свою чергу, зменшить дистанцію між верховним керівництвом і нижньою частиною ієрархії.

На самому нижньому рівні керівництва, чим менше людей перебуває в підпорядкуванні начальника, тим це краще з погляду людських взаємовідносин. Саме з цієї причини значні автомобільні компанії оголосили про своє рішення обмежити чисельність робітників, що знаходяться в підпорядкуванні кожного майстра, до 10 чоловік.

Жодна людина не повинна мати більше одного начальника. Він може приймати ради від багатьох, але тільки один начальник повинний мати право зробити йому догану або нагородити. Якщо людина має більше одного боса, у нього завжди буде спокуса настроїти їх друг проти друга. Він може одержати суперечливі накази, що призведе до непорозумінь. Здивована людина зіткнеться з такими проблемами: чий наказ виконати першим, як розподілити свій час таким чином, щоб усім догодити і ні в кого не викликати невдоволення, і що робити, якщо він одержав суперечливі друг другу накази з різних джерел.

Ледачий робітник одержить прекрасну можливість ухилитися від роботи, пояснюючи одному босу, що не може виконати завдання, оскільки він дуже зайнятий, виконуючи доручення, дані йому іншим.

Контроль класифікують за різними ознаками.

За змістом: фінансовий, виробничий, маркетинговий та ін.

Фінансовий контроль постає як система спостережень, перевірок, досліджень ефективності функціонування та розвитку фінансових ресурсів. Виробничий контроль полягає в порівнянні показників виробничого планування із фактичними даними, а також в аналізуванні відхилень. Контроль маркетинговий – це комплекс дій та заходів, пов'язаних із перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства. Основними критеріями при цьому є ефективність рекламної кампанії, рівень конкурентоспроможності продукції, якість після продажного обслуговування споживачів, рівень витрат на збут і просування товару тощо.

За етапами виробничо-господарської діяльності: попередній, поточний та завершальний.

Попередній контроль здійснюють на вході в систему організації на основі встановлених правил, процедур, норм поведінки тощо. Цей вид контролю використовують щодо людських (трудових), матеріальних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів.

Поточний контроль реалізується в процесі виробничо-господарської діяльності. Його характеризують такі особливості: управлінська необхідність; наявність мети, спрямованість на конкретні робочі місця; використання зовнішніх ресурсів для внутрішнього споживання організації; націленість на всі види діяльності організації.

Завершальний контроль здійснюють на виході із системи організації. Він необхідний для виявлення рівня досягнутих результатів в організації, забезпечення мотивації.

За рівнем централізації контролю: централізований та децентралізований.

Централізований контроль постає як цілеспрямована діяльність спеціалізованих контрольних служб, заснована на використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів. Його особливістю є послідовний, спрямований на суб'єкт на суб'єкт вплив «зверху до низу»; здебільшого йому властива закритість інформації.

Децентралізований контроль ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі. Значною мірою він зорієнтований на самоконтроль та внутрішній груповий контроль, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії. Йому властива прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю. Не менш важливою його особливістю є і забезпечення двостороннього впливу.

Процес контролю реалізується в кілька етапів:

1. Визначення стандартів і критеріїв. Стандарт – це офіційний державний або нормативно-технічний документ галузі, підприємства, що визначає характеристики вимог, яким повинен відповідати певний вид продукції; критерій – показник, за яким оцінюють якість роботи, продукції тощо. Загальноприйнятими щодо них є такі вимоги: обмеженість у часі, конкретність, реальність, можливість прогнозування показників і результатів.

2. Оцінювання виконання. Полягає у з'ясуванні відповідності кількості та якості робіт, продукції, загального стану суб'єкта встановленим стандартам, загальноприйнятим нормам і критеріям. Потребує залучення відповідних ресурсів, спеціальних контрольних засобів та приладів; може здійснюватися централізовано і децентралізовано.

3. Порівняння досягнутих результатів з установленими стандартами. Його здійснюють у кілька етапів: встановлення масштабу допустимих відхилень; вимірюванні результатів; передача і поширення інформації про конкретні результати; оцінка інформації про отримані результати.

4. З'ясування необхідності коректив. Здійснюється на основі обґрунтованих висновків щодо відповідності чи невідповідності робіт, продукції встановленим стандартам.

Контроль повинен бути ефективним. Його ефективність залежить від таких чинників:

- об'єктивність критеріїв і стандартів, які б забезпечували реальні можливості людей та справедливість контролю;
- якісне обґрунтування про стан контрольованих об'єктів і процесів;
- двобічне спілкування між працівниками органів контролю та особами, діяльність яких контролюється;

- уникнення прискіпливого контролю;
- використання методів матеріального стимулювання за дотримання встановлених критеріїв, досягнення запланованих результатів;
- впровадження інформаційно-управлінською системи контролю;
- надання особливою уваги контролю виробничих процесів.

Не менш важливим при цьому є ефективне функціонування інформаційно-управлінської системи контролю – формалізованої системи підготовки інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Відкиньте помилковий сором, не бійтеся втратити свій авторитет у випадку, якщо Ви чогось не знаєте - зверніться до спеціалістів, що вирішують ці питання. Ваша справа організувати роботу колективу спеціалістів, а не стати «супер експертом» абсолютно по всіх питаннях.

Запам'ятаєте разом і назавжди, що з трьох негараздів: помилка, перестраховка, бездіяльність, найменше - перше. Помилку майже завжди можна виправити, а от перестраховка і бездіяльність безповоротно підірвуть Ваш авторитет (а без нього що Ви за керівник!).

Проблеми управлінської діяльності значною мірою вирішуються шляхом використання в практиці двох процесів - аналізу і синтезу. Причому доцільність і ефективність управлінської діяльності прямо пропорційна точності аналізу, слушності і безпомилковості синтезу, достатній сумі знань.

Опануйте навички швидкого читання, і Ви набагато швидше ліквідуєте Ваші фахові хиби.

Мудрість не в тому, щоб знати якнайбільше, а в тому, щоб знати, які знання саме потрібні, які менше і які ще менше потрібні, тобто мову треба вести про систему знань. Мова йде про створення власної системи її використання і про постійну діяльність по формуванню масиви знань, що можна реалізувати у своїй управлінській діяльності. На жаль, дуже часто можна спостерігати, як знаюча людина в необхідний момент не реалізує свої знання і своєчасно не вирішує назрілі проблеми через відсутність необхідного рівня їхньої організації і,

відповідно через неможливість їхньої мобілізації. Таким чином, організовані знання керівника - це система інформації про те, як вести управлінський процес відповідно до об'єктивних законів самого управління.

В основі менеджерської діяльності особливе місце належить самоосвіті, самостійній роботі з поліпшення знань. Для цього рекомендується :

- вести щоденне урахування й аналізувати виконану роботу за допомогою записів в особистому щоденнику;
- скласти власну систему самовдосконалення;
- визначити конкретні цілі своєї фахової майстерності, особистих якостей;
- періодично коректувати цю програму з урахуванням зміни ситуації і нових вимог.

У Японії і США вважають, що вкладання коштів в освіту дає прибуток: «витрати на навчання не знижують прибуток, а збільшують його. У результаті невігластво коштує грошей».

Підвищуючи свою управлінську підготовку пам'ятає, що до інтелектуальних якостей керівника відносять : логічне мислення, що визначається умінням систематизувати події в причинній послідовності; концептуальне мислення - спроможність узагальнити інформацію в новій і більш змістовній формі; використання концепцій при виконанні аналізу - пояснення ситуації або рішення за допомогою широко відомої теорії або моделі.

Основна ідея альтернативної моделі фахового навчання сучасного менеджера полягає в тому, що якщо ми хочемо, щоб безупинне утворення стало невід'ємною частиною діяльності фірм, організацій, необхідно переглянути деякі принципи підходи до навчання, як-от:

- люди вчаться швидше, якщо вони безпосередньо приймають участь в рішенні реальних проблем;
- навчання в аудиторії не змінює поведінку людини, практика ж дає набагато більше. У організації практичне рішення проблем дає особливо гарний ефект у неоднорідних групах у незнайомих ситуаціях;

- краще активно учитися на прикладі самому, чим слухати про нього, тому відвідини інших організацій є потужним інструментом навчання і зміни в поведінці.

Керівництво повинно бути упевнене в необхідності навчання, виділяти для цього час, винагороджувати за нього і саме брати участь у ньому, якщо процес навчання йде на робочому місці. Підхід, що щонайкраще враховує всі ці принципи, є навчанням через діяльність.

На розвиток особистого потенціалу істотно впливає правильна постановка контролю. При виконанні функцій контролю треба враховувати загальний режим і умови діяльності апарата управління, графік рішення його задач. Ясно, що його доцільно здійснювати в такі періоди, коли спеціалісти апарата менше завантажені своєю основною роботою, мають можливість більше часу приділяти реалізації програми спостереження або перевірки, або чітко визначати заздалегідь час і форму контролю.

Дієвість і ефективність контролю підвищуються також шляхом установа раціональних засобів його проведення. У цьому сенсі розрізняють систематичний, періодичний, разовий контроль.

Завдання контролю не зводиться лише до виявлення розбіжностей між фактичними і плановими параметрами. Головне в його проведенні - усунення причин, що породжують його невідповідність, забезпечення безумовного виконання планів і всіх нормативних вимог, створення сприятливих умов для діяльності людини на кожному робочому місці.

Всяка ціль і планування ефективні лише настільки, наскільки ефективні слідуючи за ними реалізації і завершальний контроль за виконанням.

Контроль - функція аналітична, що включає спостереження за плином процесів в об'єкті управління. Контроль повинний бути : розумним; своєчасним; оперативним; постійним; гласним; об'єктивним; неформальним; ретельним.

Надмірно частий контроль може призвести до того, що керівник утратить можливість використовувати його результати для активного впливу на причини виявлених хиб.

Вартість контролю повинна бути значно менше втрат при недостатньому контролі.

Контроль виконання відноситься до найбільше ефективних методів управління. По силі впливу на стан справ у колективі з ним не може зрівнятися жодний інший метод.

Контроль, який є постійною функцією начальника, повинний враховуватися в робочому плані як планомірно здійснюваний процес, адже на нього в багатьох керівників витрачається 20 і більш відсотків робочого часу.

Питання і завдання для самоконтролю.

1. Що таке контроль? Визначте його сутність, види та задачі, що він вирішує.
2. Які Ви знаєте принципи контролю?
3. Охарактеризуйте процес управлінського контролю.
4. Назвіть види управлінського контролю та визначте їх значення в управлінській діяльності.

6.5. Регулювання, як загальна функція менеджменту

Виявлені в процесі контролю відхилення і порушення, негативні результати процесу виконання планів і досягнення цілей вимагають здійснення регулювання.

Регулювання – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Регулювальні заходи можуть застосовуватись на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, мотивування, організування). Для цього здійснюють корегуючі дії, що базуються на виборі таких рішень: усунення відхилень; перегляд стандартів та критеріїв; усунення відхилень з переглядом стандартів і критеріїв.

Особливість функції регулювання полягає в тому, що на відміну від загальних функцій (планування, організації, мотивації), які удосконалюються безпосередньо в керуючій

системі організації, регулювання, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах.

Залежно від характеру перешкод чи недоліків, виявлених у процесі контролю в керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування). Якщо проблеми виникли у блоці «Планування», розроблені заходи 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.

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 усунування та прийняття відповідних управлінських рішень ситуація в організації не може поліпшитись.

Розглянемо процес регулювання функції мотивації на прикладі виконання прийнятого управлінського рішення щодо застосування нової системи матеріального стимулювання для основних робітників (запровадження премій, надбавок, доплат). Рішення прийняте в керуючій системі. В результаті виконання управлінського рішення в керованій системі основні робітники отримують інформацію про нову систему оплати праці та матеріального стимулювання на підприємстві.

В результаті контролю продуктивності праці, виконання запланованих завдань, кількості прогулів, виявлено, що продуктивність працівників знизилась, а планові завдання не виконані. Інформація про зниження продуктивності праці та невиконання планових завдань надходить каналами зворотного зв'язку в керуючу систему, де вона опрацьовується та аналізується. На основі результатів аналізу приймається

управлінське рішення щодо внесення окремих змін у систему матеріального стимулювання основних робітників.

Питання і завдання для самоконтролю.

1. В чому сутність регулювання, як загальної функції менеджменту?
2. Опишіть механізм дії регулюючої функції.

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу:

1. Стратегія скорочення – це:

1. Стратегія поєднання альтернатив.
2. Стратегія останньої дії.
3. Стратегія обмеження окремих видів діяльності.
4. Стратегія поведінки організації в певних умовах.

2. Тактика організації – це:

1. Короткострокові плани, які характеризують стратегію.
2. Завдання, які треба виконувати.
3. Види робіт по досягненню цілей.
4. Плани робіт, які слід виконувати.

3. Процес оцінки стратегії організації – це:

1. Аналіз фактично досягнених результатів роботи.
2. Порівняння виконання запланованих робіт з фактичними результатами.
3. Механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії.
4. Аналіз поточних результатів роботи.

4. Для практичної реалізації стратегічних планів організації розробляють:

1. Тактику, правила, бюджети.
2. Тактику і правила.
3. Бюджети.
4. Правила.

5. Для розроблення стратегічного плану вище керівництво організації повинно виявити:

1. Сильні сторони своїх конкурентів.
2. Внутрішні сильні та слабкі сторони своїх конкурентів.
3. Слабкі сторони своєї організації та конкурентів.
4. Сильні сторони конкурентів.

6. За допомогою аналізу зовнішнього середовища організації її керівники повинні:

1. Вивчати стратегію і тактику роботи своїх конкурентів.
2. Оцінювати зміни, які перешкоджають досягненню цілей організації.
3. Вивчати зміни, які відбуваються.
4. Вивчати і оцінювати зміни, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації.

7. Цілі організації мають задовольнити такі основні вимоги:

1. Досяжність, конкретність, орієнтація у часі.
2. Досяжність і орієнтація у часі.
3. Орієнтація у часі і конкретність.
4. Досяжність.

8. Аналіз конкурентів організації проводиться з метою:

1. Визначення їх стратегії та сильних сторін.
2. Визначення їх цілей та сильних сторін.
3. Визначення їх цілей, стратегії, сильних і слабких сторін.
4. Визначення стратегії.

9. Планування – це:

1. Розроблення можливих варіантів існування організації.
2. Один із засобів, за допомогою якого забезпечується єдиний напрямок зусиль членів організації для досягнення її цілей.
3. Розроблення завдань для підлеглих.
4. Аналіз можливих змін в діяльності організації.

10. Стратегія організації – це:

1. Всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
2. Комплексний план для отримання прибутку у перспективному періоді.
3. План реалізації цілей.
4. Поточний план для досягнення цілей.

11. Більшість організацій найчастіше вибирають таку стратегію:

1. Скорочення.
2. Зростання.
3. Помірного зростання.

4. Помірного скорочення.

12. У стратегії організації найчастіше розглядають такі основні елементи:

1. Споживачів продукції та її виробників.
2. Виробників та споживачів продукції.
3. Виробників та конкурентів.
4. Споживачів (покупців) продукції та конкурентів.

13. Планування цілей, планування засобів, планування процесів – це:

1. Сфера планування менеджменту.
2. Особливості планування менеджменту.
3. Предмет планування менеджменту.
4. Соціально-економічне планування.

14. Стратегічне планування полягає:

1. У розробці стратегій.
2. У розробці цілей.
3. У розробці місії.
4. У розробці тактики та політики.

15. Стратегічне планування включає:

1. Вибір стратегії.
2. Вибір альтернатив.
3. Визначення місії, методи, аналіз середовища стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії.
4. Визначення місії.

16. Довгострокові та перспективні плани розробляються найчастіше строком на:

1. 3-5 років.
2. 5 і більше років.
3. 1 рік.
4. Півріччя, квартал, місяць, тиждень.

17. Середньострокові плани розробляються найчастіше строком на:

1. 2-3 років.
2. 5 і більше років.
3. 1 рік.
4. Півріччя, квартал, місяць, тиждень

18. Короткострокові плани розробляються найчастіше строком на:

1. 5 і більше років.
2. 3-5 років.
3. 1 рік.
4. 2 роки.

19. Під плануванням розуміють:

1. Вид діяльності.
2. Відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації.
3. Перспективу розвитку.
4. Стан організації.

20. Оперативні плани розробляються найчастіше строком на:

1. Півріччя, місяць декада, тиждень.
2. По робочих днях.
3. 3-5 років.
4. 1 рік.

21. Під місією організації розуміють:

1. Причину створення організації.
2. Чітко виражену причину існування організації.
3. Основні завдання організації.
4. Політику організації.

22. Графіки виконання роботи, послідовний опис операцій, сітьове планування і управління, робочий календар відносяться:

1. Принципів організаційного планування.
2. Методів організації.
3. Методів організаційного планування.
4. Методів контролю.

23. Останнім етапом стратегії планування є:

1. Вибір стратегії.
2. Вибір тактики.
3. Вибір методів реалізації мети.
4. Вибір політики організації.

24. Тактика організації – це:

1. Основні види робіт, які треба виконувати.
2. Перспективні завдання.
3. Перспективні цілі.
4. Короткотермінові стратегії.

25. Політика організації – це:

1. Конкретні дії керівника для досягнення цілей.
2. Загальні дії менеджерів для виконання певних завдань.
3. Загальне керівництво до дії і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.
4. Окремі дії керівників для реалізації рішень.

26. Бюджет організації – це:

1. Метод розподілу ресурсів, поданий у кількісній формі з метою досягнення певних цілей.
2. Метод розподілу ресурсів.
3. Метод реалізації цілей.
4. Метод стимулювання праці персоналу.

27. Що є оцінкою стратегії організації?

1. Порівняння результатів роботи з цілями.
2. Порівняння результатів роботи з місією і цілями організації.
3. Порівняння витрат з прибутками.
4. Порівняння досягнутих результатів за певний період.

28. Що визначає взаємозв'язок (супідрядність) ланок в організації?

1. Органи управління організацією.
2. Порядок підпорядкування органів в організації.
3. Рівень управління.
4. Порядок складання звітності.

29. Що слід розуміти під організаційною структурою управління?

1. Склад ланок управління організацією.
2. Супідрядність взаємозалежних ланок управління.
3. Склад підрозділів управління.
4. Склад і супідрядність взаємозв'язаних ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією.

30. Що створює структуру управління організацією?

1. Сукупність лінійних і функціональних служб (органів) управління.
2. Сукупність лінійних органів управління.
3. Сукупність функціональних служб.
4. Сукупність окремих ланок управління.

31. Де переважно застосовується лінійна структура управління?

1. В управлінні великими організаціями.
2. В управлінні малими організаціями.
3. В управлінні об'єднаними організаціями.
4. В управлінні кооперативними організаціями.

32. Організаційна структура управління визначається:

1. Супідрядністю управлінських взаємозалежних ланок управління.
2. Складом ланок управління організацією.
3. Складом і супідрядністю управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією.
4. Складом підрозділів організації.

33. Що відноситься до елементів організаційних структур управління:

1. Органів всіх систем управління організацією та взаємозв'язки між ними.
2. Ланки управління організацією.
3. Система взаємозв'язків між органами управління.
4. Ланки і органи управління організацією.

34. Що слід розуміти під органом управління в організації?

1. Всі ланки управління організацією.
2. Ланки або сукупність ланок керуючої системи.
3. Сукупність ланок керованої системи.
4. Сукупність ланок керуючої системи.

35. Що визначає взаємозв'язок (супідрядність) ланок в організації?

1. Порядок підпорядкування органів управління організацією.
2. Органи управління організацією.
3. Рівень та органи управління організацією.
4. Рівень управління.

36. Що створює структуру управління організацією?

1. Сукупність лінійних органів управління.
2. Сукупність функціональних служб.
3. Сукупність лінійних і функціональних служб

4. Сукупність органів управління.

37. Де зосереджуються всі функції управління нижчими підрозділами при лінійній структурі?

1. У різних ланках управління організацією.
2. В одній ланці.
3. У різних підрозділах організації.
4. В одному підрозділі.

38. Де переважно застосовується лінійна структура управління?

1. В управлінні великими організаціями.
2. В управлінні об'єднаними організаціями.
3. В управлінні малими організаціями.
4. В управлінні кооперативними організаціями.

39. Де переважно застосовується функціональна структура управління?

1. В управління середніми за розміром та чисельністю працюючих організаціями.
2. В управління великими організаціями.
3. В управлінні об'єднаннями організаціями.
4. В управлінні середніми і малими організаціями.

40. Де переважно застосовується лінійно-функціональна структура управління?

1. В управління середніми за розміром організаціями.
2. В управлінні малими організаціями.
3. В управлінні великими сучасними організаціями.
4. В управлінні великими і малими організаціями.

41. Де переважно застосовується дивізійна структура управління?

1. В управлінні великими організаціями.
2. В управлінні спільними організаціями.
3. В управлінні малими об'єктами.
4. В управлінні великими багато профільними організаціями зі значною кількістю виробничих та комерційних відділень.

42. Де переважно застосовується матрична організаційна структура управління?

1. В управлінні багато профільними організаціями з Великою кількістю виробництв, надання послуг обмеженого життєвого циклу.

2. В управлінні спільними організаціями.

3. В управлінні середніми за розміром організаціями.

4. В управлінні великими організаціями.

43. У чому полягає основна перевага матричних організаційних структур управління?

1. Орієнтація на встановлення належних інформаційних зв'язків між ланками управління.

2. Висока гнучкість та орієнтація на нововведення.

3. Орієнтація на нововведення.

4. Орієнтація на завоювання нових ринків збуту продукції.

44. Відповідальність у менеджменті – це:

1. Обов'язок членів колективу звітувати по виконання завдань.

2. Обов'язок відповідати за свої дії.

3. Обов'язок виконувати поставлені завдання.

4. Акуратно і вчасно виконувати доручені завдання.

45. Повноваження – це:

1. Обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання певних завдань.

2. Право розпоряджатися фінансовими ресурсами.

3. Право розпоряджатися людськими ресурсами.

4. Право розпоряджатися майном підприємства.

46. Що слід розуміти під організацією взаємодії як функції менеджменту?

1. Стосунки, які складаються між керівниками вищої та середньої ланок.

2. Вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством.

3. Відносини, які складаються між органами управління та окремими працівниками.

4. Поділ організації на окремі підрозділи відповідно до цілей і стратегії.

47. Що слід розуміти під делегуванням?

1. Передача керівниками своїх прав підлеглим.

2. Передача керівниками своїх обов'язків окремим спеціалістам.
3. Передача керівниками відповідальності своїм підлеглим.
4. Це основний процес, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємини працівників в організації.

48. Згідно з продуктовою структурою конкретному керівникові організації делегують повноваження:

1. З управління певним типом продукції.
2. З управління певним підрозділом.
3. З управління певними спеціалістами.
4. З управління певними групами працівників.

49. Чим визначаються повноваження в організації?

1. Політикою та правилами.
2. Процедурами та операціями.
3. Політикою, процедурами, правилами, які мають властивість розширятися в напрямі вищих рівнів управління.
4. Правилами.

50. Що створює делегування лінійних повноважень в організації?

1. Виробничі підрозділи.
2. Ієрархією рівнів управління.
3. Ланки управління.
4. Підсистеми управління.

51. Яка організаційна структура вважається найбільш ефективною для організацій, які мають філіали у різних регіонах?

1. Функціональна.
2. Лінійна.
3. Змішана.
4. Дивізійна.

52. Що слід розуміти під органіграмою організаційної структури управління?

1. Зв'язки між органами управління.
2. Побудову зв'язків між окремими ланками управління.
3. Схематичне відображення структури управління, всіх
4. Відображення взаємовідносин між керуючою і керованою підсистемами.

53. Що слід відносити до основних недоліків структури управління, яка орієнтована на споживача?

1. Великий ризик обсягу обслуговування споживачів.
2. Великий ризик обсягу обслуговування та труднощі координації діяльності всіх підрозділів організації.
3. Труднощі координації діяльності всіх підрозділів організації.
4. Великий ризик в отриманні запланованих прибутків.

54. Які загальні показники використовуються найчастіше для визначення ефективності будь-якої організаційної структури управління?

1. Рівень виконання виробничих завдань.
2. Рівень виконання запланованих прибутків.
3. Рівень досягнення цілей організації.
4. Рівень виконання основних завдань та цілей організації.

55. Цінність винагороди працівника організації – це:

1. Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.
2. Передбачення відношення працівника до виконання своїх функцій.
3. Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який дістав певну винагороду.
4. Передбачення поведінки працівника.

56. Процесуальні концепції мотивації працівників організацій враховують:

1. Групову поведінку людей в процесі виконання своїх функцій.
2. Індивідуальну поведінку людей в процесі виконання своїх функцій.
3. Поведінку окремих працівників в процесі виконання своїх функцій.
4. Поведінку всіх працівників організації.

57. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:

1. Змістовні і організаційні.
2. Змістовні і процесуальні.
3. Процесуальні і матеріально-грошові.
4. Змістовні і грошові.

58. Основною формою матеріального стимулювання персоналу організації є:

1. Премії.
2. Премії та цінні подарунки.
3. Цінні подарунки та заробітна плата.
4. Заробітна плата.

59. Мотивація базується на:

1. Потребах і самовираженні.
2. Потребах і винагородах.
3. Винагородах і задоволенні окремих людей.
4. Задоволенні всіх людей.

60. Потреби бувають:

1. Первинні і внутрішні.
2. Внутрішні і вторинні.
3. Первинні, вторинні, внутрішні і зовнішні.
4. Внутрішні і зовнішні.

61. До первинних потреб відносяться:

1. Психологічні.
2. Фізіологічні.
3. Економічні.
4. Матеріальні.

62. До прецесійних теорій мотивації не відносяться:

1. Теорію очікувань Врума.
2. Теорію Туган-Барановського.
3. Теорію Портера і Лоулера.
4. Теорію справедливості.

63. Теорія мотивації Мак-Клелланда передбачає враховувати такі основні потреби:

1. Влади і причетності.
2. Успіху і влади.
3. Влади, успіху, причетності.
4. Влади і економічної зацікавленості.

64. Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на:

1. Гігієнічні та економічні.
2. Економічні та психологічні.
3. Гігієнічні та психологічні.
4. Гігієнічні та мотиваційні.

65. Теорія очікувань базується на:

1. Очікуванні визнання заслуг з боку керівника.
2. Очікуванні появи якоїсь події.
3. Очікуванні підвищення посадового окладу.
4. Очікуванні підвищення.

66. До зовнішніх потреб відносяться:

1. Зарплати і службове авто,
2. Зарплата, кар'єра, додаткова відпустка тощо.
3. Службове авто і кар'єра.
4. Зарплата і додаткова відпустка.

67. До змістовних теорій мотивації відносяться:

1. Теорія Герцберга і Маслоу.
2. Теорія Туган-Барановського і Маслоу.
3. Теорія Мак-Клелланда і Маслоу.
4. Теорія Туган-Барановського, Маслоу, Мак-

Клелланда, Герцберга.

68. До змістовних теорій мотивації не відносяться:

1. Теорія Мак-Клелланда.
2. Теорія Маслоу.
3. Теорія очікувань Врума.
4. Теорія Туган-Барановського.

69. До процесійних теорій мотивації відносяться:

1. Теорія очікувань Врума і Маслоу.
2. Теорія очікувань Врума, теорія справедливості, процесійна теорія Портера і Лоурела.
3. Теорія Туган-Барановського.
4. Теорія Маслоу.

70. Що слід розуміти під терміном “потреба”?

1. Відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь.
2. Відчуття нестачі чого-небудь.
3. Відчуття психологічної нестачі чого-небудь.
4. Відчуття фізіологічної або матеріальної нестачі чого-небудь.

71. Які основні групи мотивів до праці виділив український вчений В. Підмарков?

1. Забезпечення та визначення.
2. Визначення та престиж.

3. Забезпечення, визначення, престиж.

4. Забезпечення та престиж.

72. Як слід розуміти мотиви престижу?

1. Намагання працівника зайняти найвищу посаду в організації.

2. Намагання працівника реалізувати свою соціальну роль, взяти участь у суспільно значущій роботі.

3. Намагання працівника отримувати високу зарплату.

4. Намагання працівника взяти участь у суспільній роботі.

73. Коли історично виникли питання мотивації праці?

1. З часів виникнення грошей.

2. З часів виникнення організацій.

3. З часів виникнення керівника організації.

4. З часів зародження організованого виробництва.

74. Які основні групи потреб виділив український вчений Туган-Барановський?

1. Фізіологічні та альтруїстичні.

2. Статеві та фізіологічні.

3. Фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні.

4. Фізіологічні та симптоматичні.

75. Що є основною мотивацією праці в японських корпораціях?

1. Отримання високих матеріальних винагород.

2. Гармонізація між працею і капіталом.

3. Визнання заслуг.

4. Постійне підвищення кваліфікації персоналу.

76. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

1. Тому, що є працівники, які без відповідно відносяться до своїх обов'язків.

2. Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.

3. Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.

4. Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

77. Коли здійснюється попередній контроль в організації?

1. У період виконання запланованих робіт.

2. До фактичного початку виконання певних робіт.
3. Після виконання запланованих робіт.
4. У період виконання окремих робіт.

78. Коли здійснюється поточний контроль в організації?

1. У ході проведення певних робіт.
2. Після виконання певних робіт.
3. До фактичного початку виконання певних робіт.
4. У ході проведення і виконання всіх запланованих робіт.

79. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

1. До фактичного початку виконання певних робіт.
2. У ході проведення певних робіт.
3. Після виконання запланованих робіт.
4. В ході проведення і після виконання всіх робіт.

80. До форм і методів контролю відносяться:

1. Аналіз та ревізія.
2. Аналіз, перевірка, ревізія, обстеження тощо.
3. Ревізія та обстеження.
4. Перевірка та обстеження.

81. Основними завданнями контролю є:

1. Забезпечення виконання відповідних виробничих завдань.
2. Забезпечення досягнення місії і цілей організації.
3. Забезпечення досягнення запланованого прибутку.
4. Забезпечення постійного розвитку організації.

82. Які існують види контролю?

1. Попередній і заключний.
2. Попередній і поточний.
3. Поточний і заключний.
4. Попередній, поточний, заключний.

83. Яким чином реалізується попередній контроль?

1. Через встановлені правила.
2. Через поведінку людей.
3. Через відповідні процедури.
4. Через правила, процедури, поведінку тощо.

84. Контроль має бути:

1. Об'єктивним і гласним.
2. Гласним і дійовим.

3. Об'єктивним, діловим, ефективним, систематичним, і гласним.

4. Ефективним.

85. Для зменшення потреб у контролі доцільно:

1. Створювати організаційні та соціально-психологічні передумови для персоналу.

2. Створювати відповідні соціальні передумови для персоналу.

3. Створювати відповідні організаційні умови для персоналу.

4. Постійно удосконалювати систему стимулювання праці персоналу.

86. Контроль – це:

1. Вид управлінської діяльності щодо забезпечення виконання певних завдань та досягнення цілей організації.

2. Вид людської діяльності.

3. Спостереження за роботою персоналу організації.

4. Спостереження за виконанням персоналом окремих завдань.

87. Хто має здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань перед колективом?

1. Спеціалісти.

2. Робітники.

3. Керівники.

4. Окремі керівники.

88. Як здійснюється поточний контроль в організації?

1. Шляхом заслуховування працівників організації на виробничих нарадах.

2. Шляхом спостереження за роботою працівників.

3. Через систему зворотного зв'язку між керуючою і керованою системами.

4. Шляхом доповідей на зборах і нарадах.

7. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ, ЯК ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ

7.1. Сутність та особливості формування методів менеджменту.

Результатом виконання будь-яких конкретних функцій менеджменту, котрі реалізуються на засадах загальних функцій, є отримані методи менеджменту.

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).

На практиці методи менеджменту є сукупністю способів, прийомів і засобів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Їх зміст виявляється через особливості прийомів і способів впливу, а головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Основним завданням керуючої системи є вироблення методів менеджменту, завдяки яким вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню мотивацію до праці. Методи менеджменту формують другий етап процесу управління. Усі методи менеджменту повинні функціонувати не відокремлено, розрізнено та самостійно, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

7.2. Класифікація та характеристика методів менеджменту.

Методи менеджменту класифікуються: за напрямком впливу; за способом врахування інтересів; за формою впливу; за характером впливу.

За напрямком впливу це методи прямого та непрямого впливу. Методи прямого впливу це – накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо. Вони безпосередньо впливають на керовану систему. Методи

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

За способом врахування інтересів працівників методи поділяються на методи матеріального впливу, методи владного впливу, методи морального впливу. Методи матеріального впливу – враховують майнові та фінансові інтереси працівників, включають різноманітні економічні стимули. Методи владного впливу – штатні розклади, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо. Вони націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності. Методи морального впливу це – етичні норми, моральні стимули, методи встановлення добрих взаємин між керівником і підлеглими тощо.

Кількісні методи це – калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо. Якісні методи це – вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо.

Економічні методи менеджменту передбачають розробку планово-економічних показників і механізмів їх досягнення. До економічних методів належать економічні плани, економічні стимули та бюджет.

В економічних планах прогнозується певний стан об'єкта у перспективі, а також визначаються необхідні для його досягнення ресурси і механізми.

Економічний план – комплексна модель (характеристика) основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також шляхів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого. Вплив економічних планів на працівників відбувається у трьох аспектах: за тривалістю дії, рівнем впливу, за змістом.

Мова йде про плани на певний термін, для певних груп працівників та про плани економічного розвитку, податковий план, фінансовий план.

Економічні стимули належать до найефективніших чинників, що зумовлюють поведінку індивідів, сприяють гармонізації колективних, групових та індивідуальних інтересів.

Економічні стимули – способи впливу, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з метою організації.

Бюджет – є базовим економічним методом менеджменту. Бюджет – це документ, що відображає розпис надходжень і видатків економічного суб'єкта за певний період (найчастіше за рік).

Вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів – здійснюють технологічні методи менеджменту. До них належать: технологічні документи, конструкторські документи.

Сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах – формують групу соціально-психологічних методів менеджменту. Грунтуючись на моральних стимулах до праці, діють на особу за допомогою психологічних прийомів (власний приклад, авторитет) з метою перетворення адміністративного завдання на внутрішньо усвідомлену потребу людини. До соціально-психологічних методів належать: соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в них.

Адміністративні методи менеджменту здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання. Найсуттєвіший їх недолік полягає в орієнтації на досягнення заданої результативності, а не на її зростання, заохочуванні виконання, а не ініціативи.

Адміністративні методи менеджменту охоплюють такі способи впливу: а) організаційні – реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом організаційного регламентування (закони, положення, статuti, укази тощо); організаційного нормування – норми витрат сировини, інструментів тощо; організаційного інструктування – інструкції, правила, вимоги; організаційного інформування – акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви б)

розпорядчі – забезпечують формалізацію завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через: накази, розпорядження, вказівки; в) дисциплінарні – використовують у конкретних ситуаціях, реалізуючи їх через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Поділ методів менеджменту на групи є умовним, оскільки усі вони тісно взаємопов'язані. Уміле їх поєднання є передумовою ефективного впливу керуючої системи на всі ланки керованої, на трудову діяльність конкретних працівників.

Питання і завдання для самоконтролю.

1. Охарактеризуйте сутність і роль методів управління у забезпеченні досягнення поставленої мети.

2. Які Ви знаєте класифікації методів менеджменту?

3. Які Ви знаєте адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту? Визначте їх сутність.

4. Які Ви знаєте методи організаційно-стабілізуючого впливу?

5. Яке значення норм і нормативів в управлінні? Визначте їх види та дайте їм стислу характеристику.

6. Які Ви знаєте форми розпорядчого впливу? Дайте їм характеристику.

7. В чому сутність виконавчої дисциплін? Яке її значення в управлінні та методи забезпечення?

8. Охарактеризуйте економічні методи управління: сутність, види, значення.

9. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи управління: сутність, види, значення.

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу:

1. Розпорядчі методи менеджменту базуються на:

1. Властивих системі управління відносинах влади і підпорядкування.

2. Відносинах влади.

3. Відносинах підпорядкування.

4. Відносинах влади і підпорядкування.

2. В організаційно-розпорядчих методах менеджменту реалізується:

1. Організаційний вплив.
2. Розпорядчий вплив.
3. Адміністративний вплив.
4. Функція організації, яка передбачає організаційний і розпорядчий вплив.

3. Організаційне нормування як вид впливу на об'єкти управління передбачає:

1. Розроблення нормативів для ефективного управління.
2. Розроблення і використання організаційних нормативів для стабільного, збалансованого і стійкого управління.
3. Розроблення правил та інструкцій для регулювання діяльності персоналу.
4. Розроблення і використання правил і нормативів.

4. Економічні методи менеджменту ґрунтуються на використанні:

1. Економічних інтересів кожної особи.
2. Економічних інтересів колективу і особи.
3. Матеріальних інтересів тільки колективу.
4. Матеріальних інтересів тільки особи.

5. Методи менеджменту – це:

1. Форма впливу на людей для отримання великих прибутків.
2. Засіб впливу на персонал.
3. Засіб впливу на об'єкти управління.
4. Засіб впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення певних цілей.

6. Хто використовує методи управління організацією?

1. Економісти, товаровознавці, інженери та технічні спеціалісти.
2. Лінійні та функціональні керівники.
3. Лінійні керівники.
4. Лінійні керівники та спеціалісти.

7. Що слід розуміти під методами менеджменту?

1. Способи впливу керуючої системи на керовану з метою виконання певних цілей.
2. Способи досягнення виконання функцій менеджменту.

3. Способи здійснення управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються функції менеджменту і забезпечується реалізація його цілей та завдань.

4. Способи виконання виробничих завдань.

8. На чому засновані методи менеджменту?

1. На основі нормативних актів управління.

2. На дії об'єктивних законів розвитку суспільного виробництва.

3. На основі діючих законів України.

4. На основі статуту підприємства.

9. Під впливом чого змінюються методи менеджменту?

1. Під впливом досвіду ефективного господарювання.

2. Під впливом змін умов діяльності організації.

3. Під впливом розвитку економіки країни.

4. Під впливом змін умов діяльності організації, досягнень сучасної науки, досвіду ефективного господарювання.

10. Яким методам управління організаціями належить провідна роль в сучасних умовах?

1. Економічним.

2. Соціально-психологічним.

3. Організаційно-розпорядчим.

4. Розпорядчим.

11. Що таке акцизний збір як економічний метод менеджменту?

1. Непрямий податок на високорентабельні товари (продукцію), що включається до їх ціни.

2. Податок на товари та послуги.

3. Непрямий податок на окремі товари та послуги.

4. Прямий і непрямий податок на товари.

12. Що слід розуміти під організаційно розпорядчими методами?

1. Засоби впливу на керовані системи.

2. Засоби впливу на колективи і окремих працівників, які засновані на використанні ефективних (організаційних) відносин між ними.

3. Методи впливу на окремих працівників, які не виконують свої завдання.

4. Методи впливу на окремих працівників.

13. Що слід розуміти під регламентуванням як методом менеджменту?

1. Введення в дію відповідних нормативних актів управління.
2. Розроблення і введення в дію організаційних положень, правил, обов'язкових для виконання.
3. Розроблення відповідних інструкцій для персоналу.
4. Розроблення і введення в дію окремих правил.

14. Що таке постанова як розпорядчий метод управління?

1. Розпорядчий акт управління, який приймається керівником організації.
2. Розпорядчий акт управління, який приймається колегіальним органом управління організацією.
3. Розпорядчий акт управління, який приймається керованою системою управління.
4. Розпорядчий акт управління, який приймається групою керівників.

15. З якою метою використовується моральне стимулювання персоналу як метод менеджменту?

1. Для заохочення трудової активності управлінського персоналу.
2. Для заохочення трудової та соціальної активності колективів, груп, окремих працівників.
3. Для заохочення соціальної активності працівників.
4. Для заохочення окремих груп працівників.

16. За допомогою яких організаційно-методичних документів здійснюється методичне інструктування?

1. За допомогою правил та інструкцій.
2. За допомогою правил.
3. За допомогою інструкцій.
4. За допомогою розроблених положень.

17. Що таке наказ?

1. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками та спеціалістами організації.
2. Акт управління.
3. Документ, який видається заступником керівника підприємства.

4. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівником організації.

18. Що таке розпорядження?

1. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками та спеціалістами організації.

2. Розпорядчо-правовий документ, який видається переважно керівниками структурних підрозділів організації.

3. Розпорядчо-правовий документ, який видається тільки спеціалістами організації.

4. Правовий документ, який видається тільки керівником організації.

19. Що таке соціально-психологічні методи менеджменту?

1. Сукупність заходів впливу на поведінку трудових колективів.

2. Сукупність конкретних заходів впливу на процеси формування трудових колективів, їх розвиток, поведінку, структуру зв'язків.

3. Сукупність заходів, які сприяють всебічному розвитку окремих працівників.

4. Сукупність заходів впливу на поведінку окремих працівників.

20. У чому полягає специфіка соціально-психологічних методів менеджменту?

1. В їх спрямованості на інтереси окремих працівників організації.

2. В безпосередньому впливі на психологію працівників.

3. В їх спрямованості на соціальні інтереси особи та колективу в управлінському процесі.

4. В їх спрямованості на економічні інтереси колективів.

21. Що є теоретичною основою соціальних і психологічних методів менеджменту?

1. Соціальна психологія.

2. Психологія особистості як наука про закони психологічної діяльності.

3. Соціологія і психологія.

4. Соціальна психологія і психологія особистості як наука про закони психофізичної діяльності індивіда та різних суспільних груп.

22. Чим відрізняються методи управління від методів (способів) виконання управлінських робіт?

1. Нічим не відрізняються.
2. Своєю складністю.
3. Можливістю здійснення впливу на людей.
4. Своєю структурою.

23. Методами управління організацією користуються:

1. Лінійні керівники.
2. Лінійні та функціональні керівники.
3. Економісти товарознавці, інженери та технічні спеціалісти.
4. Економісти та лінійні керівники.

24. Який взаємозв'язок існує між принципами та методами управління?

1. За допомогою методів реалізуються вимоги принципів управління.
2. Ніякого взаємозв'язку не існує.
3. Цей зв'язок визначає, як повинні працювати управлінці.
4. Цей зв'язок визначає, як повинні працювати керівники організації.

25. На яких відносинах ґрунтується застосування розпорядчих методів управління?

1. Неформальних стосунках.
2. Відносинах координації.
3. Формальних зв'язках.
4. Відносинах субординації.

26. Що відноситься до методів морального стимулювання?

1. Видача туристичних путівок.
2. Подяка за хорошу роботу, офіційне чи неофіційне визнання професійної досконалості працівника.
3. Підбадьорення та поблажливість у випадках притягнення до відповідальності.
4. Видача грамот та похвальних листів.

27. Від чого, перш за все, залежить ефективне використання методів управління організацією?

1. Від знання стану, в якому знаходиться об'єкт управління.
2. Від знання методів управління та механізму їх дії.
3. Від знання характеру проблемних ситуацій.
4. Від знання психології об'єктів управління.

28. Якщо вам доведеться пояснювати, що таке методи менеджменту, то ви скажете, що це:

1. Сукупність заходів щодо здійснення управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються функції менеджменту і забезпечується реалізація його цілей і завдань.
2. Способи впливу керуючої системи на керовану з метою виконання певних завдань та досягнення цілей.
3. Спосіб впливу на підлеглих з метою забезпечення раціонального функціонування даної системи.
4. Засіб впливу керівників на своїх підлеглих.

29. На чому ґрунтуються методи менеджменту?

1. На основі чинних законів країни.
2. На дії об'єктивних законів суспільного виробництва.
3. На основі нормативних актів, що приймаються урядом.
4. На основі рішень, затверджених колективом організації, підприємства.

30. В сучасних умовах керівниками найчастіше застосовуються такі групи методів менеджменту:

1. Соціально-психологічні.
2. Організаційно-розпорядчі.
3. Економічні.
4. Адміністративні.

31. Економічні методи менеджменту – це:

1. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
2. Засоби впливу на колектив і окремих його працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
3. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.
4. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.

32. Соціально-психологічні метод менеджменту – це:

1. Засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
2. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
3. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.
4. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.

33. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту – це:

1. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
2. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.
3. Засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
4. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.

34. Психологічно методи менеджменту – це:

1. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
2. Засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
3. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.
4. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.

35. Соціальне прогнозування полягає у:

1. наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і певних груп у колективі.
2. Створенні заходів щодо вдосконалення соціальних відносин між працівниками.
3. Створенні інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у кожному трудовому колективі.
4. Розробці заходів економічного стимулювання праці персоналу.

36. Соціальна справедливість – це стан, при якому:

1. Не обмежуються без підстав права керівника.
2. Не обмежуються без підстав права працівників.
3. Всі дотримуються встановлених законів.

4. Всі мають рівні можливості для отримання освіти, професії.

37.. Методи, що дають можливість менеджеру приймати однозначні рішення, відносяться до групи:

1. Організаційно-розпорядчих методів.
2. Економічних методів.
3. Соціальних методів.
4. Психологічних методів.

38. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

1. Тому, що є працівники, які за контроль отримують гроші, і вони контролюють все, оскільки це їх професійний обов'язок.

2. Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.

3. Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.

4. Керівник для того і існує в організації, щоб здійснювати контроль.

39. У чому полягає специфіка соціально-психологічних методів менеджменту?

1. Вони безпосередньо впливають на психологію працівників.

2. Вони спрямовані на соціальні інтереси особи та колективи в управлінському процесі.

3. Вони спрямовані на інтереси окремих працівників організації.

4. Вони м'яко впливають на працівника.

40. Методи менеджменту змінюються під впливом:

1. Змін умов діяльності організації.

2. Змін умов діяльності організації, досягнень сучасної науки та досвіду ефективного господарювання.

3. Досвіду ефективного господарювання.

4. Західного досвіду управління підприємствами.

41. На які види можна умовно поділити організаційно-розпорядчі методи залежно від характеру їх дії на організації?

1. Організаційного та психологічного впливу.

2. Психологічного та економічного впливу.

3. Організаційного та розпорядчого впливу.
4. Розпорядчого та соціального.

42. Що входить до засобів організаційного впливу на систему управління?

1. Регламентування та інструктування.
2. Інструктування та нормування.
3. Регламентування, нормування та інструктування.
4. Регламентування.

43. Методи менеджменту – це:

1. Способи впливу на персонал організації.
2. Сукупність способів і прийомів впливу на персонал організації з метою досягнення її місії і цілей.
3. Прийоми впливу керівників організації на своїх підлеглих.
4. Засоби впливу керуючої системи на керовану з метою отримання оптимальних прибутків.

44. Як умовно класифікуються методи менеджменту?

1. Економічні та організаційні.
2. Економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.
3. Соціальні та економічні.
4. Економічні та психологічні.

45. Хто повинен розробляти положення про структурний підрозділ організації?

1. Керівник підрозділу.
2. Керівник підрозділу або за дорученням керівника інші спеціалісти.
3. Спеціалісти підрозділу.
4. Керівники всіх підрозділів.

46. Хто видає письмові накази організації?

1. Заступники керівника.
2. Керівник організації, а в разі його відсутності – відповідні заступники.
3. Менеджери підрозділів організації.
4. Спеціалісти та менеджер.

47. До економічних методів менеджменту не відносяться:

1. Оподаткування та кредитування.

2. Комерційний розрахунок та встановлення тарифів.
3. Накази та розпорядження.
4. Регулювання цін та встановлення акцизного збору.

48. До соціально-психологічних методів менеджменту не відносяться:

1. Соціальне прогнозування розвитку персоналу.
2. Гуманізація праці.
3. Соціальне нормування.
4. Комерційний розрахунок.

49. До організаційно-розпорядчих методів менеджменту не відносяться:

1. Статути та положення.
2. Регулювання цін та встановлення акцизного збору.
3. Графіки, накази та розпорядження.
4. Постанови та приписи.

8. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ

8.1. Сутність та класифікація управлінських рішень.

Управління соціотехноекономічною системою передбачає цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану для забезпечення їхнього взаємного оптимального поточного функціонування та перспективного розвитку.

Забезпечення узаконеного впливу методів менеджменту можливе лише при їх затвердженні відповідними управлінськими рішеннями.

Управлінське рішення – є результатом альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

З другого боку управлінське рішення це – вольовий акт втручання суб'єкта управління і діяльність об'єкта управління

для виходу із певної виробничо - господарської чи іншої ситуації.

Рішення можна розглядати як своєрідну комплексну функцію, котра не фіксується за певними функціональними підрозділами апарату управління чи виконавцем. До цього процесу залучають усіх управлінських працівників, які виконують операції і роботи відповідно до поділу праці в управлінні та місця в управлінській ієрархії.

Управлінське рішення, яке сформувалось як одне з багатьох альтернатив, є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковування дій і намірів, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Здійснення необхідного управлінського впливу управлінські рішення виконують по каналам прямого зв'язку.

Управлінські рішення є багатоаспектними і містять економічну, соціальну, організаційну, правову, психологічну і педагогічну складові. Щоб бути успішним рішення повинно бути науково обґрунтованим, цілеспрямованим, кількісно та якісно визначеним, правомірним, оптимальним, своєчасним, комплексним, гнучким, повністю оформленим. Зміст управлінського рішення розкривається у керуючій, координуючій та мобілізуючій системі управління виробничо-господарською діяльністю організації. Приймаючи рішення, необхідно забезпечити реалізацію усіх функцій. Недооцінка будь-якої з них призводить до нерозуміння цілей та завдань, непогодженості в діях, безініціативності, а нерідко й до порушення трудової дисципліни.

Управлінські рішення класифікують за багатьма ознаками. Така класифікація дає змогу визначити зміст, роль, місце кожного рішення в управлінні організацією. Управлінські рішення класифікують за сферою охоплення; за тривалістю дії; за рівнем прийняття; за особливостями вирішуваних організацією завдань; за способом обґрунтування; за способом прийняття; за характером.

За сферою охоплення це – загальні рішення (стосуються всієї організації) та часткові (стосуються окремих підрозділів).

За тривалістю дії це – перспективні рішення (реалізуються протягом тривалого часу понад 1 рік) та поточні.

За рівнем прийняття – рішення які приймаються на низовому, середньому, вищому рівнях.

За особливістю вирішуваних організацією завдань – організаційні запрограмовані рішення (характеризуються незначною кількістю альтернатив або одно варіантністю, приймаються періодично у стандартних умовах); організаційні незапрограмовані рішення; компромісні рішення – покликані зрівноважувати протиріччя, що виникають.

За способом обґрунтування це – інтуїтивні рішення; рішення, які ґрунтуються судженнях (думках, міркуваннях, висновках; раціональні рішення (мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси). За способом прийняття це – одноособові рішення; колегіальні рішення; колективні рішення. За характером це – економічні рішення; технологічні рішення; соціально-психологічні рішення; адміністративні рішення.

8.2. Процес прийняття управлінських рішень

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

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини. Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реальності, кваліфіковані, обґрунтовані рішення. Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

Американський вчений С. Янг представляю процес прийняття рішень у вигляді десяти етапів:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.
3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.
6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.
10. Перевірка ефективності рішення.

З точки зору О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельника більш оптимальним є варіант, який охоплює такі шість етапів:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення та оцінювання результатів.

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори: особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо); поведінка менеджера (звички, психологія тощо); середовище прийняття рішення (визначеність, ризик, невизначеність); інформаційні обмеження; взаємозалежність рішень; очікування можливих негативних наслідків; можливість застосування сучасних технічних засобів; наявність ефективних комунікацій; відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Питання і завдання для самоконтролю.

1. В чому сутність управлінського рішення?

2. Які Ви знаєте класифікації управлінських рішень?
3. Які Ви знаєте умови прийняття ефективних управлінських рішень?
4. Охарактеризуйте функції управлінського рішення.
5. Охарактеризуйте процес прийняття управлінського рішення.

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу:

1. Управлінське рішення – це:

1. Форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань.
2. Результат діяльності менеджерів.
3. Основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.
4. Форма керівництва організацією.

2. До одноосібних управлінських рішень відносяться:

1. Постанови, розпорядження та приписи.
2. Постанови та накази.
3. Накази, розпорядження, вказівки та резолюції менеджерів.
4. Накази і вказівки.

3. Довгострокові рішення спрямовані на:

1. Виконання стратегічних і тактичних завдань.
2. Вирішення переважно довгострокових завдань.
3. Вирішення стратегічних завдань.
4. Вирішення переважно тактичних завдань.

4. Короткострокові рішення орієнтовані на:

1. Оперативні цілі.
2. Тактичні цілі.
3. Досягнення запланованих економічних показників.
4. Тактичні та оперативні цілі.

5. Метод експертних оцінок у прийнятті рішень полягає:

1. У залученні тільки досвідчених, з практичним досвідом, керівників підрозділів.
2. У залученні кваліфікованих фахівців для вироблення рішень з конкретної проблеми.
3. У залученні керівників провідних підрозділів для вироблення найважливіших рішень.

4. У залученні всіх фахівців для вироблення рішень.

6. Метод мозкового штурму у прийнятті рішень полягає в організації:

1. Колективного обговорення тільки окремих проблем і вироблення рішень.

2. Переважно колективного обговорення окремих проблем.

3. Обговорення актуальних проблем.

4. Колективного обговорення проблем і вироблення оптимального рішення.

7. Основними вимогами до управлінських рішень є:

1. Обґрунтованість, правомочність, законність, ефективність.

2. Обґрунтованість, оперативність, реальність, цілеспрямованість, ефективність, правомочність і законність.

3. Цілеспрямованість, обґрунтованість, реальність, законність та ефективність.

4. Обґрунтованість і законність.

8. Для обґрунтованого прийняття рішення менеджера необхідно мати:

1. Систематизовану і достовірну інформацію.

2. Повну і систематизовану інформацію.

3. Повну і достовірну інформацію.

4. Повну, достовірну і систематизовану інформацію.

9. Управлінське рішення – це:

1. Форма впливу керуючої системи на керовану для досягнення певних цілей.

2. Засіб впливу керуючої системи на керовану.

3. Метод впливу керуючої системи на керовану.

4. Метод впливу керівника організації на підлеглих.

10. Що є основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління?

1. Виконання виробничих завдань.

2. Отримання прибутку.

3. Досягнення великих прибутків.

4. Досягнення цілей організації.

11. Що означає прийняти управлінське рішення?

1. Одержати його і зареєструвати.

2. Ознайомитись з його змістом і підтвердити зрозумілість.

3. Втїлити його в норму, яка вимагає обов'язковості виконання.

4. Заресструвати рішення.

12. Для чого керівник організації повинен залучати членів трудового колективу при вироблені управлінських рішень?

1. Щоб зняти з себе відповідальність за їх обґрунтованість.

2. Щоб розширити базу знань з конкретних питань та скористатися колективним досвідом.

3. Щоб створити про себе думку як про керівника-демократа.

4. Щоб не зробити помилок.

13. Чому певні управлінські рішення називаються реальними?

1. Тому що вони спрямовані на досягнення певних цілей.

2. Тому що вони виробляються живими людьми і можуть забезпечити виконання певних завдань.

3. Тому що вони вироблені з урахуванням наявних можливостей їх виконання.

4. Тому що вони приносять прибутки.

14. Що означає вимога „управлінське рішення повинно бути повним”?

1. Тобто таким, зміст якого не може стати причиною його невиконання.

2. Тобто, досить деталізованим та зрозумілим.

3. Тобто таким, що не містить ніяких, особливо неприйнятих скорочень.

4. Тобто, досить конкретним.

15. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

1. Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.

2. Щоб виконавці боялись покарання і добре виконували накази.

3. Тому що є працівники, які за контроль отримують гроші, і вони контролюють все.

4. Щоб заохочувати працівників.

16. Чому здійснюється коригування управлінських рішень?

1. Щоб зробити їх кращими.
2. Тому що виявлені відхилення в їх виконанні.
3. Тому що з плином часу все змінюється.
4. Щоб не допускати помилок.

17. Для чого роблять оцінку виконання управлінських рішень?

1. Щоб переконатись, що вони виконанні або не виконанні.
2. Щоб виявити кращих працівників і нагородити їх.
3. Щоб визначити ефективність витрат та збагатитись у практичному досвіді.
4. Щоб заохочувати працівників.

18. Що допомагає виробляти та приймати управлінські рішення в умовах невизначеності?

1. Добрий фізичний стан та ораторські здібності керівника.
2. Принциповість керівника.
3. Практичний досвід та інтуїція керівника.
4. Інтуїція керівника.

19. Чому при здійсненні інформаційних заходів відповідні рішення приймає не функціональний, а перший (лінійний) керівник?

1. Тому що склалася така традиція.
2. Це випливає з вимог принципу єдиноначальності.
3. Тому що перші керівники не хочуть ділитися владою.
4. Тому що перші керівники краще знають справу.

20. Які управлінські рішення впливають у колективі найбільше обурення?

1. Передчасні.
2. Некомпетентні.
3. Єдиноначальні.
4. Передчасні і некомпетентні.

21. За ступеням обов'язковості виконання розрізняються такі управлінські рішення:

1. Організаційні, регулюючі, координуючі та контролюючі.
2. Інтуїтивні, адаптивні, раціональні.
3. Оптимальні.
4. Директивні, рекомендаційні, орієнтуючі.

22. На якому управлінському рівні переважно приймаються рішення, що мають характер інтуїтивного?

1. На вищому.
2. На будь-якому, залежно від ситуації.
3. На середньому.
4. На нижчому рівні управління.

23. Управлінське рішення, яке базується на впевненості керівника, що його вибір є єдино правильним:

1. Адаптивним.
2. Інтуїтивним.
3. Раціональним.
4. Директивним.

24. Розпорядчий акт, що приймається колегіальним органом управління і містить шляхи вирішення важливих питань щодо організації в цілому – це:

1. Наказ.
2. Постанова.
3. Директива.
4. Розпорядження.

25. Процес аналізу та прийняття управлінського рішення складається найчастіше з:

1. Двох етапів.
2. Трьох етапів.
3. Чотирьох етапів.
4. П'яти етапів.

26. Потреба у прийнятті управлінського рішення виникає під впливом:

1. Зовнішніх обставин.
2. Внутрішніх обставин.
3. Внутрішньо фірмових проблем.
4. Зовнішніх та внутрішніх обставин.

27. Основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління є:

1. Досягнення цілей організації.
2. Виконання виробничих комерційних та інших завдань.
3. Отримання прибутку.
4. вплив на діяльність колективу.

28. Переважно у яких формах приймаються рішення на рівні організації?

1. Постанови та накази.
2. Постанови, накази, розпорядження, вказівки, резолюції.
3. Резолюції та накази.
4. розпорядження.

29. Як можна класифікувати управлінські рішення за сферою охоплення?

1. Загальні та індивідуальні.
2. Поточні.
3. Перспективні.
4. Загальні та часткові.

30. Як можна класифікувати управлінські рішення за тривалістю дії?

1. Перспективні та діючі.
2. Перспективні та поточні.
3. Поточні та місячні.
4. Місячні та тижневі.

31. Як можна класифікувати управлінські рішення за рівнем прийняття?

1. На середньому і вищому рівні управління.
2. На вищому, середньому і нижчому рівнях управління.
3. На вищому і найвищому рівнях управління.
4. На найвищому і середньому рівнях управління.

32. Хто в організації приймає найчастіше загальні рішення?

1. Функціональні керівники.
2. Функціональні керівники та спеціалісти.
3. Лійні керівники та спеціалісти.
4. Лійні керівники.

33. На чому базується успішне прийняття рішень в організаціях?

1. На таких умовах, як право і відповідальність.
2. На таких умовах, як право, відповідальність та обов'язковість.
3. На таких умовах, як повноваження, обов'язковість, компетентність та відповідальність.
4. На таких умовах, як відповідальність та компетентність.

34. Класифікувати управлінські рішення за способом прийняття можна, як:

1. Одноосібні та колективні.
2. Колективні та колегіальні.
3. Одноосібні, колегіальні, колективні.
4. Колегіальні та особові.

35. Які основні фактори впливають на процес прийняття і реалізації управлінських рішень?

1. Особисті якості менеджера та наявність відповідної інформації.
2. Особисті якості менеджера, наявність необхідної повної систематизованої інформації, зрілість спеціалістів апарату управління.
3. Ділові якості менеджера та зрілість спеціалістів апарату управління.
4. Зрілість управлінського персоналу.

36. Що таке оптимізація управлінських рішень?

1. Вибір варіанта, який дозволить виконати поставлені завдання.
2. Вибір найбільш ефективного варіанта із можливих альтернатив.
3. Вибір варіанта, який забезпечить за плановий прибуток.
4. Вибір варіанта, який забезпечить зростання обсягів виробництва, продажу товарів.

9. КАНАЛИ ПРЯМОГО ТА ЗВОРТНОГО ЗВ'ЯЗКУ. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

9.1. Сутність і значення інформації у процесі менеджменту. Класифікація інформації.

Інформація (лат. *informatio* – роз'яснення) – відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

Важливим чинником функціонування організації є внутрішні і зовнішні інформаційні процеси. Інформація є основою процесу управління, оскільки містить необхідні для прийняття ефективних рішень відомості. Процес управління потребує постійного засвоєння та оброблення інформації.

Непоінформованість породжує суб'єктивізм, необґрунтовані рішення та дії, несумісні з ефективним управлінням.

Є багато інших визначень сучасного поняття інформації. Наприклад, основоположник кібернетики Норберт Вінер стверджував, що інформація – це визначення змісту, одержаного із зовнішнього світу в процесі пристосування до людських почуттів.

Згідно із Законом України “Про інформацію ” – “інформацією є документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі. Отже, інформація відображає стан та зміни певної системи. Різноманітність станів системи породжує різноманітність інформації. У цьому розумінні рух інформації характеризує рух системи. Багато фахівців інформацією вважають відомості про об'єкт, сприйняті, зрозумілі та оцінені як корисні для вирішення конкретних завдань. Під цим кутом зору дані, що містяться в різних зведеннях, таблицях та інших документах або перебувають у пам'яті комп'ютера, є інформацією тільки з моменту їх залучення до процесу управління системою та використання для досягнення її цілей. Іншими словами, інформація — це дані, у яких є споживач, який застосовує їх для вирішення завдань і прийняття управлінських рішень.

За характером, сферами виникнення, призначенням та формами фіксації інформацію, що використовується в управлінні виробничо-господарськими організаціями, поділяють на такі класи (табл. 9.1).

За сферами діяльності та за типами відносин (економічна, соціальна технічна). За рівневою ознакою визначають спрямованість інформації: командна (надходить від суб'єкта до об'єкта управління), повідомна (надходить від об'єкта до суб'єкта), а також горизонтальна (забезпечує інформаційний обмін між партнерами одного рівня).

Класифікація інформації важлива як для аналізу існуючого в системі інформаційного обміну, так і для організації його в системі, що створюється.

За допомогою класифікації можна виявити дільниці, де надмір або недостатньо інформації. Наприклад, в організації

управлінського циклу необхідно зафіксувати раціональне співвідношення між плановою (план виробництва і реалізації продукції, план із праці, заробітної плати, фінансовий план тощо), координаційною (постанови, накази, розпорядження, вказівки), контрольною (норми й нормативи, відхилення від планів, норм і нормативів) та обліковою (дані бухгалтерського і статистичного обліку) інформацією. За дефіциту облікової інформації органи управління розробляють планову, не знаючи реальної ситуації на конкретних ділянках об'єкта управління, що негативно позначається на обґрунтованості та ефективності планових рішень.

Таблиця 9.1

Класифікація інформації

Класифікаційна ознака	Види інформації
За джерелами виникнення	Зовнішня — надходить від різних організацій (вхідна) і до них (вихідна) Внутрішня — циркулює між підрозділами організації
За ступенем оброблення	Первинна, вторинна (похідна)
За ознакою стабільності	Постійна (умовно-постійна) — не змінюється протягом певного часу (нормативи, норми, розцінки, плани і т. п.) Змінна — відображає кількісну і якісну характеристику, результати господарської діяльності на певну дату чи за певний час
За характером реєстрації (фіксації)	Фіксована (документована) - на паперових і технічних носіях. Нефіксована - передається усно
За рівнем систематизації	Систематизована (бухгалтерська й статистична звітність). Несистематизована (листи, довідки тощо)
За напрямками руху	Пряма, зворотна
За змістом даних	Науково-технічна, управлінська, обліково-статистична

Для того щоб інформація виконувала свою роль у менеджменті, вона повинна відповідати таким вимогам:

- точність. Згідно з цим критерієм інформація має достовірно відображати процес функціонування системи. Усі її

показники повинні мати однозначний зміст, який не допускає різних тлумачень. При застосуванні технічних засобів оброблення інформації форма вираження показників мусить бути доступною для сприйняття відповідними пристроями та ЕОМ;

- чітка періодичність надходження. Це означає, що інформація повинна своєчасно надходити до споживача (структурного підрозділу, співробітника), до того ж раніше, ніж зміниться описувана ситуація, інакше вона втрачає своє значення. Для цього терміни циркуляції інформації повинні передбачати час на її оброблення, осмислення та прийняття рішення споживачами (користувачами). Форма руху інформації та строки надходження її у керуючу підсистему повинні бути узгоджені в часі з циклом управління та забезпечувати за потреби можливість оперативного втручання в діяльність системи. При цьому інформацію можна обробляти та переміщати поступово; залежно від надходження; з регулярною періодичністю, коли вона спочатку накопичується, а потім обробляється та передається через установлені проміжки часу; нерегулярними одиницями чи пакетами залежно від накопичення;

- своєчасність (оперативність). Вона тісно пов'язана з періодичністю і залежить від оброблення даних у керуючій підсистемі. Іноді інформація про стан об'єкта управління надходить до керуючої підсистеми своєчасно, але затримується в її каналах, внаслідок чого управлінський вплив не здійснюється або здійснюється невчасно;

- повнота (достатність). За цією вимогою кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації та прийняття рішення на певному рівні управління.

- корисність. Передбачає, що в інформаційному потоці не повинно бути даних, показників, не потрібних для вирішення конкретної проблеми або для структурної ланки управління. У зв'язку з цим важливе значення має визначення собівартості інформації — загальної грошової оцінки затрат живої й уречевленої праці на збирання, оброблення, передавання,

зберігання й пошук даних, що використовують у процесі менеджменту:

- доступність. Полягає у необхідності подавати інформацію у формі, яка не потребує додаткового опрацювання і не утруднює процесу прийняття рішення.

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

Інформаційне забезпечення покликане задовольняти всі потреби управління процесами, які відбуваються у соціально-економічній системі. Для цього в багаторівневій системі менеджменту для кожного рівня встановлюють:

- загальну номенклатуру даних, що характеризують якісно та кількісно об'єкти управління;

- періодичність надходження даних, які відображають динаміку соціально-економічних процесів;

- оперативність оброблення даних із метою формування нової інформації, управлінських впливів;

- строки доведення прийнятих рішень до об'єктів управління.

Загальна номенклатура даних, які використовують у менеджменті, охоплює такі категорії:

- кількість та професійно-кваліфікаційний склад трудових ресурсів, які реалізують господарсько-фінансові процеси в системі;

- матеріальні ресурси, необхідні для функціонування галузей діяльності;

- стан основних засобів (споруд, механізмів, різноманітного устаткування, що забезпечують технологічні процеси в галузях діяльності);

- норми та нормативи використання ресурсів для здійснення господарської та виробничої діяльності об'єктів управління;

- стан предметів праці в галузях діяльності (наприклад, у торгівлі — обсяг товарних залишків, реалізація товарів за певний період та ін.).

Групи даних виражають у системі конкретних показників, які містять кількісну або якісну характеристику об'єкта управління, явища чи процесу, що в них відбуваються. Як

інформаційна одиниця, показник складається з найменування та кількісного значення. Найменування показника відображає його зміст та встановлює зв'язок із завданнями планування, обліку, контролю, аналізу відповідного об'єкта, явища або процесу. Воно утворюється з бази та конкретної частини. База показника відображає його основний зміст, а конкретна частина — реальний стан чи зміни об'єкта, явища чи процесу управління в просторі та часі, а також позначення їх одиниць.

Базу та конкретну частину показника використовують для пошуку, вибору та різноманітного групування соціально-економічних процесів чи явищ. Значення показника, як правило, підлягає обчислювальній обробці.

У багаторівневій (ієрархічній) структурі менеджменту надходження, утворення й використання інформації має свої особливості на кожному її рівні.

Внутрішня інформація виникає в ході виробничо-господарських процесів в організації. Однак весь обсяг первинної інформації неможливо подати на середній та вищій рівні менеджменту з таких причин:

- багато первинної інформації вимагає прийняття негайних (оперативних) рішень, які, в основному, є прерогативою низового рівня менеджменту;
- неможливість опрацювання всього обсягу первинної інформації на середньому і вищому рівнях менеджменту;
- обсяг і структура інформації для кожного рівня менеджменту повинні відповідати змісту функціональних зон менеджменту.

Існують особливості і в продукуванні командної інформації рівнями менеджменту. На вищому рівні командна інформація утворюється внаслідок вивчення й аналізу внутрішньої інформації про стан виробництва й управління, що надійшла знизу, та відповідного оброблення зовнішньої інформації. На середньому рівні джерелами командної інформації для низового рівня є отримана від вищого рівня командна інформація та створена внаслідок вивчення отриманої від низового рівня внутрішньої інформації. На низовому рівні формують командну інформацію для виробництва — це завдання, які деталізують

командну інформацію, що надійшла від середнього рівня та вироблена на низовому рівні.

Отже, в ієрархічній системі менеджменту командна інформація не може рухатися зверху донизу в обхід будь-якого проміжного рівня. Усвідомлення сутності інформаційного забезпечення потреб кожного рівня менеджменту дає змогу упорядкувати інформаційні потоки в організації і здешевити процес менеджменту.

Долаючи сходинки ієрархії менеджменту, починаючи з низового рівня, інформацію агрегують. Агрегування інформації здійснюють шляхом вилучення даних, не потрібних для прийняття рішень наступним рівнем менеджменту, та об'єднання однойменних даних. Отже, обсяг внутрішньої інформації поступово зменшується при рухові знизу вверху, а ступінь її сконцентрованості зростає.

Управлінську інформацію фіксують на паперових та машинних носіях.

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

Передавання інформації — переміщування її каналом зв'язку від джерела до споживача. Основний принцип правильної організації передавання інформації — проходження її найкоротшим шляхом із мінімальними затратами часу та праці. Зворотні переміщення неможливі або обмежені, що вимагає відповідного розміщення структурних елементів системи управління, окремих робочих місць.

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

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

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

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

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

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

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

Операції, пов'язані з обробленням інформації, здійснюються в процесі функціонування систем інформаційного забезпечення менеджменту.

Операції, пов'язані з обробленням інформації, здійснюються в процесі функціонування систем інформаційного забезпечення.

9.2. Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення

Комунікація є формою зв'язку між передавачем (відправником) і приймачем (одержувачем), яка містить послання. Майже всі сфери людських відносин ґрунтуються на комунікації за допомогою мови, символіки (писемності), рухів (жестів), спонтанних виявів (міміки, голосу), засобом якої є послання або сигнали. Форма та зміст комунікативних процесів впливають на почуття, сприйняття й рішення, реалізуючись як визнання, критика, пересторога тощо. Очевидно, що управління без комунікацій неможливе. Комунікація (лат. *communiko* — спілкуюсь) в менеджменті — обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

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

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

Площина змісту — це послання, яке містить відомості про стан речей чи про події. Наприклад: «Співробітника тут немає», «Заняття розпочнуться наступного понеділка» та ін. Зміст може бути важливим чи незначним, правильним чи неправильним, актуальним чи неактуальним, мати різне значення для одержувача й відправника. До площини змісту належить не тільки безпосередня інформація у явній формі, а й мета комунікація — прихований, «тіньовий» зміст, який прочитується між рядками прямої інформації, часто є істинним і корисним. Наприклад, на пропозицію встановити ділові контакти одержана приблизно така відповідь: «Ми раді встановити з вами ділові контакти, але наші технічні можливості не дають змоги виконати ваше замовлення». Очевидно, що партнер або вже має аналогічне замовлення і завантажив свої виробничі потужності, або замовник помилився у виборі партнера, в оцінці його виробничих можливостей.

Площина зв'язків (стосунків) — психологічна складова процесу комунікації, яка характеризується сприйняттям чи відхиленням, симпатією чи антипатією, ненавистю чи любов'ю. Часто стосунки не декларуються, і люди надають перевагу площині змісту, тоді послання має завуальований характер. Наприклад: «Спортивний одяг, який він носить, тут недоречний». Це висловлювання може означати, що людина надто товста, що вона не має смаку, порушила норми і, врешті, просто несимпатична. Можна використовувати і точку зору, що висловлювання характеризує непересічну людину, що костюм не обмежує її свободи тощо.

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

За формою реалізації комунікації бувають дигітальні й аналогові.

Дигітальні (грецьке *di* — двічі,) комунікації. Особливістю їх є закодованість усіх відомостей за допомогою символів (шрифту, цифр). Використовуючи символи, можна порівняно точно закодувати послання. Йдеться, насамперед, про точність

математичних і хімічних формул, навіть у найдрібніших деталях. Дигітальна комунікація «стерильна», тобто вільна від емоцій.

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

Аналогові (грецьке *analogos* — подібний) комунікації. Охоплюють усю безсловесну комунікацію, наприклад жести, погрози чи дотики, предмети, зображення, якісне передавання інформації. Географічна карта, кісточки рахівниці, циферблат годинника — приклади аналогової комунікації. Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша і не спричиняє стільки помилок.

Аналогову комунікацію застосовують у стосунках між людьми, оскільки вона передає навіть настрої. Наприклад, можна провести на папері горизонтальну лінію як нульову вісь, що означатиме нейтральний настрій. Чим радіснішою й щасливішою почуває себе людина, тим вище буде позначка над цією віссю, а чим гірший настрій — тим нижче позначка під нульовою віссю. Очевидно, що аналогові канали більш придатні для реалізації стосунків.

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

Механізм сприйняття комунікативних повідомлень можна проілюструвати за допомогою так званого «Джогаррі-вікна», названого за іменами Джозефа Люфта й Гаррі Інгмана. Це соціально-наукова модель, яка відображає зміни сприйняття внаслідок комунікації, наприклад у процесі формування групи (колективу). Вона охоплює чотири параметри стосунків між «Я» та іншими (А, В, С, Б) (Рис. 9.1).

	Відомо	Невідомо
Відомо	А Громадська думка	В Сліпі плями
Іншим невідомо	С Приватні сфери	Д Неусвідомлене

Рис. 9.1 «Джогаррі-вікно»

Квадрант А — це сфера вільної діяльності, де поведінка й мотиви відомі як конкретній особистості, так і всім іншим. До неї належать майже всі форми ввічливості, одяг, ділова інформація та ін.

Квадрант В — сфера навчання динамічних тренованих груп: я чогось за собою не помічаю, але інші це помічають. Його визначають як «сліпу пляму» самовідчуття у соціальних контактах, тобто в ньому перебуває та частина поведінки, яка для інших помітна й зрозуміла, а «особистості» невідома і не підлягає управлінню. Тут міститься також неусвідомлене, звички, негативне.

Квадрант С — сфера поведінки, яка особистості відома, але яку вона приховує від інших. У кожної людини є така сфера особистого, тобто невідомих іншим дій, думок і почуттів.

Квадрант Д — охоплює процеси й стани, невідомі ні особистості, ні іншим. Вони належать до сфери, яку називають у психології «неусвідомлене». Ця сфера обговорюється у тренувальних групах тільки побічно.

9.3. Комунікативний процес

Комунікативний процес забезпечує обмін інформацією між двома або більше людьми.

Комунікативний процес — обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

Однак він не гарантує ефективності спілкування. Щоб краще зрозуміти процес обміну інформацією й умови забезпечення його ефективності, потрібно мати уявлення про елементи та етапи процесу, в якому беруть участь двоє або більше людей. У процесі обміну інформацією задіяні чотири базові елементи:

- відправник — особа, яка генерує ідеї або збирає і передає інформацію;
- повідомлення — інформація, закодована за допомогою символів;
- канал або засіб передавання інформації;

- одержувач — особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів комунікативного процесу. Їх завдання — створити повідомлення і використати канал для його передавання у такий спосіб, щоб обидві сторони зрозуміли одну вихідну ідею. Це складно, оскільки кожний етап є одночасно точкою, у якій зміст може бути спотвореним або і втраченим. До взаємопов'язаних етапів належать зародження ідеї, кодування й вибір каналу, передавання, декодування.

Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення потрібно зробити предметом обміну. На цьому етапі багато спроб обміну інформацією зривається, оскільки відправник недостатньо обдумує ідею, забуваючи, що вона ще не набула необхідної для обміну інформацією форми. Для ефективного обміну необхідно врахувати багато факторів. Наприклад, керівник, який має намір оцінити підсумки роботи, повинен усвідомлювати, що ідея полягає в повідомленні підлеглим конкретної інформації про їх сильні й слабкі риси та про способи підвищення ефективності їх праці. Нечіткі загальні похвали або така сама критика підлеглих не можуть бути ідеєю.

Кодування й вибір каналу. Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації та жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Водночас йому необхідно обрати канал, що поєднується з типом символів, які використовують для комунікації. До загальновідомих каналів належать передавання мови та письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відео стрічки тощо). Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передавання неможливе. Наприклад, картина художника непридатна для передавання телефонним зв'язком, неможливе також одночасне спілкування зі всіма співробітниками разом. Якщо канал частково відповідає ідеї, обмін інформацією буде менш ефективним. Наприклад, керівник за чашкою кави попереджає підлеглого про неприпустимість серйозних порушень техніки безпеки. Але при

цьому неможливо передати ідею серйозності порушень так ефективно, як в офіційному листі чи виступі на нараді. Очевидно, відправлення підлеглому записки про винятковість його досягнень теж не передасть ідеї про те, наскільки важливий його внесок у загальну справу, а отже не буде таким ефективним, як пряма розмова з наступним офіційним листом, у якому висловлена подяка чи повідомлення про преміювання працівника.

Вибір засобу повідомлення не можна обмежувати єдиним каналом. Часто доцільно поєднувати два або більше засобів комунікації. Але при цьому відправникові доводиться встановлювати послідовність їх використання і визначати часові інтервали передавання інформації. Одночасне використання засобів обміну усною й письмовою інформацією ефективніше, ніж обмін тільки письмовою. Орієнтація на обидва канали спонукає прискіпливіше готуватися і письмово реєструвати повідомлення. Однак слід уникати зловживань інформаційним обміном у письмовій формі, оскільки потік паперів може стати некерованим.

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

Декодування. Одержавши повідомлення, необхідно зрозуміти його. Декодування — розшифрування символів відправника мовою одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають аналогічне значення для одержувача, він знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формулював свою ідею. Якщо реакція на ідею не є обов'язковою, процес обміну інформацією на цьому завершується.

Ефективність комунікативного процесу значною мірою залежить від форми передавання інформації. Ступінь забування інформації зменшується, якщо одержувач інформації користується не одним, а кількома органами відчуттів (Рис. 9.2).

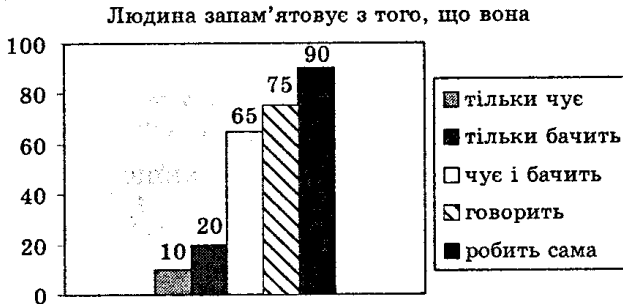


Рис. 9.2. Ступінь запам'ятовуваності людиною інформації залежно від кількості органів чуття, задіяних у комунікативному процесі

Дослідження експериментальної психології свідчать, що людина сприймає інформацію приблизно у таких обсягах: 80% - зором; 15% - на слух; 3% - на дотик; 1% - на смак; 1% - нюхом.

Комунікативні процеси в організації здебільшого охоплюють людей, які розмовляють у процесі особистого спілкування, в групах на зборах, засіданнях, по телефону; читають і пишуть записки, листи та звіти. І все-таки комунікації є набагато складнішим процесом.

Для комунікацій в організації важливими передусім є їх напрям, фільтрація, а також види.

Напрямок комунікації. Комунікація ґрунтується на тому, що одна людина (відправник) посилає інформацію, яку сприймає інша людина (одержувач).

Модель А Відправник-Одержувач

Ця модель не передбачає зворотного зв'язку, тобто відправник не знає, як сприйняв одержувач його інформацію і чи сприйняв взагалі. Саме так часто трапляється в організаціях: співробітник посилає свої повідомлення керівництву і нічого більше про них не знає. Як правило, лінійна організація, побудована за ієрархічним принципом, часто функціонує за моделлю А, а «відкрита» організаційна структура — за моделлю Б.

Модель Б Відправник-Одержувач-Відправник.

Обмін інформацією є ефективним, якщо одержувач продемонстрував неспотворене розуміння ідеї, здійснивши дії, яких очікував від нього відправник. За таких обставин виявляє

себе зворотний зв'язок — повідомлення-відповідь групи або партнера на чийсь дії чи поведінку.

За зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. Одержувач стає відправником і проходить через усі етапи процесу обміну інформацією для передавання свого відгуку відправнику, який відіграє вже роль одержувача. Зворотний зв'язок, на відміну від одностороннього, може сприяти поліпшенню ефективності обміну інформацією. Він здійснюється повільніше, проте ефективніше знімає напруженість, є точнішим, а отже посилює впевненість у правильній інтерпретації повідомлень.

Зворотний зв'язок дає змогу долати так звані шуми — усе те, що спотворює зміст, створює перешкоди на шляху обміну інформацією. Шуми охоплюють діапазон від мови, відмінностей у сприйнятті, через які може спотворюватися зміст повідомлення в процесах кодування й декодування, до відмінностей в організаційному статусі між керівником і підлеглим, які можуть ускладнити точне передавання інформації.

Певні шуми є завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається деяке спотворення її змісту. Як правило, більшу частину шумів вдається подолати, однак за високого їх рівня втрачається зміст повідомлення або цілком блокується інформаційний обмін.

Ефективність зворотного зв'язку залежить від того, наскільки він докладніший, конкретніший, безпосередній, як враховує інформаційні можливості (місткість) його суб'єктів. Крім того, він не може бути подвійно оберненим, тобто первинний відправник інформації не повинен перетворитися на одержувача, а первинний одержувач — на відправника, адже у такому разі втрачається сенс ініційованого відправником комунікативного процесу.

Фільтрація інформації. При прийомі інформацію необхідно відфільтрувати, тобто позбавити шумового наповнення. Найкращим фільтром для будь-якої інформації є психологічний, який забезпечує так зване «вибіркове сприйняття». Цей фільтр формують досвід, настанови. Він одночасно є «поганим» і «добрим». «Поганим» тому, що дає вибіркове, суб'єктивне, не

обов'язково узгоджене з реальністю уявлення, і «добрим», оскільки виконує захисну функцію. Фільтр пропускає лише певну інформацію в кількості, яку можна опрацювати.

Фільтрація інформації є дієвим засобом підвищення ефективності комунікацій. Однак, долаючи багато ієрархічних рівнів управління організацією і відповідно фільтруючись, повідомлення може зазнати суттєвих спотворень. Чим більше ланок у комунікаційному ланцюзі, тим вища ймовірність отримати зовсім інше повідомлення, ніж те, яке надіслав відправник.

Уникнути проблем, зумовлених спотворенням, не проходженням повного обсягу інформації можливо завдяки Усвідомленню сутності комунікативних процесів і умілого використання його елементів, для чого необхідно знати види комунікацій.

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

Комунікації між організацією і середовищем. Організації використовують різноманітні засоби для комунікацій із зовнішнім середовищем. З наявними й потенційними споживачами своєї продукції (послуг) вони спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів (послуг) на ринок. У сфері відносин із громадськістю найбільше уваги приділяють створенню певного образу, «іміджу» організації на місцевому, загальнонаціональному або міжнародному рівнях. Організації підпорядковані державному регулюванню і ведуть відповідну звітність, надаючи інформацію про своє фінансове становище та виробничу діяльність тощо. Підтримують вони зв'язок з органами влади і державного управління, профспілками.

Отже, обговорення, збори, засідання, телефонні переговори, службові записки, звіти, що використовуються в організації, як правило, є реакцією на можливості й проблеми, які виникають під дією зовнішніх чинників.

Міжрівневі комунікації в організації. Інформація передається всередині самої організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. З вищих рівнів підлеглим повідомляють про поточні і конкретні завдання, зміну пріоритетів, рекомендовані процедури та ін. Одночасно відбувається комунікація від низових рівнів до вищих. Комунікація за висхідною виконує також функцію повідомлення вищих рівнів про діяльність низових, внаслідок чого керівництво дізнається про поточні або назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти поліпшення справ.

Комунікація між різними відділами (підрозділами). Організацію утворюють багато підрозділів, тому горизонтальний обмін інформацією між ними потрібний для координації завдань і дій. Оскільки організація є системою взаємопов'язаних елементів, керівництво повинне добиватися злагодженої їх роботи.

Хоч комунікації між працівниками організації підпорядковані таким самим закономірностям, що й міжособистісні контакти, однак деякі їх умови (параметри) мають вирішальне значення для комунікативної поведінки людини. Наприклад, співробітники, які легко знаходять взаєморозуміння «на особистому ґрунті», конфліктують у фірмі, оскільки відділи «офіційно ворогують» між собою. Крім того, конкретні моделі організації можуть сприяти чи заважати комунікації. Це покликала до життя концепція менеджменту, які сприяють комунікаціям на горизонтальному рівні, оскільки строга вертикальна ієрархія часто їм заважає.

Комунікації між керівником і підлеглими. Важливим компонентом комунікацій у процесі управління організацією є відносини між керівником і підлеглим як вертикальний обмін інформацією. Цей тип комунікацій є основою комунікативної діяльності керівника.

Обмін інформацією між керівником і підлеглим стосується уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; залучення до вирішення завдань підрозділів; обговорення проблем ефективності роботи; визнання і винагород; вдосконалення і розвитку здібностей підлеглих; збирання інформації про реальну або прогнозовану проблему;

повідомлення підлеглих про наступні зміни, а також одержання відомостей про ідеї, удосконалення та пропозиції.

Комунікація між керівником і робочою групою. Комунікації з робочою групою є засобом підвищення ефективності її дій. Оскільки в інформаційному обміні бере участь уся група, кожен може проаналізувати завдання і пріоритетні зміни, можливі наслідки для свого та інших відділів, проблеми та досягнення, раціоналізаторські пропозиції. Робоча група може обговорювати прогнозовані проблеми, удосконалення чи зміни і без керівника.

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

Трансакції. Менеджмент як практична діяльність потребує численних міжособистісних контактів. Їх учасники схильні проектувати власні почуття, думки і сподівання на контактуючу людину, забуваючи, що вона — індивідуальність з власним розумінням ситуації і способами реагування. Для забезпечення порозуміння між учасниками комунікативного процесу необхідно усвідомити сутність такого психологічного феномену, як трансакція.

Трансакція (лат. *transactio* — звернення) — словесний чи безсловесний обмін між двома людьми, який утворюється з подразнення (наприклад, запитання) і реакції (наприклад, відповідь) між певними станами «Я».

Здебільшого трансакції у комунікаціях аналізують, використовуючи модель станів «Я» — пояснюючу модель трансакцій для людської особистості. При цьому передбачають, що кожну людину формують три різні стани «Я», які впливають на її думки, почуття та дії: «Я — батько (мати)»; «Я — дорослий»; «Я — дитя». Будь-який із них визначає поведінку людини.

«Я — батько (мати)». Цей стан особистості зумовлює поведінку, аналогічну батьківській. Він містить усі ознаки некритично засвоєних норм, заборон, принципів та ідеалів і пов'язаних із цим подій з раннього дитинства. Таку поведінку можна порівняти із програванням старої платівки, на якій записані норми, інколи непродумані, просто нерозумні оцінки та

судження. Критичне «Я — батько (мати)» — це такий стан «Я», який диктує, що треба чи не треба робити. Типові форми виразів: «Я потурбуюсь про те, щоб цього більше не було. Що ви собі, власне, думаєте? Ви завжди повинні думати про те, що... Ви ніколи не повинні забувати, що... Як я вам не раз уже говорив...»

Критичне «Я — батько (мати)» орієнтоване на минуле. Людина охочіше займається тим, що повинно бути, ніж тим, що є. Розмова з нею відбувається за принципом: «Не може бути, тому що не повинно бути». Не можна, щоб чогось не виходило, щоб люди помилялися, спізнавалися, казали неправду та ін. Критичне «Я — батько (мати)» погано справляється з вирішенням проблем. Для нього знайти винного значно важливіше й приємніше, ніж проаналізувати й вирішити проблему.

«Я — дорослий». Такий стан особистості характеризують продумані й обґрунтовані реалії. Він не залежить від віку людини, формуючись приблизно з п'яти років. Як правило, його розвиток триває до кінця життя, проте «Я — дитя» і «Я — батько (мати)» формуються ще раніше й у багатьох випадках помітніше впливають на поведінку індивіда.

Стан «Я — дорослий» орієнтований на існуючі реалії (тут і тепер), на об'єктивну інформацію, він добре пристосовується, інтелігентний (розумний), перевіряє дані і приймає кваліфіковані рішення. Перед тим як сформулювати проблеми, він цікавиться походженням інформації, причинами проблем, ймовірними шляхами їх подолання («Звідки у вас ці цифри? Як виникли ці витрати? Коли ми востаннє перевіряли цей прилад? Що ми тепер можемо зробити? Чому виникла затримка з розрахунками?»).

Цей стан відіграє вирішальну роль при зіткненні різних «Я». Він критично переглядає усталені норми щодо відповідності існуючим реаліям.

«Я — дитя». Охоплює всі імпульси, які надходять від природи, події раннього досвіду, пов'язані з ними відчуття, реакції на них і погляди на себе та ін.

«Я — дитя» поводить, як дитина з дорослими. Проявляється цей стан у відповідних манерах поведінки, які

властиві іноді й дорослим. Відомо, що діти можуть пристосовуватися й інтуїтивно правильно реагувати. Відповідно до цього розрізняють три форми вияву «Я — дитя»: природне «Я — дитя»; пристосовницьке «Я — дитя»; «Маленький професор».

Природне «Я — дитя» характеризується неконтрольованим, поза цензурним вивільненням почуттів, афектів, нерозсудливою реалізацією бажань. Йому властива непідробна життєлюбність, працьовитість. Це найсильніший первинний стан, який не можна придушити ні вихованням, ні іншими заходами.

Пристосовницьке «Я — дитя» супроводжується намаганням людини бути непримітною і робити те, що від неї очікують. Пристосовницьке «Я — дитя» терпить, страждає, скаржиться, але залишається пасивним, сподіваючись, що «все саме собою влаштується». Таке очікування може тривати все життя.

«Маленький професор» легко схоплює інтуїцією те, що «Я — дорослий» осягає після аналізу. Як правило, цей стан особистості найчастіше виявляється в маленьких дітях, які, реалізуючи свої бажання, демонструють винахідливість і хитрість.

Трансакції (взаємодія між різними етапами «Я») можуть бути простими, наприклад між двома станами «Я», або комплексними (між трьома, чотирма станами «Я»). Бесіду утворює серія взаємопов'язаних трансакцій. Людина, яка вступає в трансакцію або реагує на подразнення, може обирати різноманітний стан «Я» як щодо своєї реакції, так і щодо стану «Я» того, з ким відбувається контакт.

Серед різноманітних трансакцій виокремлюють паралельні; такі, що перетинаються; приховані.

Паралельні трансакції. Виникають, якщо «Я» реципієнт та (лат. *gesipietis* — той, хто одержує) трансакції в основному відповідає стану «Я», обраному відправником інформації, а в того знову виникає такий стан «Я», за якого він звертався до одержувача на початку комунікації.

Усі паралельні трансакції відповідають позитивним або негативним сподіванням. Перебіг бесіди можна передбачити, у

ній немає нічого несподіваного. Очевидно, комунікації могли б тривати так і надалі, але це малоімовірно.

Трансакції, які перетинаються. Передумовою їх є неочікувана реакція на певне подразнення (сигнал). Тобто з'являється інший стан «Я» — не той, до якого зверталися, тому лінії трансакції перетинаються, зумовлюючи здивування. Передбачений хід бесіди порушується, породжуючи різноманітні ризики. Трансакції, які перетинаються, надають бесіді драматичного напруження. Якщо, наприклад, на ділове запитання («Я — дорослий» до «Я — дорослого») реагують докором (критичним «Я — батько (мати)» чи пристосовницьким («Я — дитя»), то в бесіді виникає напруженість. Однак, якщо реагують на критику (критичне «Я — батько (мати)») до пристосовницького («Я — дитя») із позиції «Я — дорослий» до «Я — дорослий» іншого, це може сприяти наданню бесіді ділового характеру. Приховані трансакції. їх найважче зрозуміти, оскільки за таких обставин стверджують одне, а думають інше, послуговуючись начебто діловим «Я — дорослий», посилають приховане повідомлення до іншого стану «Я». Іронічні зауваження, приховані погрози, невизначені уявлення й порогові стани — приклади прихованих трансакцій. За наростання прихованих трансакцій у розмові виникають непорозуміння, оскільки реципієнт не завжди помічає чи адекватно розуміє приховане «повідомлення». У зв'язку з цим приховані трансакції можуть бути ризикованими, оскільки реципієнт може відверто запитати: «Як це потрібно розуміти?», а явна відповідь на це запитання — саме те, чого відправник послання хотів би уникнути.

Знання природи комунікацій, суті комунікативних процесів, напрямів трансакцій у комунікаціях потрібне менеджеру для досягнення взаєморозуміння в колективі, забезпечення чіткого виконання підлеглими своїх завдань.

Питання і завдання для самоконтролю.

1. В чому сутність комунікацій?
2. Охарактеризуйте напрямки комунікацій.
3. Чутки, їх сутність, причини виникнення та використання чуток менеджерами в управлінській діяльності.

4. Охарактеризуйте інформацію в управлінні, її сутність, значення.
5. Яку класифікацію управлінської інформації Ви знаєте?
6. Охарактеризуйте комунікаційний процес та його етапи.
7. Охарактеризуйте модель процесу комунікації.
8. Які Ви знаєте принципи формування інформації?
9. Які Ви знаєте управлінські документи?
10. В чому сутність та значення зборів, нарад?
11. Які Ви знаєте спільні риси та відмінності між зборами та нарадами?
12. В чому сутність ділових бесід? Які є види ділових бесід? В чому їх значення для менеджменту?

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу:

1 Нарада – це:

1. Вид управлінської діяльності.
2. Форма обміну інформацією між керівниками та спеціалістами.
3. Форма обміну інформацією між керуючою і керованою підсистемами для досягнення певних цілей.
4. Метод обміну інформацією.

2. Найважливішим джерелом інформації для менеджера є:

1. Спілкування з провідними спеціалістами для отримання даних про виконання завдань.
2. Спілкування з підлеглими для отримання даних про стан виконання основних завдань.
3. Спілкування з персоналом для отримання відповідних даних про стан об'єкту управління.
4. Спілкування з робітниками і спеціалістами для отримання даних про їх рівень задоволеності працею.

3. Що таке комунікація?

1. Обмін інформацією між декількома підрозділами.
 2. Обмін інформацією між керівниками та їх підлеглими.
 3. Обмін будь-якою інформацією.
 4. Обмін інформацією між двома чи декількома людьми.
- 4. У чому полягає основна мета комунікаційного процесу?**

1. Забезпечення керуючої системи необхідною інформацією для прийняття рішень.
2. Забезпечення органів управління певною інформацією.
3. Забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень.
4. Забезпечення виконання виробничих завдань.

5. Що слід розуміти під комунікаційним процесом?

1. Обмін інформацією між двома людьми для виконання виробничих завдань.
2. Обмін інформацією між керівником та його підлеглими.
3. Обмін інформацією між керівниками.
4. Процес обміну інформацією між двома чи декількома людьми з метою вирішення певних проблем.

6. Що слід розуміти під каналом в комунікаційному процесі?

1. Збирач інформації.
2. Відправник інформації.
3. Засіб збирання інформації.
4. Засіб передачі інформації.

7. Що слід розуміти під шумом в комунікаційному процесі?

1. Те, що деформує зміст інформації.
2. Те, що вносить помилки в деякі види інформації.
3. Те, що вносить корективи в певні види інформації.
4. Те, що заважає збирати необхідну інформації.

8. Які операції здійснюються на етапі декодування інформації?

1. Переведення символів відправника в думки отримувача інформації.
2. Переведення символів відправника в думки передавача інформації.
3. Переведення символів відправника в думки отримувача і передавача інформації.
4. Переведення символів відправника в думки отримувача і передавача інформації.

9. Які існують основні етапи обміну інформацією?

1. Надходження ідеї та декодування інформації.

2. Надходження ідеї, кодування і вибір каналу передачі, декодування інформації.

3. Кодування та передача інформації.

4. Кодування інформації.

10. Що слід розуміти під інформацією?

1. Сукупність відомостей про господарську (комерційну) діяльність підприємств.

2. Відомості про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств.

3. Сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище.

4. Відомості про господарську діяльність підприємства.

11. Чим визначаються система статистичної інформації, її джерела та режим?

1. Правовими актами в галузі статистики.

2. Юридичними актами в галузі статистики.

3. Юридичними і правовими актами.

4. Законом України „Про державну статистику” та іншими правовими актами в цієї галузі.

12. Що слід розуміти під масовою інформацією?

1. Друковану інформацію, яка розміщена у певних газетах.

2. Публічно оголошувану, друковану, аудіовізуальну інформацію.

3. Аудіовізуальну інформацію

4. Друкування інформації.

13. Що слід розуміти під правовою інформацією?

1. Сукупність публічно оголошених відомостей про право та його систему.

2. Сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, юридичні факти, правові відносини тощо.

3. Документовану інформацію про правопорядок, правопорушення, боротьбу з ними та їх профілактику.

4. Сукупність різноманітних відомостей.

14. Що слід розуміти під інформацією про особу?

1. Документовані відомості про діяльність певної особи.

2. Публічно оголошені відомості про окремі види діяльності особи.

3. Документовані відомості про діяльність службових осіб.
4. Сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу.

15. Що слід розуміти під інформацією довідково-енциклопедичного характеру?

1. Документовані відомості про суспільне життя та навколишнє середовище.
2. Систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє середовище.
3. Систематизовані та публічно оголошені відомості про навколишнє середовище.
4. Відомості про навколишнє середовище.

16. Що слід розуміти під соціологічною інформацією?

1. Публічно оголошені відомості про ставлення громадян до соціальних подій.
2. Документовані відомості про соціальні події, явища, процеси та факти.
3. Документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян та соціальних груп до соціальних подій та явищ, процесів, фактів.
4. Публічно оголошені відомості про соціальні явища.

17. Що слід розуміти під документом?

1. Матеріальна форма одержання та поширення певної інформації.
2. Форма одержання та використання певної інформації.
3. Нематеріальна форма зберігання інформації.
4. Передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації її на певних носіях.

18. Що слід розуміти під режимом доступу до інформації?

1. Порядок використання та зберігання інформації.
2. Правова норма використання та поширення інформації.
3. Передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання інформації.
4. Не правова і правова форма поширення інформації.

19. Хто користується переважним правом на одержання інформації в інформаційних системах?

1. Працівники державних органів законодавчої влади.
2. Громадяни, які займаються науковою діяльністю.
3. Всі громадяни країни.
4. Громадяни, яким інформація необхідна для виконання своїх професійних обов'язків.

20. Ким визначається порядок обігу таємної інформації та її захист?

1. Органами державної законодавчої влади.
2. Відповідними державними органами, за умов дотримання вимог, які встановлені законодавством.
3. Органами державної виконавчої влади.
4. Органами виконавчої і законодавчої влади.

21. Чим визначається порядок та термін обнародування таємної інформації?

1. Відповідними розпорядженнями власників інформації.
2. Відповідним законом.
3. Відповідними постановами органів виконавчої влади.
4. Відповідним указом Президента країни.

22. Що слід розуміти під інформаційним запитом щодо доступу до офіційних документів?

1. Вимогу про надання будь-яких офіційних документів для постійного використання в процесі виконання певної роботи.
2. Звернення з вимогою про надання можливості ознайомлення з офіційними документами.
3. Надання будь-яких офіційних документів для використання в певних цілях.
4. Надання будь-яких офіційних і неофіційних документів для службового використання.

23. Що слід розуміти під правом власності на інформацію?

1. Врегульовані відповідними законами відносини щодо розпорядження певною інформацією.
2. Врегульовані законами відносини щодо володіння певною інформацією.
3. Врегульовані і нерегульовані законами відносини щодо володіння інформацією.

4. Врегульовані відповідними законами суспільні відносини щодо володіння, використання та розпорядження інформацією.

24. Чи має право власник інформації щодо об'єктів своєї власності здійснювати будь-які законні дії?

1. Не має право.
2. Має право здійснювати тільки окремі законні дії.
3. Має право здійснювати будь-які дії.
4. Має право здійснювати будь-які законні дії.

25. Чи може інформація виступати як товар, продукція і послуга?

1. Інформація може виступати тільки як товар.
2. Інформація може виступати тільки як продукція та послуга.
3. Інформація може виступати як товар, продукція і послуга.

26. Що слід розуміти під економічною інформацією?

1. Сукупність даних про виробничу діяльність організації.
2. Сукупність певних даних про комерційну діяльність організації.
3. Сукупність даних про виробничу та невиробничу діяльність організації.
4. Сукупність відомостей, що характеризують виробничо-господарський процес у суспільстві, тобто певну економічну діяльність.

27. Що переважно відбиває економічна інформація?

1. Окремі аспекти діяльності систем у натуральних показниках.
2. Всі аспекти діяльності системи у кількісному виразі.
3. Аспекти діяльності систем у вартісних показниках.
4. Деякі аспекти діяльності систем у грошових одиницях.

28. За чією допомогою створюється економічна інформація в організації?

1. За допомогою тільки економістів організації.
2. За допомогою тільки бухгалтерів та економістів цих організацій.
3. За допомогою відповідних спеціалістів цих організацій.
4. За допомогою керівників підрозділів.

29. Яким чином створюється економічна інформація в організації?

1. Шляхом проведення наукових робіт та реєстрації їх результатів.
2. Шляхом виконання вимірювальних робіт та реєстрації їх результатів.
3. Шляхом виконання робіт та відповідної реєстрації їх результатів.
4. Шляхом проведення певних розрахунків.

30. Що слід розуміти під носіями інформації?

1. Нематеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірів.
2. Матеріальні та нематеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірювальних робіт.
3. Матеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірювальних робіт.
4. Матеріальні засоби, на яких фіксуються результати окремих робіт.

31. Яку економічну інформацію слід називати оперативною?

1. Ту, яка характеризує стан об'єкта в продовж якогось періоду.
2. Ту, яка характеризує стан об'єкта управління на даний момент.
3. Ту, яка характеризує стан об'єкта на даний момент та в продовж якогось періоду.
4. Ту, яка характеризує стан суб'єкта управління.

32. Яку економічну інформацію слід називати поточною?

1. Ту, яка характеризує стан об'єкта управління впродовж якогось періоду.
2. Ту, яка характеризує стан об'єкта управління на даний момент.
3. Ту, яка характеризує стан об'єкта управління на даний момент та впродовж якогось періоду.
4. Ту, яка характеризує стан суб'єкта на даний момент.

33. Яку вихідну економічну інформацію слід називати первинною?

1. Ту, яка піддана певній обробці.
2. Ту, яка характеризує окремі напрямки діяльності досліджуваного об'єкта.
3. Ту, яка характеризує стан досліджуваного об'єкта.
4. Ту, яка характеризує стан і всі напрями діяльності об'єкта управління.

34. Яку інформацію слід називати плановою?

1. Ту, яка використовується для планування виробничої господарської (комерційної) діяльності в усіх ланках народного господарства.
2. Ту, яка використовується для планування окремих видів діяльності в організаціях.
3. Ту, яка використовується для планування діяльності окремих підрозділів підприємства.
4. Ту, яка використовується для планування комерційної діяльності.

35. Як можна поділити економічну інформацію за стабільністю використання?

1. На умовно-постійну.
2. На умовно-постійну та змінну.
3. На змінну та поточну.
4. На постійну та змінну.

36. Хто є головним науково-дослідним центром з проблем економічної інформації в Україні?

1. Міжнародний центр наукової і технічної інформації.
2. Інститут проблем реєстрації інформації національної Академії наук.
3. Український інститут науково-технічної інформації.
4. Інститут економіки.

37. Управлінські зв'язки можуть бути:

1. Глобальними та локальними.
2. Інформаційними, координаційними, технічними.
3. Поліцентричними, децентралізованими.
4. Відкритими, замкненими, комбінованими.

38. Інформація, що передається від вищого управлінського рівня до нижчого або від нижчого до вищого, рухається такими каналами комунікацій:

1. Між організацією і зовнішнім середовищем.

2. Між рівнями управління.
3. Керівником робочою групою.
4. Неформальними.

39. Інформація, що передається з метою координації завдання і дій в організації, надходить такими каналами комунікацій:

1. Між організацією і зовнішнім середовищем.
2. Між різними відділами.
3. Між рівнями управління.
4. Керівником та робочою групою.

40. Визначите елементи комунікаційного процесу:

1. Зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування.
2. Збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови тощо.
3. Відправник, повідомлення, канал, отримувач (споживач).
4. Всі відповідні неправильні.

41. Визначте етапи комунікаційного процесу:

1. Відправник, повідомлення, канал, отримувач.
2. Зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування.
3. Збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови.
4. Всі відповідні неправильні.

42. Управлінська інформація – це:

1. Відомості про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств.
2. Сукупність відомостей про господарську (комерційну) діяльність підприємств.
3. Сукупність відомостей, повідомлень по господарську (комерційну) діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище.
4. Сукупність відомостей про діяльність підприємства та його персоналу.

43. Інформацією про певну особу є:

1. Публічно оголошені відомості про окремі види діяльності особи.
2. Сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу.

3. Документовані відомості про діяльність певної особи.
4. Чутка, що розповсюджується в організації про певну особу.

44. Форма колективного обміну інформацією, яка закінчується прийняттям колективного рішення, має значне коло учасників, вирішує загальні питання, що накопичились за певний період, а саме: підбиття підсумків, розробка планів на майбутнє:

1. Нарада.
2. Семінар спеціалістів.
3. Семінар керівників.
4. Збори.

45. Форма обміну інформацією між двома або кількома особами у „вузькому колі”:

1. Нарада.
2. Збори.
3. Прийом відвідувачів.
4. Ділова бесіда.

10. КЕРІВНИЦТВО, ЯК ЗАВЕРШАЛЬНИЙ ЕТАП УПРАВЛІНСЬКОГО ПРОЦЕСУ

10.1. Поняття та загальна характеристика керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва

Об'єктом керівного впливу завжди є людина або група людей. Цим самим керівництво відрізняється від управління, об'єктами якого можуть люди і матеріальні або фінансові елементи виробництва.

Керівництво — право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати виконання їх [44].

Право на керівництво забезпечують повноваження керівника, зумовлені його компетенцією у межах формальної організації. Володіючи реальною компетенцією, керівник впливає на трудовий колектив, а через нього — на особливості і результати функціонування об'єкта управління.

При порівнянні діяльності керівників, що посідають посади з однаковими назвами, виявляється, що обсяг і характер їхніх функцій не збігаються. І це закономірно. Однак певна сукупність функцій становить принциповий і обов'язковий зміст діяльності кожного господарського керівника. Пізнання їх належить до основних умов формування ефективного стилю керівництва.

Керівні функції зумовлюються загальними функціями менеджменту і реалізуються в такому тісному взаємозв'язку, що іноді неможливо відрізнити, коли одна переходить в іншу (Рис. 10.1).



Рис. 10.1. Взаємозв'язок загальних функцій менеджменту з функціями керівника.

Склад і поєднання функцій залежать від того, у якій ролі — адміністратора, організатора, спеціаліста, громадського діяча, вихователя — виступає керівник.

У ролі адміністратора керівник використовує свої повноваження для забезпечення дій системи відповідно до нормативних актів, вживає заходи для того, щоб не допустити багатоначальності й дифузії розпорядництва. Разом із співробітниками розробляє й реалізує кадрову політику — комплектує штати, здійснює добір, навчання, розстановку й переміщення кадрів з метою унеможливлення безвідповідальної поведінки виконавців, можливих конфліктів, орієнтуючи людей

на впевнене й зацікавлене виконання службових обов'язків. Адміністративна роль керівника найяскравіше виявляється у діяльності з прийняття управлінських рішень, що є виключно його прерогативою.

Важливе значення має і те, що відповідальність керівника перед власником, акціонерами, клієнтами і ринковими контрагентами значно більша, ніж працівників. Якщо працівник відповідає тільки за власну працю (результати, недоліки й помилки), то керівник — і за власну, і за працю підлеглих.

У ролі організатора керівник створює умови, необхідні для плідної спільної праці, цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління й виробництва. Це передбачає чітке усвідомлення цілей своєї діяльності, вміння виділяти найсуттєвіші завдання, визначати необхідні для їх вирішення передумови, методи та ресурси.

Керівник повинен уміти знаходити рівновагу між конкурентними цілями, встановлювати у кожному конкретному випадку пріоритети для оптимальних рішень. Надто важливим для нього є поєднання діяльності на благо усієї організації з діяльністю на користь кожної відокремленої частини. На практиці це завдання часто залишається поза увагою керівника. Внаслідок цього або організація експлуатує структурну одиницю, або та надмірно користується засобами організації.

Реалізуючи функції спеціаліста — добре підготованої особи, яка володіє знаннями й досвідом у конкретній сфері, керівник повинен грамотно ставити завдання, компетентно їх аналізувати й ефективно контролювати їх реалізацію, здійснювати кваліфікований інструктаж. За інших рівних умов керівник-спеціаліст вирішує свої завдання з меншими витратами всіх ресурсів і з більшою результативністю.

За своїм службовим становищем керівник є і громадським діячем, який виконує різні представницькі функції в колективі й поза його межами. Він приймає разом із профспілковою організацією рішення із соціальних питань, бере участь у нарадах, конференціях тощо, отримуючи різноманітну інформацію, використання якої дає змогу впливати на психологічний клімат і господарську діяльність колективу.

Іноді керівнику доводиться бути вихователем, посередником, примірювачем, нейтралізатором конфліктів, особливо міжособистісних. Його завданням є і допомога підлеглим у пристосуванні їх до вимог і стандартів організації.

Успішне керівництво, як правило, здійснюють за такою моделлю: чітке формулювання цілей, збір і оброблення інформації, детальне планування, ефективна системна організація, спрямована на досягнення цілей, зворотний зв'язок, різноманітні форми контролю (прогнозний, превентивний, підсумковий).

Вимоги до професійної компетенції менеджера умовно утворюють дві групи.

1. Знання й уміння (мистецтво) виконувати спеціальну роботу у сфері управління. До них належать розуміння природи управлінської праці й процесів менеджменту; знання посадових і функціональних обов'язків менеджера, способів досягнення цілей і підвищення ефективності діяльності організації; уміння використовувати сучасну інформаційну технологію й засоби комунікації, необхідні у процесі управління.

У ширшому аспекті ці якості передбачають:

- уміння обґрунтовувати й приймати рішення в динамічних і невизначених ситуаціях;

- поінформованість щодо розвитку галузі, у якій діє організація: стан техніки, технології, конкуренції, динаміка попиту й пропозиції на продукцію та послуги та ін.;

- ознайомлення з досвідом менеджменту в інших організаціях, галузях і країнах;

- здатність управляти ресурсами, планувати й прогнозувати роботу організації, володіння способами підвищення ефективності менеджменту;

- уміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації та зв'язку.

Менеджер повинен постійно навчатися, застосовувати найновіші досягнення науки щодо процесів, методів, форм управлінської діяльності.

2. Здатність працювати з людьми й управляти самим собою. Цю групу вимог утворюють володіння мистецтвом управління людськими ресурсами, налагоджування зовнішніх зв'язків;

здатність до самооцінки, вміння робити правильні висновки й безперервно підвищувати кваліфікацію.

У своїй роботі менеджери взаємодіють з колегами, підлеглими, керівниками, вищими адміністраторами, акціонерами, споживачами та іншими людьми й організаціями, безпосередньо чи побічно пов'язаними з діяльністю організації. Для цього їм потрібні специфічні особисті якості, здатні посилити довіру й повагу тих, із ким вони вступають у контакти. До таких якостей належать:

- високе почуття відповідальності й відданості справі;
- чесність у ставленні до людей і довіря до партнерів;
- уміння чітко висловлювати свої думки й переконувати людей;

- увічливе й турботливе ставлення до людей незалежно від їх становища в організаційній ієрархії;

- здатність швидко відновлювати свої фізичні й душевні сили, критично оцінювати власну діяльність. Оправдані професіонали зберігають при цьому спокій, чіткість мислення і працюють над виправленням становища, а не шукають винних.

Важливим чинником підвищення результативності менеджменту є поділ праці та обґрунтований діапазон керівництва, який залежить від статусу керівника (є він єдиноначальником чи очолює колегіальний орган управління).

Керівник-єдиноначальник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішення й контролю за процесом праці, відповідаючи за діяльність організації. При такому керівнику може створюватися колегіальний дорадчий орган, рішення якого мають рекомендаційний характер або ж набувають сили після затвердження їх керівником-єдиноначальником.

За колегіального управління керівні обов'язки розподіляються між колегіальним органом управління (рада, правління тощо) і особою, яка його очолює. Компетенції колегіального органу й керівника розмежовуються. Як правило, колегіальний орган вирішує найважливіші проблеми діяльності організації і делегує керівнику функції виконання колегіальних рішень та оперативного розпорядництва.

Оволодіння сутністю керівництва менеджером є запорукою ефективності менеджменту і очолюваної організації (структурного підрозділу). У способах здійснення керівної діяльності виявляється обсяг компетенції, передбаченої керівною посадою і особисті якості менеджера.

За сферою компетенції керівників поділяють на лінійних і функціональних. Цей поділ можливий на різних Рівнях ієрархії організації. Найвідчутнішу роль в управлінській діяльності відіграють лінійні керівники вищого Рівня, які очолюють організацію загалом (генеральні директори, директори об'єднань тощо) або відносно відокремлені господарські підрозділи (філії, представництва, дочірні компанії тощо). Вони за допомогою підпорядкованого апарату управління координують діяльність інших керівників (лінійних і функціональних), які перебувають у їх безпосередньому підпорядкуванні, приймають рішення щодо формування соціально-економічних, організаційних, технічних і моральних передумов ефективної роботи організації або керованого підрозділу.

Управлінські можливості лінійного керівника розширює допоміжний персонал - підлеглі, завданням яких є допомога керівнику (кваліфікований секретар, помічник, референт). Вони виконують технічні й рутинні роботи (підбір матеріалів, підготовка засідань тощо).

На діяльність лінійних і функціональних менеджерів впливають різні чинники, які визначають ефективність менеджменту організації загалом і ефективність функціонального менеджменту.

Зміст діяльності функціональних керівників залежить від функціонального значення відповідного підрозділу в системі управління організацією. Увага лінійного керівника більше прикута до служб, важливих для функціонування організації загалом. Їх керівники переважно виконують дорадчі функції під контролем лінійного керівника. Керувати такими підрозділами легше, ніж тими, що наділені відносною свободою дій.

На відносини між лінійним та функціональним керівниками впливає ступінь самостійності функціонального керівника. Залежний від вищих начальників керівник змушений

безперервно контактувати з ними, отримуючи вказівки і звітуючи про їх виконання.

Функціональні підрозділи різняться також ступенем різноманітності завдань. Простіше керувати підрозділом, який виконує уніфіковані або прості роботи. Необхідність координації робіт усередині підрозділів є самостійним чинником. Він не завжди пов'язаний із складністю і кількістю завдань. На практиці існує не завжди зумовлена об'єктивною необхідністю тенденція до поділу функціональних підрозділів на внутрішні підвідділи, яка значно полегшує координацію робіт і знижує відповідальність функціонального керівника, оскільки дає змогу перекласти її на керівника нижчого рангу.

Важливим регламентуючим чинником є обсяг обов'язків функціональних керівників. У деяких організаціях вони виконують роботи, які не мають нічого спільного з управлінням дорученим підрозділом - представницька діяльність, участь у дослідницьких розробленнях тощо.

Ефективність діяльності функціонального менеджера залежить і від методів впливу на підлеглих: керівництво через формулювання завдань з наданням працівникам свободи у виборі засобів для їх виконання, інструктування щодо їх вибору тощо.

Вибір методів впливу функціонального керівника на підлеглих залежить від кваліфікації персоналу, наявності неформальних груп у підрозділі, культури спілкування, плинності кадрів. Найважливіший — кваліфікація персоналу. Чим вона вища, тим більше можливостей для самостійності працівників і тим кращі результати праці.

Ефективність управління функціональним підрозділом вимагає значно менше зусиль за високого ступеня інтеграції у групі, коли цілі організації вона сприймає як власні. Цей чинник, у свою чергу, зумовлює наявність неформальних груп із позитивними установками. Суттєво впливає на ефективність менеджменту культура спілкування — схильність до гармонійних, безконфліктних взаємовідносин між людьми. Не менш важлива плинність кадрів, яка є показником умов праці: чим кращі умови праці, тим більш постійний склад підлеглих.

Технічні чинники (вертикальний діапазон керівництва, зв'язок, оснащення, структура організації, інформаційна система) теж позначаються на діяльності лінійних та функціональних керівників. Вертикальний діапазон керівництва означає, що значущість доручень зростає з рівнем управління. Доручення, отримані від вищого керівництва, можуть вступити в конфлікт із дорученнями безпосередніх лінійних керівників. Крім того, неминуча втрата інформації при проходженні нею дистанції зверху донизу і навпаки.

На ефективність взаємовідносин між лінійними й функціональними керівниками впливає рівень комунікації, а також структура організації. Простіше керувати групою, яка звикла виконувати певні завдання і є елементом гармонійно працюючого адміністративного цілого, ніж групою, яка не звикла узгоджено діяти. Поліпшує ефективність керівництва і стабільність структури управління.

Робота функціональних підрозділів залежить і від налагодженості інформаційної системи. У традиційних структурах існує тенденція до локалізації інформації, яка циркулює каналами службового зв'язку. У сучасних умовах на багатьох робочих місцях необхідний значно більший обсяг інформації, ніж той, який може надходити тільки у процесі службових контактів.

Лінійним керівникам у складних ієрархічно організованих системах для ефективного керівництва потрібен функціональний апарат. Його успішна діяльність залежить від умілого добору керівників функціональних підрозділів, здатних організувати роботу підлеглих фахівців та раціональної співпраці лінійного керівника з функціональними. Співробітництво з лінійним керівником може бути для функціонального доброю школою, яка забезпечить йому потенціальні можливості для службового росту.

Більшість людей ототожнюють поняття «керівництво», «влада», «лідерство» і вважають, що, перебуваючи на керівній посаді, особа автоматично керує підлеглими, має владу над ними і є лідером колективу. Однак на практиці співвідношення цих складових управлінського впливу різноманітне, оскільки формується внаслідок дії багатьох чинників, до яких належать

тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце менеджера в ієрархії управління, його особисті якості та ін.

Кожний керівник є індивідуальністю, наділеною діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак усю різноманітність його індивідуальних особливостей можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. За цим критерієм розрізняють автократичний, демократичний та ліберальний типи керівників.

Автократичний тип керівника. Керівники цього типу схильні до єдиноначальності в гіпертрофованих формах, надмірної централізації влади, особистого вирішення не тільки значущих, а й порівняно дріб'язкових питань, свідомого обмеження контактів з підлеглими. У їх діяльності домінують догматизм, прагнення підпорядкувати колектив своїй волі. Вони не терплять заперечень, неохоче прислухаються до думки інших, часто втручаються в роботу підлеглих, прискіпливо контролюють їх дії, вимагають пунктуального виконання своїх вказівок.

Наради, які вони проводять, є формальними, оскільки рішення такі керівники готують і приймають одноосібно. Люблячи покритикувати, вони нетерплячі до критики з боку підлеглих і навіть вищого керівництва, не визнають своїх помилок. Вважають, що адміністративні стягнення — найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Багато працюючи, примушують працювати й інших, у тому числі в позаурочний час. Здатні на обґрунтований ризик, оперативне вирішення складних питань. Нікому не дозволяють «сісти собі на шию», однак їх вимоги до підлеглих нерідко виходять за межі службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства. У спілкуванні з людьми бувають нестриманими, а іноді грубими. Проте можуть бути і коректними, вислуховувати і демонстративно згадувати ідеї підлеглих, але нехтувати їх думкою при прийнятті остаточних рішень.

У такій рельєфній формі автократичний тип керівника виявляється досить рідко. У свідомості працівників автократом інколи постає й керівник, який резонно діє згідно з чітким

планом, долаючи перешкоди. Він може бути вимогливим, безкомпромісним, але справедливим, владним, не пригнічувати ініціативу інших, рішучим, але не самовпевненим.

Такий керівник здатний зробити багато для вирішення проблем господарської системи, вміло організовуючи її підрозділи, сміливо і своєчасно приймаючи рішення й добиваючись їх виконання. Однак у більшості з них такі привабливі особисті якості розвинуті недостатньо, а переважає прагнення командувати і вимагати безумовного підпорядкування. Здібні та ініціативні працівники, які знають собі ціну, мають почуття власної гідності, стороняться такого керівника.

Автократія не є синонімом єдиноначальності. Це категорії різного порядку. Прагнення керівника до єдиноначальності не можна заперечувати, оскільки це одна із основоположних засад управління. Але бути єдино чальником зовсім не означає всі питання керівництва вирішувати одноосібно, а тим сковувати, притлумлювати ініціативу підлеглих.

Здебільшого керівники-автократи є владними, настирливими, впертими, пихатими людьми, з надмірними уявленнями про свої можливості, з гіпертрофованим прагненням до престижності і потягом до зовнішніх атрибутів влади. За темпераментом вони переважно холерики, хоч серед них можуть бути і представники іншого типу вищої нервової діяльності.

Автократичний стиль керівництва доречний тоді, коли найважливішим є результат функціонування господарської системи, а засоби його досягнення суттєвого значення не мають. Але нерідко зовні виправдані директивні рішення трансформуються в нічим не аргументоване свавілля. Цей тип керівника властивий командно-адміністративній, тоталітарній системі, яка тривалий час існувала у нашій країні.

Автократичний керівник не обов'язково користується вольовим примусом як прийомом впливу на підлеглих, але схильний до цього. Щоб діяти інакше, йому потрібен певний рівень моральної зрілості, за якого і в складних ситуаціях він пам'ятатиме про необхідність вольового самообмеження та гідної поведінки. Цим нехтують керівники з егоїстичними

нахилами. Нерідко авторитарність маскує некомпетентність, відсутність організаційних здібностей.

При зростанні ролі суб'єктивного фактора, інтелекту працівників авторитарний стиль стає неприйнятним. Як би не намагався автократ мати впевнений вигляд, йому вже неможливо приховати невміння пристосуватися до нової ситуації, нездатність опановувати нову управлінську культуру, з урахуванням об'єктивних реалій вибудовувати відносини з підлеглими на довірі їй повазі.

Демократичний тип керівника. Його характеризують прагнення до надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і передбачуваних функцій. Тому він залучає підлеглих до визначення цілей, оцінювання роботи, підготовки та прийняття рішень, створює необхідні для роботи передумови, справедливо оцінює результати, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найскладнішими й важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати всі інші. Він намагається радитися з ними, прислухатися до їх думок, не підкреслює своїх переваг, тактовно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно, йому властиві побоювання за власний добробут, але, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на обґрунтований ризик. Максимально раціоналізуючи рішення, наполегливо втілює їх у життя.

Стимулюючи ініціативу знизу і підкреслюючи свою повагу до підлеглих, він впливає на них, не вдаючись до наказів, а використовуючи пропозиції, поради і навіть прохання, зважаючи при цьому на реакцію співробітників. Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноосібно, а з залученням працівників. Намагання прислухатися до підлеглих і колег пояснюється не відсутністю власної думки або бажанням поділити відповідальність, а впевненістю у тому, що за вміло організованого процесу обговорення можуть бути знайдені оптимальні рішення.

Такий керівник варіює свою поведінку відповідно до ситуації, структури колективу та ін. Він знає позитивні якості та

недоліки підлеглих, спокійно вислуховує заперечення щодо своєї позиції, вважає нерозумним завжди наполягати на власному рішенні, йде на компроміс, не поступаючись принциповими інтересами. Конфлікти він сприймає як закономірне явище, намагається використати їх з метою оптимізації ситуації. Там, де автократ діяв би наказом, керівник демократичного типу досягає результатів переконанням виконавців у доцільності й значущості покладених на них обов'язків.

Добре поінформований про справи у керованій ним організації, настрої підлеглих, він завжди тактовний з ними, уважний до їхніх інтересів і запитів, впливає на них переконанням і психологічними прийомами. Здійснюючи контроль, акцентує не тільки на дотриманні ними формальних вказівок, а й на реальних результатах. Ґрунтовно й відверто інформуючи підлеглих про справи та перспективи розвитку колективу, він легко мобілізує їх на реалізацію поставлених завдань.

Керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглих, їхнє прагнення до самовираження інтелектуального й професійного потенціалу. Завдяки цьому стимулює сприйняття ними цілей організації як власних, а також їх ініціативу, самоуправління й самоконтроль. За такого підходу функціональна діяльність керівника вдало поєднується з виховними впливами, що сприяє утвердженню в організації атмосфери взаємодовіри і взаємоповаги.

Використовуючи делегування повноважень як ефективний засіб стимулювання ділової, творчої ініціативи підлеглих, він досягає усвідомлення ними своєї значущості і відповідальності перед колективом. Дисципліна за таких умов трансформується в самодисципліну. При цьому збігаються ціннісні орієнтації і потреби працівників.

Демократичний підхід не протидіє єдиноначальності і не послаблює влади керівника. Навпаки, його реальна влада й авторитет зростають, оскільки управління організацією здійснюється без грубого натиску і нераціональних атрибутів адміністративного впливу, а спирається на кваліфікацію, здібності працівників, повагу до них.

Ліберальний тип керівника. Найприкметнішими характеристиками керівника-ліберала є відсутність розмаху в діяльності, безініціативність, постійне очікування вказівок зверху, небажання брати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Він мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, в основному діє як посередник у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він дуже обмежений, можливо через свою невпевненість у власній компетентності, а отже і в становищі, яке він посідає у службовій ієрархії.

Дії такого керівника несподівані, він легко піддається впливу інших, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати прийняте рішення. У стосунках з підлеглими ввічливий і добродушний, ставиться до них з підкресленою повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислухати критику, але, як правило, нездатний реалізувати висловлені йому пропозиції. Намагаючись не псувати відносин із підлеглими, часто уникає рішучих заходів, нехтує принципами, якщо їх дотримання загрожує його популярності в очах керівництва чи підлеглих.

У намаганні набути та зміцнити авторитет ліберал здатний надавати підлеглим різні пільги, виплачувати незаслужені премії, дозволяти невинуватим службовими потребами відрадження, схильний відкладати звільнення нездібного працівника. Рідко каже «ні», легко роздає нереальні обіцянки.

Вказівки, прохання вищих керівників сприймає як обов'язкові для виконання, навіть якщо вони суперечать чинним нормативним актам чи правилам поведінки. Якщо підлеглий ігнорує його вказівку, він швидше сам виконає потрібну роботу, ніж примусить до цього.

Ліберал нездатен відстоювати свою позицію у складних і екстремальних ситуаціях, часто посилається на те, що обмежений у правах і тому не може прийняти певне рішення. Робить ставку на безумовне дотримання нормативних положень, посадових інструкцій, адміністративних приписів, намагаючись компенсувати цим нездатність до самостійних дій. Підлегли користуються свободою дій на свій розсуд, самі ставлять

завдання і обирають способи вирішення їх. Внаслідок цього перспективи виконання завдань залежать від їх інтересів і настроїв.

Керівник ліберального типу надає перевагу такій організації діяльності, за якої все детально передбачено, порівняно рідко виникає потреба у прийнятті оригінальних рішень і втручання у справи підлеглих. Він не демонструє виражених організаторських здібностей, майже не контролює дії підлеглих, що знижує результативність вирішення проблем. Не виявляючи особливих кар'єрних устремлень, нерідко усвідомлюючи, що посідає не своє місце, як правило, готовий поступитися ним. Становлення керівника-ліберала спричинене передусім типом темпераменту і характеру. Здебільшого такі керівники нерішучі і добродушні, уникають конфліктів. Це може бути наслідком недооцінки суспільної значущості діяльності колективу та свого обов'язку перед ним. Трапляються серед них високо творчі особистості, захоплені певною сферою власних інтересів, внаслідок чого обов'язки адміністратора їм не до душі і не під силу.

Кожна типологія, як і типологія керівників, є дуже умовною. У реальній діяльності конкретного керівника можна простежити риси всіх трьох психологічних типів з яскраво вираженим тяжінням до одного з них.

10.2. Влада і керівництво. Форми влади керівника

Кожний керівник може реалізувати свої функції завдяки впливу на підлеглих. Вплив - це поведінка індивіда, яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда. Конкретні засоби впливу надзвичайно різноманітні: від тихого прохання до насильницької дії. Вплив також здійснюють за допомогою ідей. Багато філософських, соціальних чи релігійних ідей, обґрунтованих людьми, які ніколи не мали офіційних повноважень, протягом тривалого часу впливали на поведінку багатьох націй.

Для того щоб керувати людьми, менеджер повинен впливати на них. Цей вплив має забезпечити не лише прийняття індивідом чи групою людей певних ідей, а й дії, що

виражаються у праці, спрямованій на досягнення цілей організації. Він можливий лише за наявності у керівника влади.

Влада керівника, на перший погляд, передбачена його повноваженнями. Однак у системі формальних повноважень керівника закладена потенційна влада над підлеглими, а реальна влада залежатиме від того, як формуються його відносини з навколишнім середовищем - безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами.

Влада в менеджменті - реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі.

Керівний вплив і влада залежать від особистості, на яку вони спрямовані, від ситуації, в якій ця людина перебуває, та індивідуальності керівника. Залежність влади від особистості, на яку спрямований управлінський вплив, полягає у тому, що кожна людина внаслідок своїх психологічних особливостей по-різному реагує на вплив керівника.

Є люди, для яких влада керівника поширюється на всі їхні вчинки на роботі і поза нею, інші визнають цю владу тільки до певних меж, а ще інші, формально підкоряючись владі керівника, фактично діють на власний розсуд. Реальна влада залежить від ситуації, в якій перебуває керівник. Наприклад, влада молодого керівника, як правило, не рівнозначна владі досвідченого. Залежить вона і від його особистих якостей, насамперед від професійної компетенції та вміння знайти ефективні важелі впливу на людей.

Отже, абсолютної влади не існує, оскільки ніхто не може однаково впливати на всіх людей у будь-яких ситуаціях. В організації влада детермінується ієрархією взаємовідносин, тобто місцем керівника на управлінських щаблях. Вищий керівник може здійснювати сильніший владний вплив щодо колективу загалом.

Над окремою людиною більшу владу має безпосередній керівник, тому що для влади над підлеглим потрібно контролювати обставини, які мають суттєве значення для нього, зумовлюють його залежність від керівника і примушують діяти так, як бажає керівник. Навіть коли керівник має чітко визначені повноваження щодо впливу на підлеглих, вони не завжди здійснюються. Між керівником і підлеглими виникають

відносини залежності, а отже і певної влади підлеглих над керівником. Лінійний менеджер залежний від управлінського персоналу в отриманні інформації й послуг. Уникнути цього можна, створивши таку систему відносин, за якої управлінці залежатимуть від нього.

Багато керівників залежить від людей і структур, що перебувають поза їх організацією - постачальників, замовників, конкурентів, органів влади. Навіть якщо вони охоче співпрацюють з організацією, її керівник не має над ними влади, тому змушений вибудовувати свої відносини так, щоб ці особи і структури відчували свою залежність. Тоді у керівника з'являється влада над ними, а значить і можливість впливати для отримання необхідних ресурсів.

Усе це свідчить, що влада є необхідною умовою успішної діяльності організації.

На перший погляд може здаватися, що володіння владою передбачає можливість нав'язувати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Якби так було насправді, то абсолютно всі керівники організацій завжди мали б владу для впливу на підлеглих. В організації існує два види влади: влада керівника над підлеглими і влада підлеглих над керівниками.

Здебільшого керівник має владу над підлеглими внаслідок їх залежності від нього у таких питаннях, як заробітна плата, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб та ін. Однак у деяких випадках підлегли також мають владу над керівником, зумовлену залежністю його в таких питаннях, як потрібна для прийняття рішень інформація, неформальні контакти з людьми, чие сприяння необхідне для керівника, вплив, який мають підлегли на своїх колег, здатність до якісного виконання завдань.

Керівник повинен усвідомлювати, що, оскільки підлегли також володіють владою, одностороннє використання її може спричинити демонстрацію підлеглими власної влади. Тому розумний керівник підтримує баланс влади, достатній для досягнення цілей, але такий, який не викликає у підлеглих протидії

Влада завжди є предметом боротьби між її представниками, між особами, наділеними нею і охочими її здобути. У процесі цього змагання в організаціях об'єктивно встановлюється баланс влади. Чим швидше він встановиться, тим більша ймовірність ефективного функціонування організації. Усвідомлюючи це, сучасні менеджери обмежують свою владу, передають частину її підлеглим, застосовують м'які форми її реалізації.

Для того щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати — необхідно мати змогу контролювати обставини, важливі для виконавця, що забезпечує його залежність від керівника. Цими обставинами є потреби. Отже, основою влади є вплив на суттєві потреби виконавця. Людина виконує бажання іншої тоді, коли має впевненість, до задоволення або незадоволення певної її потреби залежить від того, чи буде нею виконана отримана вказівка. Керівник також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця. В результаті керівник і виконавець обирають адекватну чи неадекватну манеру поведінки.

Влада керівника над підлеглими реалізується у таких формах:

1. Влада, що ґрунтується на примушуванні. Поширена в організаціях, де керівники не визнають іншої влади над підлеглими, хоча, можливо, інтуїтивно відчують обмеженість засобів примушування. Суть цієї влади полягає в наявності в керівника засобів покарання підлеглого, які можуть зашкодити задоволенню його суттєвих потреб чи спричинити певні неприємності.

2. Влада, заснована на винагороді. Передбачає використання винагороди як головного важеля впливу на підлеглого, що означає задоволення його суттєвих потреб.

3. Експертна влада. Ґрунтується на впевненості підлеглого в наявності у керівника спеціальних знань, здатних задовольняти суттєві потреби підлеглого.

4. Еталонна влада (влада прикладу). Суть її полягає в особливій привабливості для підлеглих особистих якостей керівника. Прагнучи самим набути їх, вони охоче виконують його доручення й вказівки.

5. Законна влада. В основі її - переконання підлеглого у праві керівника віддавати вказівки, обов'язкові для виконання. Таку владу ще називають традиційною, оскільки вона зумовлена ієрархічною побудовою структури управління організацією. Кожен керівник володіє законною владою, наданою повноваженнями щодо управління людьми, передбаченими ієрархією управління.

6. Харизма (грец. *charisma* - милість, благодать, Божий дар). Це особливий тип влади і лідерства, заснований не на логіці чи силі традицій, а на виняткових якостях (здібностях) особистості, які люди сприймають як особливий дар.

Практика свідчить, що найкращих результатів досягають керівники, які прагнуть статусу лідера колективу.

10.3. Лідерство і керівництво. Теорії лідерства

У житті лідера кар'єра й особисте життя тісно переплітаються, взаємодоповнюються. Справжні лідери ніколи не бувають пересічними людьми. Їхні честолюбність, талант, здібності, сприйняття нового служать їм, а не панують над ними. Використовуючи їх, лідери реалізують своє істинне покликання. Вони діють відповідно до свого бачення досконалості і прекрасного, демонструючи при цьому єдність мети й волі, невгамовну енергію.

Лідер (англ. *lead* — вести, керувати) — особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Однією з особливостей справжнього лідера є допомога працівникам у реалізації їхніх задумів. Цей процес не зовсім альтруїстичний, оскільки лідери завжди настирливі й уперті в досягненні кращого для себе, для своєї організації та працівників. Сформована ними управлінська команда натхненно працює, а не відбуває повинність.

Відмінність між функціями лідера команди й керівника підрозділом (відділом) зумовлена відмінностями їх ролей. Керівник здійснює управління на основі одноосібного прийняття рішень і контролю за процесом праці. Лідер не

узурпує право з прийняття рішень, а, навпаки, делегує його кожному із членів команди. Його основне завдання — допомога працівникам у вирішенні проблем, у формулюванні цілей і завдань колективної діяльності, відповідно і функція контролю за процесом праці (заснована на адміністративному примусі влада над підлеглими) замінюється функцією координації різних, іноді суперечливих інтересів працівників. Завдяки цьому зростає роль знань, інтелектуальної потужності лідера.

Лідерство виникає там, де є потреба в ініціативних діях. Особа, яка добровільно бере більшу відповідальність, ніж передбачено посадою, стає неформальним лідером. Лідер також є керівником, але характер його дій особливий. Він не управляє, а веде за собою людей, які є не його підлеглими, а послідовниками.

Формально посада керівника забезпечує передумови і для лідерства в колективі, але автоматично це не відбувається. Можна бути першою особою в організації, та не бути лідером, оскільки його добровільно визнають як єдиного, хто здатний забезпечити задоволення потреб людей, знайти вихід із, здавалося б, безвихідних ситуацій. Зважаючи на сферу реалізації цього феномену, відокремлюють інструментальний (у ділових відносинах) та експресивний (у міжособистісних стосунках) типи лідерів.

Експресивним лідером найчастіше стає найшановніша особа, яка згладжує конфлікти, нейтралізує напруження, підвищуючи ефективність праці. Такий лідер може стати й ініціатором асоціальної поведінки.

Лідерами бувають різні люди, але вони завжди схильні до співпраці та взаємної підтримки. Людина, яка претендує на роль лідера, повинна психологічно прагнути до переваги і насправді переважати інших, володіти чітким баченням майбутнього і способів його досягнення. У групі лідер може виконувати ролі координатора, контролера, плановика, експерта, арбітра, носія групової відповідальності чи вини. Здебільшого він є джерелом цінностей і норм, які формують груповий світогляд, оскільки він, як правило, ближчий до світобачення керівництва, ніж рядових працівників.

У колективі, загальний рівень якого нижчий середнього, лідер найчастіше є експертом-спеціалістом з різних питань, емоційним центром (підбадьорює, співчуває, допомагає). У колективі з високим рівнем розвитку він є, передусім, інтелектуальним центром, джерелом ідей, консультантом із найскладніших проблем. І завжди він інтегратор колективу, ініціатор і організатор його активних дій, еталон, з яким звіряють свої думки і вчинки. Численні функції лідера синтезуються у всеохоплюючому образі «батька сімейства». Якщо у деяких аспектах він не відповідає ідеалам послідовників, вони можуть спробувати скоригувати його відповідно до своїх уявлень.

Оскільки лідер відображає інтереси колективу, він є своєрідним контролером, який стежить, щоб конкретні дії кожного не суперечили загальним інтересам, не підривали єдності групи. У зв'язку з цим лідер може вступити у конфлікт з адміністрацією, санкціонуючи навіть у сфері виробничої діяльності рішення, які відповідають інтересам його колективу. Подолати такий конфлікт практично неможливо, оскільки тиск на лідера ще більше згуртовує колектив і посилює протистояння адміністрації. Тому в конфліктній ситуації з лідером краще йти на компроміс, надавши йому заслужену офіційну посаду. Найпростіше це зробити тоді, коли межі формального й неформального колективу, очолюваного таким лідером, збігаються, і його працівники орієнтуються на загальні цілі. За цих умов лідер, який отримав посадові повноваження, буде краще управляти колективом, навіть певною мірою нехтуючи заради організації його інтересами, на що люди, які йому довіряють, можуть погодитися. Однак його офіційні рішення необхідно коригувати з урахуванням інтересів людей, що дасть змогу уникнути зловживання їх довірою.

Природу лідерства намагалося пізнати багато вчених різних країн і з різних методологічних засад. У цьому процесі викристалізувалися теорії підходу з позиції особистих якостей, поведінського підходу, ситуаційного підходу.

Теорія підходу з позиції особистих якостей. Між 1930—1950 рр. почалися дослідження природи лідерства з метою виявити особистісні характеристики ефективних керівників.

Згідно з цією теорією, відомою також як «теорія великих людей», кращі з керівників володіють певними особистими якостями. Однак єдиної думки щодо них так і не вироблено, хоч більшість вважає такими якостями рівень інтелекту й знань, помітну зовнішність, чесність, тверезий розум, ініціативність, соціальну й економічну освіту та високий рівень впевненості в собі.

Теорія поведінського підходу. Представники її сформулювали основу для класифікації стилів керівництва як стилів поведінки. Згідно з її положеннями ефективність визначають не стільки особисті якості керівника, скільки його манера поведінки у взаємодії з підлеглими. Поведінковий підхід стимулював вивчення лідерства, однак його недоліком була переконаність в існуванні єдиного оптимального стилю керівництва. Пізніше прихильники цієї теорії стали стверджувати, що оптимальний стиль керівництва залежить від ситуації.

Так, Р. Лайкерт обґрунтував чотири основних типи лідерства, кожний із яких розглядав як завершену систему управління:

Система 1. Експлуаторсько-авторитарна. За цієї системи лідер надає перевагу питанням виробництва. Колектив його визнає передусім за високу кваліфікацію й компетентність, енергійність і працездатність. Такий лідер є «роботоголіком», який не щадить ні себе, ні інших. Колектив іде за ним, однак з часом у людей зростає незадоволеність і можливе навіть відторгнення його колективом.

Система 2. Патерналістсько-авторитарна. Лідер, який діє в координатах цієї системи, має авторитет, подібний до авторитету батька в старозавітній сім'ї. Його вчинки, рішення, дії, розпорядження колектив не піддає сумніву. Часто таким лідером стає найстарша і найдосвідченіша людина. Він скеровує діяльність інших працівників на свій кшталт, схильний вирішувати проблеми на власний розсуд.

Система 3. Консультативна. У цій системі відносини побудовані на взаємних консультаціях. Лідер виділяється особливими знаннями, вміннями та людськими якостями. Колектив це визнає, тим більше що консультативну допомогу

лідер надає ненав'язливо, толерантно. Він не тільки консулює інших, а й вислуховує їх думку, перш ніж прийняти рішення, вдатись до певних дій. Відносини в колективі за такої системи лідерства теплі, дружні, творчі. Лідер виявляє вимогливість до працівників, а вони — до нього.

Система 4. Демократична. Лідер стимулює своїх підлеглих і формує тісно згуртовані робочі групи, які органічно входять до складу всієї організації. На думку Р. Лайкерта, система 4 найефективніша.

Поведінковий підхід збагатив загальну теорію лідерства аналізом і класифікацією стилів керівництва — звичної манери поведінки керівника з підлеглими, яка впливає на них і спонукає до досягнення цілей організації. Основними характеристиками стилю керівництва є ступінь делегування повноважень, тип влади, наявність чи відсутність турботи про людські стосунки.

Теорія ситуаційного підходу. Згідно з нею на ефективність керівництва впливають такі ситуаційні чинники, як потреби й особисті якості підлеглих, характер завдань, вимоги й вплив середовища, наявна у керівника інформація. Дослідники, які сповідували її, намагалися з'ясувати стилі поведінки й особисті якості керівника, що найповніше відповідають певним ситуаціям. Був зроблений висновок, що не існує єдиного оптимального стилю керівництва. Вибір його залежить від використовуваної технології, системи цінностей організації, стилю керівництва, вимог керівників вищого рівня ієрархії, колег і підлеглих керівника. Користуючись двома параметрами — орієнтацією на завдання і орієнтацією на відносини (людей), можна побудувати матрицю стилів, кожний з яких може бути прийнятним за певних обставин (табл. 10.1).

Прихильники іншої ситуаційної теорії стилю керівництва, яка допускає можливість оптимальних стилів, стверджують, що продуктивність груп людей є взаємозалежною категорією, функцією взаємодії між повагою керівника до найменш значущого працівника і такими ситуаційними змінними:

- ступінь довіри і симпатії підлеглих до керівника;
- ступінь структурованості завдання (можливість поділу його на компоненти);

— ступінь сприйняття позиції керівника як вияву його влади (наприклад, влади приймати і звільняти підлеглих).

Таблиця 10.1

Матриця застосовуваних стилів керівництва та їх сприйняття підлеглими

Матриця застосовуваних стилів керівництва			
	Орієнтація на завдання		
Орієнтація на відносини		Низька	Висока
	Низька	Стиль відокремлення	Стиль відданості справі
	Висока	Стиль налагодження зв'язків	Об'єднуючий стиль
Матриця сприйняття стилів керівництва			
	Орієнтація на завдання		
Орієнтація на відносини		Низька	Висока
	Низька	Бюрократ (дезертир)	Добрий автократ (деспот)
	Висока	Розвиваючий керівник (місіонер)	Об'єднуючий керівник (примірювач)

Якщо підлеглі поважають керівника і довіряють йому, виробничі обов'язки чітко окреслені, а становище керівника сприймається як відносно повновладне, найкращим стилем керівництва є орієнтація на завдання.

Дослідження феномену лідерства свідчать, що основною характеристикою лідера є стиль його керівництва, який визначає спрямованість його дій на роботу (завдання) і вектор спрямованості його впливу на персонал організації.

10.4. Особливості національних систем керівництва. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

У до ринковий період роль господарського керівника на теренах колишнього СРСР була чітко визначеною. До його обов'язків належали розподіл завдань між підлеглими, встановлення та підтримання певних стандартів якості праці,

дисципліни. Влада керівника була непорушною, а при прийнятті рішень його слово — вирішальним. Статус керівника був надзвичайно високим, він одноосібно наймав на роботу та звільняв працівників.

Фундаментальні зміни в суспільстві змінили діяльність господарського керівника (менеджера). На неї впливають такі де стимулюючі чинники: кризові явища в економічній, соціальній і техніко-технологічній сферах суспільства й на підприємствах; розрив старих виробничо-господарських зв'язків; невизначеність напрямів майбутнього розвитку національної економіки і кожної організації зокрема; ерозія традиційних цінностей і відносин; кількісне зростання та якісне ускладнення проблем за дефіциту засобів їх вирішення, руйнування традиційної ієрархії управління; неефективність методів управління, створених адміністративно-командною системою; анахронічний спосіб мислення працівників та ін.

Серед стимулюючих чинників — широке поле діяльності і вияву ініціативи; конкуренція товарів, послуг, ідей; можливість оволодіння сучасним менеджментом; відсутність економічного диктату з боку органів політичної влади.

Сила впливу стимулюючих і де стимулюючих чинників середовища, у якому функціонує нинішній вітчизняний керівник виробництва, значною мірою залежить від усвідомлення ним змісту своїх обов'язків, соціальної ролі та стилю керівної поведінки.

Конкретизація необхідних якостей для ефективного виконання менеджером своїх обов'язків залежить від його посади і соціальної ролі. За змістом посадових обов'язків менеджер може бути:

- керівником організації чи керівником підрозділу (управління, відділу тощо);
- організатором конкретних видів робіт в окремих підрозділах чи в програмно-цілевих групах;
- адміністратором будь-якого рівня управління, покликаним організувати роботу, застосовуючи сучасні методи менеджменту.

Ці види діяльності передбачають конкретні вимоги до спрямованості професійної діяльності, а значить і до якостей

менеджера. Одночасно вони мають індивідуальне забарвлення залежно від соціальної ролі, до якої схильний конкретний індивід.

За стилем індивідуальної поведінки в будь-якій ролі менеджер може бути інноватором або дипломатом.

Менеджер - інноватор надає перевагу застосуванню нової техніки і технологій, усвідомлюючи, що вони є важливим чинником підвищення продуктивності праці. Менеджер-дипломат концентрується на налагодженні відносин з навколишнім середовищем, уміло використовує потенціал власної організації для впливу на нього, використання його можливостей. Цінними є його здібності керівника до переговорів, встановлення контактів тощо,

У кожній ролі менеджер повинен намагатися бути лідером. Його головне завдання — організувати колективне вирішення завдань шляхом співробітництва, а не залякування. Для ефективного управління колективом організації він повинен володіти певним комплексом особистих якостей. Щодо конкретного їх переліку побутують різні думки. Наприклад, Ф.-В. Тейлор необхідними для ідеального менеджера вважав розум, освіченість, технічні знання, силу, тактовність, енергійність, рішучість, чесність, розсудливість.

Для А. Файоля найважливішими якостями менеджера є передбачення, організаційні здібності, компетентність, здоров'я, розвинутий інтелект, високий рівень культури і моральності. Сучасна теорія менеджменту на перший план ставить здатність управляти собою, наявність особистих цінностей і цілей; зосередженість над постійним особистим зростанням; навички вирішувати проблеми; винахідливість і здатність до інновацій; уміння керувати, впливати на оточуючих; знання сучасних управлінських підходів; уміння навчати і розвивати підлеглих; здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

На думку українського вченого - праксеолога М. Я. Сацкова, головним для менеджера є практичність, глибина розуму, товарицькість, активність, ініціативність, наполегливість, самовладання, працездатність, спостережливість, організованість, самостійність.

Серед ділових і моральних якостей ефективних менеджерів можна виокремити загальні та специфічні, пов'язані з особливостями національного характеру, стилем відносин в управлінні і на виробництві, організацією виробництва й управління.

Об'єктивні закони розвитку суспільства і сучасного менеджменту єдині для всіх, і той, хто бажає досягти досконалості та службових вершин, повинен на це зважати. Еволюція індивідуалістського суспільства примушує людей добиватися успіху, а дух часу вимагає поєднувати це з моральними імперативами. Сучасним керівникам вітчизняного бізнесу властиве застосування до підлеглих досить жорстких способів впливу, надання переваги не морально-психологічному, а адміністративному підходу. Ця тенденція частково зумовлена особливостями психології сучасного вітчизняного працівника, деформованої за командно-адміністративної системи господарювання. М'які способи впливу керівника підлегли можуть сприймати як прояв слабкості і тому не забезпечувати ефективної діяльності.

На основі теоретичних досліджень і світової практики ефективного менеджменту можна визначити необхідні риси сучасного українського менеджера: активна соціальна позиція; компетентність; опора на колективний розум; товариськість і дружелюбність; практично-психологічний розум; здатність до саморефлексії; психологічний такт.

Активна соціальна позиція. Охоплює вона такі складові особистості менеджера, як відповідальність за доручену справу, вміння поєднати свої інтереси з інтересами колективу і суспільства, усвідомлення того, що особистість керівника та його праця повинні сприяти державотворчим процесам в Україні, висока працездатність і енергія, ініціативність і новаторство. Для цього йому необхідні відповідні особисті цінності та цілі: постійне самовдосконалення, творчий підхід до роботи, прагнення до відповідальності, розвитку підлеглих і самого себе. Нечіткі особисті цінності менеджера не дають йому твердих підстав для суджень, внаслідок чого вони сприймаються оточенням як необґрунтовані. Егоїстичні, егоцентричні особисті цінності менеджера породжують і

відповідні рішення, що може спричиняти негативну реакцію колективу, неприйняття їх і навіть протест.

Компетентність. Словниками компетентність (лат. *competens*) визначається як поінформованість, обізнаність, авторитетність. Зважаючи, що управління організацією багатоаспектне (охоплює економічний, техніко-технологічний, організаційний, соціальний та інші напрями її діяльності), в окремих аспектах діяльності організації керівник повинен бути обізнаним, в інших — компетентним аж до деталей. Сферою безумовної компетенції керівника є менеджмент як процес формулювання завдань, визначення курсу, планування діяльності організації та управлінських працівників, використання співробітників управління виробництвом з метою досягнення цілей.

Опора на колективний розум. У західному менеджменті активно запроваджується партисипативний менеджмент, за якого процес управління здійснюється колективно. Вітчизняним керівникам, особливо тим, хто розпочав свою кар'єру 10—15 років тому, досить складно перейти до нової системи відносин з підлеглими, в основі якої принципи соціального партнерства. Хоч багато з них усвідомлює, що конкуренція з економічно сильнішими підприємствами ефективна тільки за умови єдності зусиль усіх співробітників.

Особливістю сучасного менеджменту є зміщення акцентів на формування нової внутрішньої соціальної культури організацій, позитивного морально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Товариськість і дружелюбність. Уміння спілкуватися, налагоджувати контакти, впливати на людей, виступати публічно перед співробітниками і поза межами своєї організації вкрай необхідні кожному керівнику. Вони залежать від таланту людини, особливостей життєвого шляху і власних зусиль. Людина може стати більш товариською внаслідок широкої практики спілкування за умови цілеспрямованого розвитку цих здібностей.

Практично-психологічний розум. Виявляється він у здатності знайти практичне застосування кожної людини

залежно від її освіти, кваліфікації та індивідуальних психологічних рис.

Здатність до саморефлексії. В основі її потреба і вміння самопізнання, об'єктивної самооцінки. Здібний менеджер повинен відчувати внутрішню потребу в об'єктивній самооцінці, тобто визначати систему критеріїв власної діяльності та порівнювати з ними зроблене, аналізувати власні недоліки і прорахунки, а не перекладати вину на підлеглих, реально оцінювати свої здібності, знання і вміння. Періодично корисно оцінювати себе і найближче середовище. Орієнтиром таких оцінок можуть бути відповіді на запитання: Чи досяг я того, про що думав (мріяв)? Чи всі мої плани здійснюються? Якщо не всі плани здійснилися, то які причини цього (об'єктивні, суб'єктивні)? Які люди тягнуться до мене і що їх до цього спонукає (мій інтелект, мої здібності, мої вміння, вигода від близьких стосунків)? Відповіді дають змогу виправити допущені помилки й унеможливити їх у майбутньому.

Психологічний такт. Полягає в здатності визначити ступінь, обрати способи впливу та відповідні форми контактів з підлеглими.

Авторитет керівника передбачає загально визнаний вплив на поведінку підлеглих завдяки його особливостям і заслугам. Складовими цього авторитету є знання справи, уміння приймати продумані рішення, справедливість в оцінюванні підлеглих, раціональна організація їх спільної праці, активізування працівників та мотивування їх зусиль. Особа керівника повинна органічно вписуватися в тло робочої групи, виконуючи специфічну функціональну роль, а не бути зовнішнім ціле спрямовуючим фактором, надбудовою над організмом колективу.

Особливістю сучасного менеджменту є зміщення акцентів на формування нової внутрішньої соціальної культури організацій. Для цього необхідно володіти знанням ментальності працівників, враховувати особливості корінного населення, що впливають на представників інших національностей.

Отже, сучасний вітчизняний менеджер повинен володіти особистими якостями, здатними забезпечити ефективне

керівництво підлеглими. Ці якості зумовлюються вимогами до нього зовнішнього і внутрішнього середовищ організації.

Питання і завдання для самоконтролю.

1. Що таке керівництво, як об'єднуюча функція менеджменту?

2. Охарактеризуйте сучасні стилі керівництва.

3. Які Ви знаєте форми та види влади?.

4. Роль та місце лідерства в сучасному менеджменті.

5. Які ви знаєте теорії лідерства?

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу:

1. Лідери організацій характеризуються в основному такими особистими якостями:

1. Впевненість у собі та глибоке знання справи.

2. Впевненість у собі та високий рівень професіоналізму і менталітету.

3. Глибоке знання справи та високий рівень менталітету.

4. Глибоке знання принципів і методів управління.

2. Лідерство в управлінні – це:

1. Здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників.

2. Здатність впливати на окремих людей, на їх групи і досягати певних цілей.

3. Здатність впливати на колективи і досягати певних цілей.

4. Здатність впливати на окремі групи людей.

3. Підхід до управління з позицій особистих якостей ґрунтується на:

1. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам основних підрозділів організації.

2. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам провідним спеціалістам організацій.

3. Пошуку характеристик, притаманних усім ефективним менеджерам.

4. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам середньої ланки організації.

4. Поведінський підхід до управління ґрунтується на:

1. Дослідженні манери поведінки менеджерів і досвідчених спеціалістів щодо підлеглих.

2. Дослідженні манери поведінки керівників вищої ланки щодо підлеглих.

3. Дослідженні манери поведінки менеджерів щодо досвідчених спеціалістів.

4. Дослідженні манери поведінки менеджерів щодо підлеглих.

5. Ситуаційний підхід до управління ґрунтується на:

1. Виявленні факторів, які впливають на керівників середньої ланки, які безпосередньо виконують тактичні завдання.

2. Виявленні факторів, які впливають на поведінку менеджерів і підлеглих у різних ситуаціях.

3. Виявленні факторів, які впливають на керівників вищої і середньої ланки, які розробляють стратегію і тактику управління.

4. Виявленні факторів, які впливають на керівників вищої ланки.

6. Згідно з підходом «шлях-цілі», розробленим Т.Мітчелом і Р.Хаусом, стиль керівництва організацією слід вибирати залежно від:

1. Ситуації та розробленої стратегії організації.

2. Ситуації, яка склалася.

3. Ситуації та рівня професіоналізму менеджерів і спеціалістів.

4. Фінансового стану організації.

7. Згідно з сучасною теорією менеджменту кращим підходом до управління організаціями є:

1. Підхід «шлях-цілі», розроблений Т.Мітчелом і Р.Хаусом.

2. Ситуаційний підхід до лідерства і стилю керівництва.

3. Ситуаційний підхід до стилю керівництва.

4. Всі назви підходи.

8. Лідерство у менеджменті – це:

1. Здатність розпоряджатися всіма ресурсами організації.

2. Здатність управляти персоналом організації для досягнення її цілей.

3. Здатність впливати на індивідуумів і групи людей з метою досягнення цілей організації.

4. Здатність впливати на людей для отримання запланованих прибутків.

9. Менеджеру влада в організації надається:

1. Наказом керівників вищої ланки.
2. Місцевими органами виконавчої влади та наказами керівників вищої ланки.
3. Трудовим колективом та місцевими органами управління.
4. Статутом організації та діючими законодавчими актами України.

10. Що слід розуміти в менеджменті під «потребою у владі»?

1. Бажання працівників (або групи працівників) впливати на іншого працівника (або групу працівників).
2. Бажання одного працівника впливати на іншого працівника організації.
3. Вплив однієї групи працівників на іншу групу працівників.
4. Вплив керівника на підлеглих працівників.

11. Що таке стиль керівництва?

1. Це манера поведінки керівника з підлеглими.
2. Це узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка впливає на них і спонукає до досягнення цілей організації.
3. Це манера поведінки спеціалістів апарату управління.
4. Це манера поведінки керівника в процесі виконання своїх функцій.

12. Що слід розуміти під керівництвом?

1. Діяльність менеджера який очолює певну організацію.
2. Спрямовану певним чином діяльність менеджера, який очолює якусь організацію.
3. Діяльність менеджера щодо забезпечення роботи якоїсь організації.
4. Діяльність менеджера щодо досягнення певних цілей.

13. Що покладено в основу ситуаційного підходу до управління?

1. Особисті якості персоналу.
2. Особисті якості керівників і спеціалістів.

3. Особисті якості спеціалістів.

4. Визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям.

14. Яким чином і за допомогою чого здійснюється керівництво організацією?

1. За допомогою комунікацій і методів менеджменту.

2. За допомогою функцій, методів менеджменту, комунікацій шляхом прийняття управлінських рішень.

3. За допомогою методів менеджменту.

4. За допомогою принципів і методів управління.

15. Де переважно застосовується влада, що базується на примусі?

1. В організаціях, де менеджери не мають відповідних професійних якостей для керівництва.

2. В організаціях, де менеджери не володіють відповідними методами керівництва.

3. В організаціях, де менеджери не визначають інших форм влади над підлеглими і вплив на підлеглих здійснюється переважно через страх.

4. В організаціях, де менеджери не мають відповідного досвіду керівництва системами.

16. На чому ґрунтується експертна влада?

1. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера спеціальних знань для виконання виробничих завдань.

2. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера певних вмінь, які дадуть йому змогу досягнути наміченої цілі.

3. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера певного досвіду виконувати виробничі завдання.

4. На впевненості (вірі) підлеглого про наявність у менеджера спеціальних знань і вмінь, які дають йому змогу задовольнити свої потреби.

17. На чому ґрунтується еталонна влада?

1. На засадах особистого авторитету та манери поведінки менеджера.

2. На засадах тільки ораторських здібностей.

3. На засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей менеджера.

4. На засадах особистих здібностей.

18. Підґрунтям законної влади є:

1. Право менеджера організовувати виконання певних завдань.

2. Переконання підлеглому у праві менеджера давати розпорядження, які він зобов'язаний виконувати.

3. Право менеджера давати певні вказівки підлеглим, щодо виконання окремих видів робіт.

4. Право менеджера давати вказівки.

19. Влада – це:

1. Здатність захистити себе від зовнішніх впливів.

2. Можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації.

3. Можливість втручатися у будь-який процес.

4. Можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих.

20. Влада, що базується на примусі, переважно застосовується:

1. В організаціях, де менеджери не визначають інших форм влади над підлеглими і вплив на підлеглих здійснюється переважно через страх.

2. В організаціях, де менеджери не володіють відповідними методами керівництва.

3. В організаціях, де менеджери не мають відповідних професійних якостей для керівництва.

4. В організаціях, де менеджери не знають своїх прав і обов'язків.

21. Стиль управління – це:

1. Якісті (властивості) працівника, які необхідні для управлінської діяльності.

2. Сукупність методів, що постійно використовуються в управлінні.

3. Установлений характер діяльності керівника.

4. Методи впливу керівника на підлеглих.

22. Дуглас Мак-Грегор назвав положення про авторитарне керівництво:

1. «Теорією У».
2. Підходом з позицій особистих якостей.
3. «Теорією Х».
4. «Теорією Z».

23. Ліберальне керівництво базується на:

1. Повній свободі у визначенні виробничих завдань.
2. Повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи.
3. Повній свободі у визначенні форм оплати праці.
4. Повній свободі у розподілі прибутків.

24. Американський дослідник Лайкерт дійшов висновку, що стиль керівництва може бути орієнтованим:

1. Переважно на роботу.
2. Або на роботу, або на людину.
3. Переважно на людину.
4. Тільки на людину.

25. Влада прикладу (еталонна) формується:

1. На засадах особливого прикладу.
2. На засадах традицій, які склалися.
3. На засадах примусу.
4. На засадах харизми.

26. Еталонна влада ґрунтується:

1. На засадах примусу.
2. На силі особистих якостей або здібностей лідера.
3. На силі волі лідера.
4. На моральних якостях лідера.

27. На чому базується законна влада?

1. На традиціях, яких дотримуються менеджери.
2. На традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності.
3. На професійних здібностях керівників.
4. На корпоративній культурі.

28. Влада, яка базується на засадах примусу, - це:

1. Вплив на персонал через винагороди.
2. Вплив на керівників підрозділів через моральне стимулювання.
3. Вплив на персонал через страх.

4. Вплив на персонал, через моральне і матеріальне стимулювання.

29. Кількість влади менеджера організації визначає:

1. Ступенем кваліфікації.
2. Ступенем залежності підлеглих від нього.
3. Рівнем компетентності.
4. Практичним досвідом.

30. Яка основна ідея щодо лідерства закладена в теорію «великих людей», що зародилась у древніх греків і римлян?

1. Теорія „великих людей ” стверджує, що лідерами стають в процесі набуття певного досвіду.

2. Теорія „великих людей ” стверджує, що лідерами стають тільки після отримання спеціальної освіти.

3. Теорія „великих людей ” стверджує, що лідерами народжуються, а не стають.

4. Теорія „великих людей ” стверджує, що лідерами стають тільки люди, які ніколи не критикують своїх колег і не намагаються не помічати їх недоліки

31. Щоб керувати організацією необхідно мати:

1. Владу.
2. Фінансові ресурси.
3. Матеріальні ресурси.
4. Авторитет.

32. На рівні держави виділяють такі форми влади:

1. Законодавчу та судову.
2. Законодавчу, виконавчу та судову.
3. Судову і конституційну.
4. Виконавчу і судову.

33. Відомий український економіст В. Терещенко вважав, що основним завданням менеджера організації є:

1. Диригування і координація діяльності персоналу.

2. Диригування, координація і добір кваліфікованого персоналу, розроблення ефективної оргструктури і боротьба з непродуктивною витратою часу.

3. Добір кваліфікованого персоналу.

4. Боротьба з непродуктивною витратою часу.

34. В основі керівництва організацією лежать такі основні категорії менеджменту:

1. Лідерство і вплив.
2. Лідерство, вплив, влада.
3. Влада і лідерство.
4. Вплив і влада.

35. Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом:

1. Видання наказів про заохочення персоналу.
2. Спрямування зусиль персоналу на здійснення потрібної мети.
3. Розроблення відповідних заходів щодо виконання поставлених завдань.
4. Спрямування зусиль персоналу на отримання запланованих прибутків.

36. Керівник організації, який зосереджений на роботі (орієнтований на завдання), перш за все, турбується:

1. Про розроблення ефективної системи оплати праці персоналу.
2. Про розроблення гнучких графіків виходу на роботу.
3. Про розроблення програм соціального розвитку персоналу.
4. Про проектування завдання та розроблення системи винагород для підвищення продуктивності праці.

11. СИСТЕМА ЦІННОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ, ЯК ОСНОВА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЕТИКИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

11.1. Сутність юридичної та соціальної відповідальності в менеджменті

Досягнення цілей організації пов'язано не лише з економічним результатом. Важливе значення має й етика ділового співробітництва виявом якої є дотримання правил і норм партнерства, конкурентної боротьби, турбота про ділову репутацію фірми та людей, причетних до неї. Не менш

значущим для підприємців, менеджерів є відповідальність перед суспільством, соціальна етика. Адже кожна організація використовує у своїй діяльності матеріальні, фінансові та трудові ресурси держави і тому повинна усвідомлювати свій обов'язок, нести відповідальність перед суспільством, спрямовуючи частину своїх доходів на його благо.

Юридична відповідальність – дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій.

Соціальна відповідальність – добровільна реакція організацій на соціальні проблеми суспільства.

Переваги соціальної відповідальності виявляються в забезпеченні стабільного функціонування організації, а також у її здатності впливати на стан, динаміку розвитку суспільства. Соціальна відповідальність має такі переваги: забезпечує довгострокові перспективи розвитку суспільства; створює можливості впливу на зміни суспільства; допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі і працівників організації; формує норми моралі в організації; забезпечує встановлення доброзичливих відносин в організації.

Водночас соціальна відповідальність пов'язана з певними проблемами: зростання витрат в зв'язку зі збільшенням витрат на соціальні проблеми; порушення принципу максимізації прибутку; неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству.

Менеджери повинні досягнути такого рівня соціальної відповідальності, який забезпечив би реалізацію переваг та усунення (послаблення) недоліків.

Соціальна відповідальність є похідною цінностей, які впливають із етичних норм власників, менеджерів, працівників організації.

Юридична відповідальність разом із соціальною відповідальністю є джерелом етичної поведінки. Від неї залежить реалізація функцій, якість методів менеджменту і, відповідно, результативність та коректність управлінських рішень.

11.2. Етична поведінка

Визначимось з поняттям – етика: етика – норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення.

Відповідно етичною поведінкою є сукупність вчинків, дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості, порядку, що сформувались в суспільстві або до яких воно прямує. У процесі менеджерської діяльності є випадки відхилення від суспільних норм. Це розцінюється як неетична поведінка. Її можуть викликати різні причини. Наприклад: конкурентна боротьба; прагнення великих прибутків; невміле стимулювання керівників за етичну поведінку; недооцінка етичних норм у суспільстві; намагання досягти мети та реалізувати місію організації будь-якою ціною; неетична поведінка партнерів; конфліктні, стресові ситуації в організації; невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва; занадто складна система розробки та прийняття рішень в організації.

У більшості організацій приділяють особливу увагу етичним нормам, оскільки від цього значною мірою залежить імідж та ділова репутація компаній.

Сучасний менеджмент пропонує такі заходи для забезпечення етичної поведінки: запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань, правил поведінки працівників організації; створення комітетів з етики; застосування механізмів стимулювання, які б протидіяли неетичній поведінці та вчинкам; здійснення соціальних ревізій для з'ясування впливу соціальних факторів на організацію; організація навчання етичної поведінки керівників і всього персоналу; постійне інформування працівників про випадки високо етичної поведінки через різні інформаційні канали; проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки.

Етична чи аморальна практика ведення бізнесу є відображенням системи цінностей, яка сформувалась у суспільстві, певній соціальній групі чи організації. Тому етичні норми поведінки необхідно впроваджувати на засадах

виховання високого рівня культури та навчання етикету кожного члена колективу.

Питання і завдання для самоконтролю.

1. Які Ви знаєте види відповідальності в менеджменті?
2. В чому сутність соціальної відповідальності в менеджменті?
3. В чому сутність юридичної відповідальності в менеджменті?
4. Охарактеризуйте етичну поведінку менеджера.

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу:

1. Що таке соціальна відповідальність у менеджменті?

1. Реакція на соціальні проблеми суспільства.
2. Добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
3. Відповідне реагування організації на проблеми суспільства.
4. Реакція на економічні проблеми суспільства.

2. Що таке юридична відповідальність?

1. Дотримання організацією державних актів та норм.
2. Виконання організацією діючих законів та законодавчих актів щодо сплати податків від отриманих прибутків.
3. Дотримання організацією конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо.
4. Дотримання організацією відповідних законів.

3. Що слід розуміти під етичною поведінкою організації?

1. Сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує.
2. Вчинки та дії людей, які здійснюються в процесі досягнення певних цілей.
3. Поведінка та дії людей, які відповідають нормам моралі та порядку, що склались у суспільстві.
4. Поведінка людей в процесі виконання своїх функцій.

4. Керуючись етичними правилами накладання стягнень, керівник повинен:

1. Вважати, що мета стягнення досягнута, якщо підлеглий відчув себе покараним, а оточуючи покараного не підтримують.

2. користуватись накладанням стягнення як єдино правильними засобом виправлення помилок підлеглого.

3. Керуватись лише ретельно перевіреними фактами, а не підозрами та чутками.

4. Накладати стягнення переважно на групу людей, обумовлюючи помилки одних відповідальністю за них колективу.

5. Вважається, що соціальна відповідальність в менеджменті включає такі основні форми:

1. За чистоту навколишнього середовища; за чесність ведення бізнесу; за надання благодійної допомоги.

2. Перед споживачами; за чесність ведення бізнесу, за високий рівень життя працівників фірми.

3. Перед суспільством; за чистоту навколишнього середовища; перед споживачами; перед найнятими працівниками.

4. Перед найманими працівниками; за надання благодійної допомоги, за повну сплату податків.

16. Відповідно до статті 116 Конституції України відповідальність за здійснення заходів щодо забезпечення прав і свобод людини і громадянина, загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального і культурного розвитку України покладено на:

1. Президента України.

2. Кабінет Міністрів України.

3. Верховну Раду України.

4. Конституційний суд України.

17. Принципи і норми моральних відносин між працівниками різного службового статусу, що мають неоднакові службові права і обов'язки, розглядаються:

1. Економічною етикою.

2. Професійною етикою.

3. Соціальною етикою.

4. Службовою етикою.

12. БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІН, ЯК ОСНОВА СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕС УСПІХУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

12.1. Сутність результативності та ефективності менеджменту

Для оцінювання ефективності виробничо-господарської діяльності організацій використовують систему загальних і часткових показників ефективності: рентабельність, продуктивність праці, фондівдача, фондоемність, оборотність оборотних засобів, термін окупності капітальних вкладень, темпи зростання виробництва та ін.

Оцінювання ефективності управлінської діяльності (менеджменту) набагато складніше, оскільки проблематичним є визначення корисних результатів управління та одиниць їх виміру. Формування й реалізація корисного ефекту управлінської діяльності триває інколи кілька років.

Крім того, на ефективність розвитку конкретної організації впливає не лише якість функціонування її системи управління, а й середовище, макроекономічна система.

Зарубіжні теоретики багато уваги приділяють не стільки проблемам визначення й оцінювання ефективності менеджменту, скільки створенню та забезпеченню ефективного поточного функціонування операційних систем. Однак створення операційних систем без чіткого уявлення про критерії і показники ефективності їх функціонування втрачає раціональний сенс.

Оцінювання ефективності менеджменту охоплює такі компоненти: визначення змісту ключових понять; вибір критеріїв оцінювання; розроблення методології оцінювання.

Ефективність (лат. *effectivus* — виконання, дія) менеджменту організацій — загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління функціонуванням в організації.

Ключовими поняттями при оцінюванні ефективності управлінської діяльності є «ефект», «результат», «критерій ефективності», «показники ефективності (результативності)».

Поняття «результат» і «ефект» ідентичні. Доцільніше користуватися поняттям «ефект», оскільки воно пов'язане з вимірюванням ефективності.

Щодо ефекту менеджменту в теорії менеджменту сформувалося три точки зору. Перша полягає в тому, що загальний ефект менеджменту виражається показниками діяльності організації загалом.

Прихильники другої точки зору намагаються сконструювати систему показників ефективності менеджменту, виокремивши із загального ефекту саме те, що досягнуто завдяки функціонуванню системи менеджменту.

Третя позиція синтезує обидва погляди, її автори вважають, що процес менеджменту можна розбити на окремі етапи та операції, виокремлюючи при цьому взаємопов'язані проміжні (локальні) та остаточні результати менеджменту загалом і його окремих ланок. Проміжними результатами діяльності керівника чи органу управління є узагальнення, втілені у рішеннях і планах нові ідеї, концепції. Остаточні (узагальнюючі) результати менеджменту збігаються з остаточними результатами керованого об'єкта, тобто підприємства, галузі, регіону, всієї економіки.

Отже, ефект менеджменту виявляється як у загальному результаті функціонування організації, так і в локальних результатах діяльності системи менеджменту загалом та її складових. При цьому загальний і локальні результати не обов'язково повинні бути однойменними.

За ринкових умов основним результатом (ефектом) виробничо-господарської та управлінської діяльності є прибуток. Завданням менеджменту є оптимізація складових прибутку утворюючих елементів, виходячи з типової моделі функції прибутку:

$$\Pi = \left(\sum_{i=1}^n P_i Q_i - \sum_{i=1}^m f_i x_i - FC - R_i B_i \right) \times (1 - T) \rightarrow \max \quad (12.1)$$

де Π — прибуток організації; P_i — ціна одиниці продукції; Q_i — кількість проданих одиниць продукції; n — загальна кількість реалізованої продукції; f_i — ціна одиниці i -го чинника виробництва; x_i — загальна кількість i -го чинника виробництва,

що використовується у виробничому процесі; m — сума чинників виробництва; FC — фіксовані платежі; Γ — середня ставка відсотків, що виплачуються організацією за одержані кредити; B — загальна сума одержаних кредитів; T — ставка корпоративного податку.

Уточнення поняття «ефект менеджменту» дає змогу визначити зміст категорії «критерій ефективності управлінської діяльності». Поняттям «критерій» позначають мірило для визначення чи оцінювання предмета або явища. Критерій ефективності менеджменту (системи менеджменту) — ступінь відповідності фактичних параметрів системи управління сукупності стандартизованих вимог до неї.

У цьому розумінні критеріями ефективності системи менеджменту є цілеспрямованість, зв'язність, цілісність, відкритість, динамізм, прагнення до розвитку.

Ефективність (результативність) системи менеджменту оцінюють за певними показниками. Узагальненим показником ефективності є відношення ефекту до витрат, які забезпечують його досягнення:

$$K_e = \frac{E}{B} \quad (12.2)$$

де K_e — коефіцієнт ефективності; E — ефект; B — витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

Отже, під час конструювання показника ефективності результат (ефект) і затрати повинні мати кількісний вимір.

12.2. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління.

Існує два підходи до вибору показників ефективності управління:

1) конструювання єдиного узагальнюючого показника. Однак його поки що не сконструйовано, і мало ймовірно, що множина параметрів, які відображають досягнення цілей і співвідношення затрат і випуску, може бути втіленою в єдиному показникові ефективності;

2) визначення системи кількісних та якісних показників ефективності. До кількісних належать трудові та фінансові показники, а також економія часу працівників управління. Якісними показниками ефективності менеджменту вважають підвищення науково-технічного рівня процесів менеджменту, кваліфікації працівників управління, рівня обґрунтованості управлінських рішень, культури менеджменту; надійність (безвідмовність) системи менеджменту; достовірність і повнота інформації, яка збирається, обробляється і зберігається в системі менеджменту; своєчасність виконання всіх функцій, операцій і процедур; поліпшення умов праці управлінського персоналу. Така громіздка система показників становить швидше теоретичний, ніж практичний інтерес, а конструкція деяких із них не збігається із загальним розумінням поняття «показник ефективності».

Оцінюючи ефективність менеджменту необхідно послуговуватися показниками економічної ефективності організації загалом та показниками, що характеризують ефективність процесів менеджменту.

Показники економічної ефективності організації визначають як співвідношення між економічним ефектом діяльності організації загалом і затратами ресурсів на його досягнення. Виходячи з цього, основним таким показником є індекс віддачі (одержаного прибутку) на вкладений капітал. Існує два методи його розрахунку:

- а) на базі акціонерного капіталу підприємства;
- б) на економічній основі.

Розрахунок показника ефективності на базі акціонерного капіталу здійснюють за формулою:

$$K_e = \frac{БП}{AK + \Phi P + П_n} \quad (12.3)$$

де K_e — показник ефективності менеджменту; $БП$ — балансовий прибуток; AK — вартість акціонерного капіталу; ΦP — фінансові резерви; $П_n$ — нерозподілений прибуток.

Показник ефективності на економічній основі розраховують за формулою:

$$K_e = \frac{УП}{ДП + КП + ОД} \quad (12.4)$$

де *УП* — умовно-чистий прибуток; *ДП* — заборгованість із довготермінових позичок; *КП* — заборгованість з короткотермінових позичок; *ОД* — овердрафт.

В обох випадках знаменник дроби можна виразити через суму активів підприємства. У першому випадку в знаменник включають вартість основного і оборотного капіталу за винятком усіх видів позичених коштів. У другому — основний і оборотний капітал за винятком заборгованості на поточних рахунках.

Отже, загальну ефективність менеджменту можна визначити і оцінити на підставі системи показників економічної ефективності організації загалом.

Показники ефективності процесів менеджменту. Вони відображають складність внутрішніх і зовнішніх відносин і зв'язків, що існують у керуючій системі, зв'язків між нею і керованою системою та зовнішнім середовищем. Така система показників повинна давати об'єктивну оцінку ефективності процесів менеджменту загалом і ефективності функціонування складових системи менеджменту. Основою конструювання такої системи показників повинна бути певна нормативна база. Ефективність процесів менеджменту оцінюють за показниками, які наведені в таблиці 12.1.

Коефіцієнт оперативності роботи управлінських працівників (K_o). Для розрахунку цих показників використовують формули:

$$K_o = \frac{\sum (D_1 - d_1)K_1 + \sum (D_2 - d_2)K_2 + \dots + \sum (D_n - d_n)K_n}{\sum D_1K_1 + \sum D_2K_2 + \dots + \sum D_nK_n} \quad (12.5)$$

де - D_1, D_2, \dots, D_n — встановлений директивне або нормативний термін виконання відповідного виду документів, днів; d_1, d_2, \dots, d_n — відставання від прийнятого нормативного терміну виконання відповідного виду документів у днях (при достроковому виконанні документів $d_1, d_2 > \dots, d_n$ приймаються рівними нулю); K_1, K_2, \dots, K_n — коефіцієнти, які умовно характеризують різні види документів за ступенем важливості (можна умовно прийняти такі значення коефіцієнтів: документи

органів влади $K_1 = 1,0$; документи вищого лінійного керівництва підприємства $K_2 = 0,8$; документи виробничих і функціональних підрозділів $K_3 = 0,6$);

Таблиця 12.1

Показники ефективності процесів менеджменту

Показник	Формула	Складові
Коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій K_y	$K_y = 1 - \frac{\sum_1^n t_{i1}}{\sum_1^m F_j}$	t_i — загальна сума втрат робочого часу в різних виробничих підрозділах організації за певний період, викликана несвоечасним і неякісним виконанням і-ої функції менеджменту, хв., год.; F_j — загальний змінний нормативний фонд робочого часу j -го виробничого підрозділу, хв., год.; n — кількість функцій менеджменту; m — кількість виробничих підрозділів
Коефіцієнт раціональності управлінської документації K_D	$K_D = \frac{D_u + D_c + D_i}{D_v}$	D_u, D_c, D_i — відповідно кількість видів уніфікованих, стандартизованих і типових документів, що створюються на підприємстві; D_v — загальна кількість документів, які застосовуються на підприємстві; z — кількість і-х рівнів управління в організації;
Коефіцієнт керованості, K_k	$K_k = \frac{1}{Z} \sum_{i=1}^z \frac{P_f}{P_n}$	P_f і P_n — відповідно фактична і нормативна чисельність працівників в розрахунку на 1-го керівника кожного і-го рівня управління;
Коефіцієнт економічності апарату управління, K_C	$K_C = \frac{A_n}{A_f} \times \frac{P_n}{P_f}$	A_n — кількість передбачених типовою структурою структурних підрозділів менеджменту, яка відповідає нормативам (за чисельністю працівників); A_f — фактична кількість структурних підрозділів менеджменту підприємства;
Рівень організації управління виробництвом. N	$N = \sqrt{K_1, K_2, \dots, K_n}$	K_1, K_2, \dots, K_n — фактичні значення часткових аналітичних коефіцієнтів, що відображають стан процесів управління на підприємстві

Загальну оцінку ефективності менеджменту підприємства доповнюють оцінкою ефективності діяльності окремих управлінських підрозділів, адже передумовою високої (низької) загальної ефективності є рівень організації діяльності.

Оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів менеджменту організації побудована на нормативно-цільових засадах система показників ефективності процесів менеджменту складається із показників статичної оцінки ефективності системи менеджменту і показників оцінки ефективності діяльності складових цієї системи (ефективності організації управлінської праці).

Показники статичної оцінки ефективності системи менеджменту. До цієї групи показників належать: структура керуючої системи, ступінь централізації функцій менеджменту, діапазони управління, чисельність працівників виробничого персоналу, що приходить на одного працівника менеджменту, частка витрат на управління в структурі собівартості продукції та ін. Оскільки нормативної бази для розрахунку цих показників недостатньо, то їх можна розраховувати як коефіцієнти для порівняння з ідентичними показниками минулого періоду або з показниками аналогічних організацій.

Ефективність структури менеджменту можливо оцінити, розрахувавши значення коефіцієнтів, наведених в таблиці 12.2.

Таблиця 12.2

Коефіцієнти для оцінки ефективності структури менеджменту

Показник	Формула	Складові
Коефіцієнт ефективності структури менеджменту K_{tsu}	$K_{tsu} = \frac{Q_{r_1}}{Q_{r_0}}$	Q_{r_1} — кількість рівнів менеджменту у звітному періоді (або в порівнюваній організації); Q_{r_0} — кількість рівнів менеджменту в базовому періоді (або в організації, взятій для порівняння)

Продовження таблиці 12.2

Показник	Формула	Складові
Коефіцієнт ланковості структури менеджменту K_{ksu}	$K_{ksu} = \frac{Q_{lvr}}{Q_{lnr}}$	
Коефіцієнт централізації функцій менеджменту K_{cf}	$K_{cf} = \frac{Q_{pvr}}{Q_{pnr}}$	$Q_{i_{vz}}$ — кількість ланок на вищому рівні менеджменту; Q_{r_0} — кількість ланок на низовому рівні менеджменту
Загальний діапазон управління D_{us}	$D_{us} = \frac{C_{pnr}}{C_{pvr}}$	$Q_{i_{vz}}$ — кількість ланок на вищому рівні менеджменту; Q_{r_0} — кількість ланок на низовому рівні менеджменту
діапазон управління на певному рівні ієрархії D_{ru}	$D_{ru} = \frac{C_{pu}}{C_k}$	C_{pu} — чисельність працівників менеджменту даного рівня; C_k — чисельність керівників на даному рівні менеджменту

Друга група показників може характеризувати ефективність виконання функцій менеджменту на певному рівні, наведена в таблиці 12.3.

Таблиця 12.3

Показники ефективності виконання функцій менеджменту

Показник	Формула	Складові
Трудомісткість виконання окремої функції менеджменту T_{fu}	$T_{fu} = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n t_p$	t_p — трудомісткість виконання окремої роботи, год.; $t = 1,2,3,\dots$ n — кількість робіт з кожного напрямку діяльності (під функції); $j = 1,2,3,\dots$ k — кількість напрямів діяльності у складі функції (кількість під функцій); $1 = 1,2,3,\dots,m,\dots,s$ — кількість функцій менеджменту;
Загальна трудомісткість менеджменту T_z	$T_z = \sum_{i=1}^m T_{fu}$	

Продовження таблиці 12.3

Показник	Формула	Складові
Довжина функції менеджменту D_{fu}	$D_{fu} = \frac{C_{zpf}}{C_{pvr}}$	C_{zpf} — загальна чисельність працівників всіх рівнів і ланок менеджменту у m -й функції, C_{pvr} — чисельність працівників m -ої функції на вищому рівні менеджменту
Коефіцієнт оперативності виконання певної функції O_f	$O_f = \frac{T_m}{T_z}$	T_m — нормативний час виконання робіт, що входять до складу m -ої функції; T_z — загальний час, що витрачається на виконання m -ої функції;
Коефіцієнт надійності системи менеджменту K_g	$K_g = \frac{R_r}{R_z}$	Γ_1 — кількість виконаних рішень; Γ_2 — загальна кількість прийнятих рішень
Тривалість періоду циклу реалізації управлінських рішень M	$M = R_z \times T$	Γ_2 — загальна кількість прийнятих рішень; T — середня тривалість часу, необхідного на розроблення, прийняття, доведення до виконавців та виконання одного рішення

В аналітичних цілях можна сконструювати показники оцінки ефективності діяльності окремих служб: планово-економічної, матеріально-технічного постачання, кадрової, маркетингової, обліку і контролю і т. п.

Процес підвищення ефективності управлінської діяльності спрямований на поліпшення використання потенційних можливостей, що має своїм наслідком зростання результативності функціонування виробничо-господарської організації. З цих позицій управлінська діяльність є не тільки чинником зростання ефективності виробництва, а й об'єктом удосконалення, корисний ефект якого полягає в:

- постійному розробленні, вдосконаленні й практичному застосуванні методів та інструментів управління;
- раціональній організації управлінської діяльності;

— розробленні і запровадженні ефективних організаційних форм і структур управління;

— скороченні тривалості управлінського циклу і відносному скороченню витрат на управління.

Підвищення результативності діяльності організації і ефективності управління нею тісно взаємопов'язані. Якісно розвиваючись, вони взаємно обумовлюються і взаємодоповнюються. Ефективність управлінської діяльності слід розглядати, вимірювати і оцінювати у прямому зв'язку з безпосередньо отримуваними в процесі виробництва товарів (послуг) ефектами.

Висновки :

1. Забезпечення ефективної діяльності організації вимагає комплексного використання всіх, передусім трудових, ресурсів організації, створення відповідної операційної системи і побудови ефективної системи управління її функціонуванням як передумови зростання продуктивності організації.

2. Управління трудовими ресурсами організації є багатовекторним процесом, який охоплює визначення потреби організації в людських ресурсах, їх планування, заходи з набору персоналу, добір і розстановку працівників, формування системи оплати праці та стимулювання, профорієнтацію, адаптацію і навчання персоналу, оцінювання трудової діяльності працівників.

3. Оздоровлення й динамічний розвиток економіки є обов'язковою передумовою для розвитку громадянського суспільства, в якому люди бачать перспективу для реалізації власної ініціативи та підприємницької діяльності, створюють і примножують національне багатство, задовольняючи власні потреби, дбаючи про соціально незахищених співгромадян та майбутні покоління, формуючи дієвий механізм економічних відносин у суспільстві. Вирішення цих проблем можливе за дотримання стандартів якості трудового життя. В Україні на сучасному етапі якість трудового життя громадян значно більше, ніж у країнах Заходу, забезпечується державою. Водночас помітне у цьому процесі зростання ролі й значення підприємницьких організацій. Проте недостатнім є вплив профспілок на якість трудового життя внаслідок їх

роздрібненості та відсутності досвіду й важелів впливу на працедавців.

4. Для виробництва товарів, послуг організація повинна мати операційну систему, сформовану з трьох підсистем: переробної; забезпечувальної; підсистеми управління. У сфері виробництва матеріальних цінностей (товарів) і послуг приймають стратегічні рішення щодо: проектування підприємств; проектування виробів; проектування виробничих процесів. Управління функціонуванням операційних систем з виробництва товарів і послуг охоплює планування діяльності, управління матеріальними запасами, оперативне управління виробничо-господарськими процесами.

5. Однією з основних проблем господарської діяльності є вибір індикаторів і характеристик, які відображають продуктивність виробничо-господарської організації. Управління продуктивністю передбачає концентрацію уваги на результативності та продуктивності: розроблення щодо цього загальної політики; розроблення стратегічних планів обґрунтування програм продуктивності; розроблення підходів до стратегій і методів вимірювання, оцінювання та контролю продуктивності.

6. Ефект менеджменту виявляється у загальному результаті функціонування організації, в локальних результатах діяльності системи менеджменту загалом та її складових. За ринкової економіки основним результатом (ефектом) виробничо-господарської та управлінської діяльності є прибуток. Завданням менеджменту є оптимізація всіх прибутку-утворюючих елементів.

Показники ефективності менеджменту відображають складність внутрішніх і зовнішніх відносин і зв'язків, існуючих у керуючій системі, зв'язків між нею і керованою системою та зовнішнім середовищем. Така система показників повинна давати об'єктивну оцінку як ефективності процесів менеджменту загалом, так і ефективності функціонування складових системи менеджменту.

12.3 Організаційні зміни та управління ними

Організація є динамічною системою, вона постійно і безперервно змінюється. Усі зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації. Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше приводять до:

Зміни цілей організації; зміни організаційної структури управління (розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо); зміни техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; зміни можливостей або поведінки працівників; зміни в управлінні виробничо-господарською діяльністю;

Ч.І. Бернард (американський економіст) стверджує, що перед реалізацією певних організаційних змін доцільно: робити зважений вибір управлінських важелів з метою забезпечення необхідного впливу на підлеглих, причетних до змін; враховувати структуру та обсяги витрат, які зумовлюються змінами, та ймовірність їх повної окупності; брати до уваги фактор часу; спрямовувати зміни в напрямку підвищення ефективності діяльності організації.

Організаційні зміни як об'єкт управління це – сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

Власне управління змінами в організації є конкретна функція менеджменту. Тому технологія управління ними реалізується через загальні функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контролювання, регулювання організаційних змін.

Цілком природним є те, що в кожній організації існує певний опір змінам, спричинений: невизначеністю ситуації, що склалась; ймовірністю виникнення конфліктних ситуацій; можливістю особистих втрат; упевненістю, що зміни не принесуть нічого доброго; очікуванням негативних наслідків.

Менеджер повинен володіти інформацією не лише про те, хто з працівників опирається змінам в організації, а й з'ясувати з

яких причин вони займають таку позицію. Знання причин, що породили опір змінам, аргументів, що висловлюються при цьому, є найважливішою передумовою його подолання. Для подолання опору змінам використовують такі заходи: відкрите обговорення ідей; залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень; підтримка працівників, які є активними учасниками процесів, пов'язаних зі змінами; переговори щодо впровадження новинок; аргументоване пояснення прогнозованих переваг від впровадження змін; висунення окремих працівників на більш високі посади; доручення особі, яка може найбільше опиратись змінам, провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення; маневрування з метою отримання згоди на зміни; примус через погрози; створення механізму стимулювання працівників за нововведення; реорганізація структури управління.

Питання і завдання для самоконтролю.

1. Охарактеризуйте ефективність менеджменту: економічні та соціальні аспекти.

2. Які Ви знаєте критерії та системи показників оцінки ефективності?

3. Які Ви знаєте шляхи підвищення ефективності управлінської діяльності?

Тести для перевірки рівня засвоєння матеріалу розділу:

1. Що взагалі слід розуміти під організаційною зміною?

1. Зміну організаційної структури і технології.
2. Зміну технології, повноважень, правил і стратегії.
3. Зміну організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо.
4. Зміну кадрів і стратегії.

2. До чого призводять зміни, які здійснюються в організації?

1. До збільшення обсягів виробництва та прибутків.
 2. До нововведень.
 3. До удосконалення методів керівництва.
 4. До економії всіх видів ресурсів.
- 3. Світовий досвід показує, що для здійснення змін в організації доцільно залучати:**

1. Менеджерів всіх підрозділів.
2. Всіх працівників.
3. Менеджерів середньої ланки управління.
4. Окремих керівників та спеціалістів.

4. У процесі здійснення організаційних змін працівники найчастіше чинять опір змінам таких причин:

1. Невизначеність ситуації, відчуття можливих власних втрат, очікування негативних наслідків.
2. Невизначеність ситуації і очікування негативних наслідків.
3. Очікування негативних наслідків (зниження заробітної плати, погіршення умов праці тощо).
4. Відчуття можливих власних втрат.

5. Організаційні зміни найчастіше сприяють:

1. Зміні стратегії і кадрів.
2. Зміні технології і кадрів.
3. Зміні структури управління, технології, кадрів, стратегії тощо.
4. Зміні стратегії і тактики.

6. Що слід розуміти під ефективністю менеджменту організації?

1. Виконання основних господарських завдань.
2. Досягнення певного обсягу прибутку.
3. Досягнення запланованих результатів діяльності організації.
4. Завоювання нових ринків збуту товарів та послуг.

7. За допомогою яких показників визначається ефективність менеджменту організації?

1. Економічних і соціальних.
2. Соціальних.
3. Економічних.
4. Технічних.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України : [зі змін. та допов., внесеними Законом України від 1 лют. 2011 р. № 2952-VI]. – Харків : Фактор, 2011. – 118 с.

2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, N 18, № 19-20, № 21-22, ст.144 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>.

3. Податковий кодекс України : прийнятий Верховною Радою України 2 груд. 2010 р. № 2755-VI : текст із змін. станом на 1 січ. 2012 р. / М-во юстиції України. – Офіц. вид. – К. : Укрправінформ, 2012. – 455 с.

4. Про акціонерні товариства: Закон України //Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2008, № 50-51, ст.384 (Редакція від 18.02.2018) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

5. Про господарські товариства: Закон України //Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 49. (Редакція від 18.02.2018) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>

6. Про зайнятість населення: Закон України // Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 14. (Редакція від 18.02.2018) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>

7. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XI // Відомості Верховної Ради України. - 1991, № 29, ст. 377 (Редакція від 03.01.2017) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

8. Про інформацію: Закон України // Відомості Верховної Ради України. - 1992.-№ 48, ст.650. (Редакція від 06.01.2011) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

9. Кодекс законів про працю України (Редакція від 20.01.02018) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

10. Про приватизацію державного і комунального майна: Закон України від 18.01.2018 № 2269-VIII [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2163-12>
11. Про споживчу кооперацію: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР) 1992, N 30, ст.414. (Редакція від 09.12.2012) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2265-12>
12. Про захист прав споживачів: Закон України // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 30, ст.379. (Редакція від 10.06.2017) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
13. Про товарну біржу: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, N 10, ст.139. (Редакція від 06.11.2014) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1956-12>
14. Про інвестиційну діяльність: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, N 47, ст.646. (Редакція від 18.12.2017) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
15. Про приватизаційні папери: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, N 24, ст.352. (Редакція від 06.12.2012) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/ru/2173-12>
16. Про цінні папери і фондовий ринок: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2006, № 31, ст. 268. (Редакція від 18.02.2018) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>
17. Про державну службу: Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43. (Редакція від 20.01.2018) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
18. Цивільний кодекс України: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356. (Редакція від 18.02.2018) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
19. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170.

(Редакція від 24.02.2018) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

20. Про запобігання корупції: Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 49, ст.2056. (Редакція від 03.08.2017) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

21. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание - Издательство «Питер», 2009 - 344 с.

22. Багрова І.В. Нормування праці: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.

23. Йохна М. А. Менеджмент : підручник / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К.: Академвидав, 2010. – 472 с.

24. Бодди Д., Пзйтон Р. Основы менеджмента, – СПб: Питер, 2006 – 816 с..

25. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. –3-е изд. Перераб. И доп. – М.: ТК «вельби». Изд-во «Проспект», 2006. – 504 с.

26. Виханский О.С. Наумов А.И. Практикум по курсу: «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Гардарики, 2005. –281 с.

27. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 1991.

28. Герберт А. Саймон, Дональд У. Смитбург, Виктор Л. Томпсон. Менеджмент в организациях: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1995.

29. Герчанівська П. Е., Левківський К.М., Федорова І. І. Культура управління: Навч. посіб. – 2005. – 152 с

30. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 511с. - (Серия«Золотой фонд российских учебников»).

31. Гірняк О.М., Лазоновський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів освіти. – К.: «Магнолія плюс», Львів: Новий світ -2000», 2003. – 336с.

32. Гордиенко Л.Ю., Зима А.Г. Основы кадрового менеджмента: Учебное пособие. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2004. – 376 с.

33. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник для студ. екон. спец./ Рікі Гріфін, Володимир Яцура,. - Львів: БаК, 2001. - 605 с.
34. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб: «Питер», 2001 – 832 с.
35. Діденко В. М. Менеджмент : підручник / Діденко В. М. – Київ : Кондор, 2008. – 582 с.
36. Довгань Л.С. Праця керівника, або Практичний менеджмент. К.: «Ексоб», 2002. – 246 с.
37. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер; [пер. с англ.]. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
38. Завадський Й.С. Менеджмент.: – Т.1. – Вид. 2-ге. - К.: Укр.- фін.ін.-тут менеджменту і бізнесу, 2002. – 542 с..
39. Карлофф Б. Деловая стратегия. - М.: Экономика, 1991. – 238 с.
40. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. - К.: Наук, думка, 1989. - 222 с.
41. Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту: Підручник для вищих навч.закладів. – К.: Знання України, 2000. – 300 с.
42. Керівництво організацією : навч. посіб. / Кузьмін О.С., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Проник І.С. - Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. - 244 с.
43. Кузьмін О.С. Основи менеджменту: підручник / О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник. -2-е вид., випр., допов. - К. : Академвидав, 2007. - 464 с.
44. Кузьмін О.С. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О.Е. Кузьмін, О.Г. Мельник.- 3-є вид. допов. і перероб.- Л. : Нац. ун-т «Львів. політехніка» (Інфор.- видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+») Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-Захід», 2007. - 384 с.
45. Курицин А.Н. Організація управління і підготовка персоналу в японських компаніях. -К.: КДТЕУ, 1995.
46. Мартиненко М. Основи менеджменту: Підручник/ Микола Мартиненко,. - К.: Каравела, 2005. - 496 с.
47. Мацусита К. Принципы успеха
Издательство: «Альпина Паблишер» 2015 г.
48. Мацусита К. Философия менеджмента
Издательство: «Альпина Паблишер» 2016 г.

Подробнее на livelib.ru: <https://www.livelib.ru/author/233140/top-konosuke-matsusita>

49. Мескон М. Х. Основы менеджмента : учебник / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - 3-е изд. - М. : Дело, 2000. - 704 с.

50. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / Мазараки А.А., Мошек Г.С., Гомба Л.А. та ін. - К. : Атіка, 2007. - 564 с.

51. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.

52. Осовська Г. Основы менеджменту: Підручник/ Галина Осовська, Олег Осовський,. - 3-е вид., перероб. и доп.. - К.: Кондор, 2006. - 661 с.

53. Основы функционального менеджмента: учебное пособие / Г.Н. Козлова, А.С.Редькин, В.А. Кравченко, И.В. Лебедев и др.; Под. общ. ред. проф. Г.Н.Козловой – Одесса: ОКФА, 2005. – 285 с.

54. Охріменко А.Г. Основы менеджменту: Навч. посіб. – К.: Центр навч. літератури, 2006. – 130 с.

55. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. / Юрій Іванович Палеха. – Навч. посібник. – К.: Видво Європ. унту, 2002. – 337 с.

56. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона. - Издательство Попурри 2002. - 528 с.

57. Пушкарь Р.М Тарнавська Н.П., Менеджмент: теорія та практика: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт- бланш, 2003. – 490 с.

58. Робінс С. Основы менеджменту: учбовий посібник/ Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо,; Пер. с англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук,. - К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2002. - 671 с.

59. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч.-метод.посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.

60. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ : Академвидав, 2003. – 463 с.

61. Стеценко І. Основы менеджменту. Хто такий менеджер: Навчальний посібник/ Іван Стеценко,. - К.: А.С.К., 2005. - 221 с.

62. Тенеси В.К. Вечный дух предпринимательства. - К., 1992. – 287 с.
63. Управление – это наука и искусство / А.Файоль, Г.Эмерсон и др. – М.: Республика, 1992. – 462 с.
64. Хміль Ф. Менеджмент: Підручник для студ. вуз./ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2003. - 608 с.
65. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник.– Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 333 с.
66. Форд Г. Сегодня и завтра. Режим доступа: <http://www.rulit.me/books/segodnya-i-zavtra-read-295219-6.html>
67. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. - Режим доступа: <http://www.rulit.me/books/moya-zhizn-moi-dostizheniya-read-68806-1.html>
68. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб./ А. В. Шегда. – Київ : Знання, 2002. – 583 с.
69. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2004. — 280 с.
70. Якокка Ли. Карьера менеджера. / При участии У. Новака; Пер. с англ. Р.И. Столлера; Общ. ред. и предисл. Ю. Медведкова. – М.: Прогресс, 2006. – 384 с.

Глосарій

Відповідальність – покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання.

Відповідальність соціальна – добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

Відповідальність юридична – дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій.

Влада винагороди – різновид влади, який полягає у впливі на підлеглих через застосування винагород (використання бажання підлеглих отримати цінну для них винагороду в обмін на виконані дії чи певну поведінку).

Влада законна (традиційна) – різновид влади, який полягає у здійсненні впливу на підлеглих на засадах традицій, здатних задовольнити потребу виконавця у захищеності й належності.

Влада примусу – різновид влади, який полягає у впливі на підлеглих через примус, страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

Влада експертна – різновид влади, який полягає у володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих.

Влада еталонна – різновид влади, який полягає у здійсненні впливу на підлеглих на засадах харизми, тобто завдяки особистим якостям та здібностям керівника.

Вплив – поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлеглого).

Життєвий цикл організації – сукупність етапів її розвитку та існування.

Закон – постійні норми управління організацією, об'єктивно необхідний зв'язок між явищами, внутрішній істотний зв'язок між причиною і наслідком.

Закономірності менеджменту – це об'єктивні, стійкі, загальні, зв'язки які повторюються між явищами, процесами, категоріями менеджменту.

Інформація – сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події виробничо-господарської діяльності.

Керівництво вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Класичні теорії менеджменту – це управлінські теорії які представлені школою наукового управління, класичною (адміністративною) школою управління, школою людських відносин, школою поведінських наук, емпіричною школою, школою «соціальних систем», новою школою.

Колектив (група) - це дві і більше осіб, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Комунікації – обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками).

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією з метою розв’язання конкретної проблеми.

Культура організації — сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації.

Лідерство – здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Менеджмент - засіб і манера спілкування з людьми (працівниками). **Менеджмент** - влада і мистецтво керівника.

Менеджмент - уміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарата управління (службу працівників).

Менеджмент – органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи».

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації, контролю і регулювання з метою досягнення цілей поставлених перед організацією.

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).

Методи менеджменту адміністративні – способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації. До них належить сукупність організаційних, розпорядчих та дисциплінарних способів впливу.

Методи менеджменту економічні – способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях. До них належать економічні плани, економічні стимули та бюджет.

Методи менеджменту соціально-психологічні - способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, базуються на суспільно – значущих морально-етичних категоріях, цінностях, вихованні та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності. До них належать соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі.

Методи менеджменту технологічні - способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До них належать технологічні та конструкторські документи.

Об'єкт вивчення дисципліни менеджмент - процес управління виробничо-господарською діяльністю.

Організація – це група з двох чи більше людей, які мають ціль або набір цілей та свідомо координують свою діяльність для досягнення певної мети.

Організаційні зміни – сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках : зміна цілей організації; зміна структури,

тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінювання роботи і т.д.; зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю.

Організаційний розвиток – довгострокова робота з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації за допомогою агента змін шляхом ефективного спільного регулювання, використовуючи культурні постулати, теорію і технологію прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

Парадигма (від грецького - Paradigm) менеджменту - система понять, уявлень, що формуються на основі вивчення, аналізу й узагальнення реальної дійсності, змінюючись у відповідності до зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Підприємництво - це систематична, безупинна, безпосередня на власний ризик діяльність, пов'язана з виробництвом продукції, виконанням робіт, наданням послуг із метою одержання прибутку, здійснювана суб'єктами підприємницької діяльності (СПД) зареєстрованими у встановленому законом порядку

Принцип – це фундаментальна, первинна або загальна істина, від якої залежать інші істини.

Предмет вивчення дисципліни менеджмент - загальні закономірності, принципи формування, функціонування і розвитку системи управління організацією; управлінські відносини, практика управління організаціями, проектування систем менеджменту в організації.

Проста організація – організація яка має одну ціль.

Процес менеджменту - послідовність визначених закінчених етапів управлінської діяльності, що забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Процесний підхід – стверджує що процес управління складається з функцій планування, організації, мотивації і

контролю. Ці чотири первинні функції управління об'єднані з'єднувальними процесами комунікації і прийняття рішення.

Роль управлінця - набір правил поведінки, що відповідають конкретній організації або конкретній посаді.

Системний підхід – стверджує, що організація це відкрита соціотехнічна система та управляти нею потрібно системно.

Ситуаційний підхід – стверджує, що приймати управлінські рішення необхідно виходячи з аналізу ситуації, яка визначається набором внутрішніх та зовнішніх чинників.

Складна організація – це організація, яка ставить перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

Суб'єкт вивчення дисципліни менеджмент - працівники керуючої і керованої систем організації, їх фахові і кваліфікаційні рівні, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

Сучасне трактування менеджменту - це цілеспрямований вплив на колектив робітників або окремих робітників з метою виконання поставлених задач і досягнення визначених цілей.

Управління - це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан і поведінку в зв'язку зі зміною обставин

Управлінські рішення – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Управлінський цикл - послідовно реалізований і завершений процес менеджменту.

Функції менеджменту –це види управлінської діяльності, що забезпечують формування засобів управлінського впливу.

Функції організації – комплекси дій і операцій, які здійснює організація як єдине ціле, або делеговані нею працівники, у внутрішньому і зовнішньому середовищах задля функціонування та розвитку організації

Етика – норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою, або яких вимагає від неї оточення.

Ефективність менеджменту – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення

отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання. У менеджменті виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Ефективність менеджменту організаційна – організаційна результативність, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо.

Ефективність менеджменту соціальна – соціальна результативність, яка відображає вплив системи менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності. причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо.

Ефективність менеджменту економічна – економічна результативність, яка характеризує діяльність організації за певної системи управління, її доцільно оцінювати з двох поглядів : 1) показниками, які відображають функціонування систем менеджменту 2) показники, що відображають результати виробничо-господарської діяльності.

Навчальне видання

Снітко Єлизавета Олександрівна
Завгородня Євгенія Євгеніївна

МЕНЕДЖМЕНТ

*Підручник для студентів
денної та заочної форми навчання
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю
073,, Менеджмент*

За редакцією авторів

**Здано до складання .0 .2018 р. Формат 60x84 1/16. Папір
офсет. Гарнітура Times New Roman. Друк ризографічний.
Умов.друк. арк. 6,20. Наклад 100 прим. Зам №**

**Видавець і виготовлювач
Видавництво Державного
закладу**

*«Луганський національний університет імені Тараса
Шевченка»*

92703, Луганська обл., м. Старобільськ, пл. Гоголя, 1
e-mail: alma-mater@list.ru Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 3459 від 09.04.2009 р
