

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кравченко В.О.**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Навчальний посібник**

**Одеса Атлант 2013**

УДК 65.012.32(075.8)

ББК 65.290-2я

73

*Рекомендовано Вченою радою Одеського національного економічного університету (протокол № 3 від 27 листопада 2012 року)*

***Рецензенти:***

**Лепейко Т. І.** – доктор економічних наук, професор

**Кузнецова І. О.** – доктор економічних наук, професор

**Горбатенко А. В.** – кандидат економічних наук, доцент

**Кравченко В. О.**

Менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 165 с.

ISBN 978-966-2361-81-0

Навчальний посібник з дисципліни «Менеджмент» призначено для ефективного засвоєння програмного матеріалу та самостійної роботи студентів усіх спеціальностей напрямку підготовки «Економіка та підприємництво». У навчальному посібнику розглянуто класичні підходи до менеджменту та сутність управлінської діяльності, що визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

## ПЕРЕДМОВА

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

Менеджмент виступає як результативний засіб формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції тощо.

В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент активно проникає на українські підприємства. Підприємці зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає змогу досягнути чіткої побудови організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей. В організаціях усе більшого значення набуває діяльність управлінців – менеджерів. Саме ці категорії працівників сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху в конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій.

Вивчення науки про менеджмент є обов'язковою складовою підготовки фахівців економічних спеціальностей в усьому світі. В Україні дисципліна «Менеджмент» входять у відповідні державні стандарти і є важливим чинником здобуття економічної освіти. Поєднання теорії та практики менеджменту допоможе сформувати конкурентоспроможного фахівця, здатного ефективно використовувати сучасні технології роботи за відповідним напрямком фахової діяльності.

**Мета вивчення дисципліни:** формування знань з питань сучасного управлінського мислення у менеджерів системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями и спеціальних знань у галузі менеджменту, практичних навичок, умінь та інших компетенцій щодо менеджменту організацій.

## **Компетенції, які формуються у процесі засвоєння дисципліни:**

### **Знання та уявлення щодо :**

- сутності основних понять і категорій менеджменту та управління;
- сутності основних та конкретних функцій менеджменту;
- сутності організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів і зовнішнього середовища;
- технології розроблення та прийняття рішень у менеджменті;
- налагоджування ефективної комунікації у процесі управління;
- керівництва та лідерства, стилів управління;
- ролі організаційної культури;
- етики та соціальної відповідальності в менеджменті;
- подолання опору організаційним змінам;
- визначення та оцінки ефективності менеджменту.

### **Уміння:**

- формулювати місію організації на підставі системного аналізу потенціалу організації та факторів зовнішнього середовища;
- розробляти стратегічні, оперативні та поточні плани діяльності підприємства.

### **Універсальні компетенції:**

- здатність до ефективної комунікаційної взаємодії;
- здатність до засвоєння нових знань, самовдосконалення;
- здатність до системного мислення, творчого пошуку, комплексного аналізу проблеми, прийняття рішень;
- здатність до самоменеджменту, до планування власної кар'єри;
- здатність працювати у команді;
- здатність до лідерства.

При підготовці навчального посібника були використані матеріали зарубіжних та вітчизняних праць із менеджменту. Це, зокрема, праці: М. Альберта, М. Мескона, Ф. Хедуорі; Д. Бодді та Р. Пейтона; Р. Дафта; Б. Андрушківа; В. Багацького; Л. Балабанової; С. Бая; Л. Батченко; В. Веснина; В. Герасимчука; Р. Гріфіна; Й. Завадського; О. Кузьміна; Т. Лепейко; Н. Мартиненко; О. Мельник; А. Наумова; Р. Пушкаря; С. Соболя; В. Стадник; М. Йохни; Н. Тарнавської; Д. Черваньова; А. Шегди; З. Шершньової; Ф. Хміля; В. Яцури та ін.

## Тема 1. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.
- 1.2. Співвідношення категорій «управління» та «менеджмент».
- 1.3. Організації як об'єкти управління.
- 1.4. Організація та її середовище.
- 1.5. Життєвий цикл організації.
- 1.6. Менеджери та підприємці.
- 1.7. Ролі менеджера в організації. Якості менеджера.
- 1.8. Рівні та сфери менеджменту.

### 1.1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту

Сьогодні в організаціях усе більшого значення набуває діяльність управлінців – менеджерів. Саме ці категорії працівників сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху в конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій. Менеджер, який володіє широкими знаннями у сфері сучасної економіки, основами інформаційних і комп'ютерних технологій, технікою ділового спілкування з вітчизняними та зарубіжними партнерами, може забезпечити успіх організації, її інноваційний розвиток, сприятливий інвестиційний клімат.

Менеджмент – вид діяльності, спрямований на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей.

*Предметом науки* про менеджмент є: теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо); практика управління організаціями (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо); проектування систем менеджменту (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

*Об'єкт менеджменту* (об'єкт управління) – процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій. Організація складається з підрозділів, кожен із яких має свою сферу діяльності, а отже, потребує застосування специфічних прийомів та методів впливу на нього. Такі підрозділи виступають також об'єктами

управління, але до них частіше застосовують термін «керована система».

Дослідження процесу менеджменту та виокремлення його етапів дають змогу послідовно ознайомитися з усіма управлінськими категоріями, виявити взаємозв'язки між ними, зрозуміти характер та особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню в майбутніх економістів та менеджерів управлінського мислення, керівних навичок, здатності до прийняття управлінських рішень.

Здійснює функції управління суб'єкт менеджменту, яким може бути одна людина чи група людей. *Суб'єктом менеджменту* (суб'єктом управління) є працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту. Від суб'єкта управління слід відрізнити суб'єкт управлінської діяльності, яким може бути тільки фізична особа, індивід. Саме через суб'єктів управлінської діяльності, які можуть належати як до суб'єктів, так і до об'єктів управління, реалізуються управлінські відносини. *Суб'єкт управлінської діяльності* – особа, що реалізує управлінські відносини.

## **1.2. Співвідношення категорій «управління» та «менеджмент»**

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із ним застосовується термін «управління». Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати.

Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

*Менеджмент* – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Феномен менеджменту викликав зацікавлення представників

багатьох наук і професій. Нині у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». У його основі лежить англійське дієслово «to manage» – керувати, яке походить від латинського «manus» – рука.

Стосовно організації як соціотехнічної системи ці терміни часто використовуються як синоніми. Різняться вони лише тим, що, говорячи про «менеджмент», мають на увазі виконання керівних дій професійним управлінцем – менеджером, який має спеціальну підготовку і необхідні знання для управління людьми. Тому надалі термін «менеджмент» і «управління» вживатимемо як рівнозначні. Менеджмент охоплює процеси планування, організування, мотивації та контролю, у процесі яких формуються і досягаються означені цілі. Характерною особливістю сучасного менеджменту є тісний зв'язок із соціологією, психологією, конкретними емпіричними дослідженнями організації.

Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності. Наприклад, Оксфордський словник англійської мови дає такі його тлумачення. Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками). Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва. Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників). Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

З функціонального погляду менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів).

За напрямками реалізації функцій менеджмент поділяють на такі види: виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; менеджмент персоналу; інноваційний менеджмент; управління маркетингом.

Менеджерів розглядають як розпорядників економічного життя суспільства. У менеджменті основними є такі категорії: «організації», «функції управління», «рівні управління», «методи менеджменту», «стилі керівництва», «комунікації», «управлінські рішення» тощо.

**Керування** – управління, що характеризується певними

функціональними пріоритетами. На практиці – це визначення загального задуму управління, забезпечення необхідної спрямованості розвитку фірми і спостереження за загальним станом справ.

**Адміністрування** – організаційна діяльність у сфері управління через організаційно-розпорядчі методи, що спираються на накази, розпорядження, установки, які надходять зверху.

У менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту:

1) одні вважають, що *менеджмент* – це професія, орієнтована на практичне використання. Головне тут – реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера;

2) другі вважають, що *менеджмент* – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей (головне для менеджера – це мистецтво спілкування з людьми та керування ними);

3) ще одна точка зору, *менеджмент* – процес прийняття раціональних рішень.

В останні роки спостерігається певна конвергенція поглядів на те, що ж таке менеджмент. У широкому розумінні менеджмент – це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльність професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. У вузькому прагматичному значенні сутність менеджменту краще за все сприймається з позицій системного підходу.

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

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

Зазначені функції менеджменту виконуються в певній послідовності, яка й утворює поняття «цикл менеджменту». Комунікація та прийняття рішень вважаються пов'язаними процесами, оскільки вони потрібні для реалізації всіх основних функцій.



### 1.3. Організації як об'єкти управління

*Під організацією* необхідно розуміти групу людей, діяльність яких свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями тощо. На практиці використовуються терміни «фірма», «корпорація», «компанія» тощо.

Організації можна класифікувати за різними ознаками, а саме: за способом та метою утворення, кількістю цілей, величиною, юридичним статусом, формою власності, характером адаптації до змін, видом діяльності, способом утворення та формування статутного фонду, наявністю у статутному фонді іноземних інвестицій тощо.

За способом та метою утворення організації поділяють на формальні та неформальні. **Формальні організації** – це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організовується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Прикладами формальних організацій можуть бути підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. Надалі формальні організації будемо називати просто організаціями. **Неформальні організації** виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації і фактично створюються на засадах урахування спільних інтересів. Прикладами неформальних організацій можуть бути колективи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, музики, економічних підходів тощо.

Якщо організація має одну ціль – то це *проста* організація. Але в економіці в основному функціонують *складні* організації, які ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус *юридичної особи* (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок у банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є *не юридичними особами*.

За характером адаптації до змін необхідно виділити *механістичні організації* (характеризуються консерватизмом, не гнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо) та *органістичні* (характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур

управління, розвитком самоконтролю, демократизацією комунікацій тощо).

**За видом діяльності** організації поділяються на промислові, торговельні, страхові, транспортні, фінансово-кредитні, туристичні, аудиторські, консалтингові тощо.

Відповідно до Господарського кодексу України підприємства поділяють **за формою власності** на такі види: приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи); підприємство, що діє на основі колективної власності; комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади; державне підприємство; підприємство, засноване на змішаній формі власності.

**За наявністю у статутному фонді підприємства іноземних інвестицій** виокремлюють: національне підприємство: у статутному фонді понад дев'яносто відсотків національного капіталу; підприємство з іноземними інвестиціями: у статутному фонді іноземні інвестиції становлять не менше десяти відсотків; іноземне підприємство: у статутному фонді іноземні інвестиції становлять сто відсотків.

Залежно **від способу утворення та формування статутного фонду** виділяють унітарне підприємство. Створюється одним засновником, який виділяє для цього необхідне майно, формує статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через призначеного ним керівника керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства; корпоративне підприємство. Створюється двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання та підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства.

**За величиною підприємства** поділяють на: малі підприємства – це підприємства, у яких середньооблікова чисельність працівників за звітний рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції, робіт, послуг за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні; великі підприємства – це

такі, у яких середньооблікова чисельність працівників за звітний рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції, робіт, послуг за цей період перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні; середні підприємства – усі інші, які не ввійшли до попередніх двох груп.

Підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою господарську діяльність (виробничу, комерційну, фінансову тощо). Відповідно до чинного законодавства в Україні господарські об'єднання можуть утворюватись як асоціації, корпорації, концерни, промислово-фінансові групи, асоційовані підприємства, холдингові структури тощо.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів. Система організації складається з двох підсистем: керуючої і керованої. Надалі термін «підсистема» можна замінити терміном «система».

Основне призначення *керуючої системи* полягає в розробці способів впливу і їх трансформації в управлінські рішення. Вона складається з апарату управління, засобів і технології управління, адміністративних приміщень, засобів комунікацій тощо. Ключовим структурним елементом керуючої системи є апарат управління, який складається з усіх управлінців (менеджерів) даної організації.

До складу *керованої системи* входять виконавці (робітники, операційники, оператори та ін.), а також необхідні їм для здійснення виробничо-господарської діяльності технічні, організаційні та комунікаційні засоби, приміщення тощо. У результаті в керованій системі виготовляється продукція (товари, послуги тощо).

Працівників організації доцільно поділяти на управлінський персонал (керівники, фахівці, службовці) та робітників (основного виробництва, допоміжного виробництва). *Управлінський персонал* здійснює трудову діяльність у процесі управління підприємством, його структурними підрозділами, сферами, операціями тощо з переважною часткою інтелектуальної праці.

*Керівники* – це менеджери всіх рівнів управління (директор, його заступники, начальники відділів, служб, цехів, дільниць, бригадири тощо), які реалізують функції менеджменту, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення тощо.

До *фахівців* належать інженери, економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетингологи, збутовики, технологи тощо. Ця категорія працівників працює на забезпечення реалізації процесу управління. *Службовці* виконують допоміжні функції у процесі управління, до них належать секретарі, касири, табельники, діловоди, кур'єри, оператори, водії, комірники тощо.

*Робітники* (виробничий персонал) безпосередньо займаються створенням матеріальних цінностей, виконанням робіт, наданням послуг. *Основні робітники* займаються трудовою діяльністю у сфері виготовлення продукції, надання послуг чи виконання робіт, що є профільними для підприємства (токарі, фрезерувальники, малярі тощо). *Допоміжні робітники* забезпечують роботу основних робітників. Це, як правило, ремонтники, вантажники, прибиральники, підсобники.

На сучасному етапі всі організації розглядаються як відкриті системи, тобто такі, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, але й із зовнішнім середовищем. Відкрита система має певні властивості, а саме: цілісність, перспективність, незалежність, спеціалізованість, перетворення вхідних елементів у вихідні, централізація, зростання, циклічність розвитку, непередбачуваність причин можливих збурень тощо. Відкрита система має вхід та вихід. На рис. 1.1 показано процес функціонування організації як відкритої системи.



Рис. 1.1. Процес функціонування організації як відкритої системи

В організації тісно переплетені дві групи: формальні та неформальні.

**Формальні групи** створюються за бажанням керівника в результаті вертикального та горизонтального поділів праці з метою виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей. Виділяють три типи формальних груп: групи керівників (командні групи): президент компанії і віце-президенти, начальник цеху та його заступники тощо; цільові виробничі (господарські) групи: групи технологів, дизайнерів, конструкторів, фінансистів, економістів тощо; комітети, які у свою чергу поділяються на спеціальні (комітет з усунення браку на виробництві, комітет зі скорочення працівників, ліквідаційна комісія) та постійні (ревізійна комісія, науково-технічна рада, рада директорів та ін.).

**Неформальні групи** створюються спонтанно на засадах соціальної взаємодії. Працівники вступають у неформальні групи для задоволення почуття причетності, взаємодопомоги, тісного спілкування. У неформальних групах є також певна структура, неформальний лідер, вони використовують у своїй діяльності неписані правила (норми), але управляти ними значно складніше, ніж формальними групами.

#### **Загальні риси організацій:**

- наявність ресурсів: людей, капіталу, матеріалів, технології, інформації тощо;
- залежність від зовнішнього середовища (економічних умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, менталітету суспільства тощо);
- горизонтальний поділ праці, підрозділи, які виникли в результаті горизонтального поділу праці; вертикальний поділ праці, спрямований на координацію роботи, тобто здійснення процесу управління;
- необхідність управління;
- наявність формальних та неформальних груп;
- здійснення певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

Успіх будь-якої організації залежить від таких **умов**: капіталізації; підприємницької ініціативи, результативності; продуктивності; здатності до саморозвитку; вміння ефективно використовувати інвестиції та впроваджувати інновації.

#### 1.4. Організація та її середовище

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

Фактори визначають будь-які процеси, що відбуваються в організації, їх можна класифікувати за двома ознаками:

- рівень впливу (макрорівень, мікрорівень);
- середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє).

За рівнем впливу виділяють:

- **мікроекономічні фактори** (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які здійснюють вплив на рівні підприємств;
- **макроекономічні фактори** (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин), які здійснюють вплив на рівні галузей та держави.

За ознакою середовища впливу виділяють:

- фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію із середини);
- фактори зовнішнього середовища організації (пов'язані із розглядом організації як відкритої системи).

Залежно від того, як на підприємстві здійснюється виробничо-господарська діяльність, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив.

**Внутрішнє середовище організації** визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації.

Основними факторами внутрішнього середовища в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси, табл. 1.4.

Ситуаційний підхід потребує врахування не лише факторів внутрішнього, а й зовнішнього середовища. Згідно з визначенням американського дослідника Джералла Белла **зовнішнє середовище** містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, органи державного управління, фінансові організації, джерела трудових ресурсів тощо.

Таблиця 1.4

## Характеристика факторів внутрішнього середовища організації

Фактори	Зміст факторів внутрішнього середовища організації
1	2
Цілі	Конкретний кінцевий стан (очікуваний результат) діяльності організації. Розрізняються за тривалістю та змістом.
Структура	Взаємовідносини рівнів управління і видів робіт, які виконують служби або підрозділи, планування виробничих та адміністративних приміщень, розміщення транспортних шляхів, інформаційні потоки тощо. Поєднуються горизонтальний і вертикальний поділи праці в організації.
Завдання	Види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Це робота з предметами праці, знаряддями праці, інформацією, людьми тощо.
Технологія	Спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) у вихідні (продукт, виріб) шляхом виконання операцій. Історично технологія формувалась у процесі трьох переворотів: промислової революції, стандартизації, механізації та автоматизації і застосуванням конвеєрних складальних систем. Джоан Вудворд поділила технології на три групи: 1) технології дрібносерійного та індивідуального (одиночного) виробництва; 2) технології масового або багатосерійного виробництва; 3) технології безперервного виробництва. Згідно з підходом Д. Томпсона можна виділити: 1) багатоланкові технології; 2) посередницькі технології; 3) інтенсивні технології. В Україні існують індивідуальні, великосерійні, серійні, масові технології.
Працівники	Найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації. Його роль визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями, поведінкою, ставленням до праці, наявністю якостей лідера.
Ресурси	Це природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані в разі потреби для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів. Основними ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є такі: трудові; матеріальні (сировина, матеріали); фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції); інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, оферти); енергетичні (паливо, мастила та ін.) тощо.

**Фактори зовнішнього середовища** доцільно поділяти на дві групи: **прямої дії, які безпосередньо впливають** на діяльність організації та залежать від цієї діяльності); **непрямої дії, які впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини**), тобто мають властивість впливати через фактори прямої дії. Оцінюючи фактори зовнішнього середовища, менеджер має враховувати такі їхні **характеристики**: складність зовнішнього середовища (численні фактори, великий спектр способів впливу); динамічність зовнішнього середовища (змінність оточення організації); невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації); взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Характеристика факторів зовнішнього середовища прямої дії наведена в табл. 1.5, де подано й приклади впливу факторів на організацію та зворотного впливу організації на фактори.

Таблиця 1.5

Характеристика факторів зовнішнього середовища організації прямої дії

Фактори	Характеристика факторів	
	Вплив факторів на організацію	Вплив організації на фактори
1	2	3
Споживачі	Будь-яка організація у ринкових умовах орієнтується на забезпечення потреб споживачів.	Організація може впливати на формування попиту та смаків споживачів.
Постачальники	Постачальники забезпечують організацію необхідними вхідними ресурсами.	Організація вибирає постачальників та може висувати вимоги до них.
Конкуренти	Заохочують організацію постійно вдосконалювати свою діяльність для зростання рівня конкурентоспроможності.	Поліпшення параметрів продукції дозволяє істотно впливати на своїх конкурентів
Державні органи влади	Це Верховна Рада України, Адміністрація Президента України, КМ України, Нац. банк України, Державна податкова адміністрація, Державна митна служба тощо.	Організації можуть вносити певні пропозиції стосовно діяльності державних органів влади, оскаржувати інструкції державних органів влади.



Інфраструктура	Містить фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби тощо. Впливає на швидкість та якість розрахунків, перевезень, отримання інформації.	Організація може бути задіяна в розбудові інфраструктури регіону, подавати конкретні пропозиції щодо її вдосконалення тощо.
Законодавчі акти	Будь-яка організація в Україні функціонує на засадах базових законодавчих актів, серед яких можна виділити: Закон України «Про підприємництво», Закон України «Податковий кодекс» та багато інших.	Організації можуть пропонувати певні зміни до законодавчих актів, виступати ініціаторами прийняття конкретних законів, критикувати законодавчу базу тощо.
Профспілки, партії та інші громадські організації	Профспілки здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства. Укладають із керівництвом колективний договір.	Керівництво організації може відхиляти умови профспілок, не погоджуватись з окремими вимогами, вести переговори тощо

Характерні особливості факторів зовнішнього середовища непрямої дії розкрито в табл. 1.6, яка також містить приклади їхнього впливу через фактори прямої дії.

Таблиця 1.6

Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії

Фактори непрямої дії	Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії	Приклади впливу на організацію факторів зовнішнього середовища непрямої дії
1	2	3
Міжнародні події	Будь-які політичні події, що відбуваються у світі	Різні види обмежень, заборони, ембарго тощо.
Міжнародне оточення	Характеризує економічний, політичний, соціальний стан країн, з контрагентами яких співпрацює підприємство	Якщо одна із сусідніх держав застосувала економічні санкції до нашої країни, то у відповідь вона може також запровадити певні економічні обмеження (введення бар'єрів тощо).
Науково-технічний прогрес	Це процес розвитку науки й техніки, що зумовлює глибокі перетворення в усіх	Підприємством впроваджується нова сучасна технологічна лінія і воно стає серйозним

(НТП)	верствах суспільства.	конкурентом для всіх організацій, що працюють на ринку.
Політичні обставини	Це обставини, що склались у процесі формування державного устрою, проведення реформ, розвитку суспільства, політичної боротьби тощо.	Напередодні парламентських виборів політики приймають сприятливі для функціонування підприємств законодавчі акти для популяризації своєї громадянської позиції.
Соціально-культурні обставини	Відображають рівень культури в країні, стан соціального забезпечення, доходи на душу населення, соціальну стабільність.	Рівень культури і доходів населення сприятиме формуванню якості робочої сили, що забезпечує конкурентну перевагу продукції.
Стан економіки	Сукупність умов країни, у якій організація здійснює свої операції: курс валют, рівень інфляції ставки банківського відсотка, особливості конкуренції.	Якщо умови стають поганими, то компанії можуть добиватись покращання ситуації, вимагати створення інших умов їх діяльності.

### 1.5. Життєвий цикл організації

Будь-яка організація має циклічний характер розвитку, тобто проходить через певні етапи життєвого циклу, що визначають характер виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо.

Найбільш частіше науковці виділяють такі етапи життєвого циклу організації:

- «народження»;
- «дитинство»;
- «юність»;
- «рання зрілість»;
- «завершальна зрілість»;
- «старіння»;
- «відродження».

Етапи життєвого циклу організації та характер її діяльності відповідно до кожного етапу життєвого розвитку наведено в табл. 1.7.

## Етапи життєвого циклу організації

Етапи життєвого циклу організації	Характер діяльності організації
1	2
«Народження»	Проникнення на ринок, забезпечення виживання при збитковій діяльності, забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації
«Дитинство»	Закріплення на ринку чи його окремих сегментах, забезпечення діяльності на рівні беззбитковості
«Юність»	Суттєве розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування
«Рання зрілість»	Подальше розширення сегментів ринку, орієнтація на регіональну диверсифікацію, забезпечення стабільного зростання прибутків і забезпечення їх на оптимальному рівні
«Завершальна зрілість»	Формування іміджу підприємства, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримки рівня конкурентоспроможності, забезпечення підтримки рівня прибутковості на оптимальному рівні
«Старіння»	Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва, згорання діяльності, падіння прибутковості, фінансової стійкості
«Відродження»	Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності, забезпечення умов для зростання прибутковості, залучення значних обсягів інвестицій

За іншою концепцією життєвого циклу організації виділяють чотири етапи розвитку організації: зародження (реєстрація, початкове інвестування діяльності), зростання (нарощення обсягів виробництва та збуту, формування іміджу, зростання прибутку), «пік» діяльності (максимальні прибутки, обсяги виробництва та збуту), спадання (згорання діяльності та переорієнтація).

### 1.6. Менеджери та підприємці

Менеджмент часто розглядається і як вид професійної діяльності. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати,

хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій робітників. Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо – усі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити такі спільні для них ознаки діяльності: менеджер керує роботою одного або декількох співробітників; менеджер управляє частиною або всією організацією, у якій він працює; менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників.

**Менеджер** – фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі функціонування підприємства, обіймає постійну керівну посаду і наділений повноваженнями.

З іншого боку можна почути (прочитати), що «окремий державний службовець (чиновник) є ефективним (неефективним) державним менеджером». У таких висловлюваннях відображено нерозуміння сутності менеджменту, оскільки останній має місце лише на мікрорівні (підприємства, товариства, об'єднання тощо). Робота менеджерів спрямована передусім на забезпечення діяльності на ринку, отримання підприємством прибутків, залучення інвестицій, зменшення витрат і т.п.

Окрім менеджера, у ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє друга ключова фігура – підприємець. Підприємництво за своєю сутністю є основним механізмом здійснення структурних змін в економіці, забезпечення економічного зростання, формування заново створеного капіталу, забезпечення результативної інноваційної та інвестиційної діяльності тощо.

**Підприємець** – це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства; регулює процес створення чого-небудь нового, яке має цінність; приймає на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та особисте задоволення досягненнями. Кардинальна відмінність між підприємцем та менеджером полягає в тому, що підприємець генерує ідею (наприклад, створення хлібопекарні), впроваджує її за власні або позичені фінансові кошти у життя (засновує підприємство з випікання хліба, фінансує увесь цей процес) та наймає менеджера для управлінської роботи, а останній – здійснює управління організацією, яку створив підприємець.

## 1.7. Ролі менеджера в організації. Якості менеджера

Дослідження, проведені у 70-рр., дозволили Г. Мінцбергу, за допомогою методу «структурного спостереження», виділити десять управлінських ролей менеджерів та класифікувати їх за трьома основними групами, рис. 1.2.

**Інформаційні ролі:** той, хто приймає інформацію; той, хто розподіляє інформацію; представник.

**Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:** підприємець; той, хто ліквідує порушення; той, хто розподіляє ресурси; той, хто веде переговори. Кожен менеджер виконує всі ролі. Однак їх значущість визначається конкретними посадами управлінців. Риси сучасного менеджера наведено на рис. 1.3. Сучасний менеджер повинен володіти важливими якостями для його успішного професійного функціонування, які можна звести до чотирьох основних груп.

**1. Професійно-ділові:** високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення, відповідальність; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та розумного ризику; уміння здійснювати антикризове управління тощо.

**2. Адміністративно-організаційні:** оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; здатність стимулювати ініціативу; внутрішній контроль; вміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження тощо.

**3. Соціально-психологічні:** управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; уміння управляти своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність (спрямованість зусиль, енергії на зовнішній світ); чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість; почуття гумору; уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

**4. Моральні:** національна свідомість; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо. Окрім менеджера, у ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє ще одна ключова фігура – підприємець.

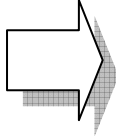
Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації, визначають їх статус, який у свою чергу визначає характер стосунків даного менеджера з його начальниками, менеджерами рівного рангу та його підлеглими. Такі взаємини надають менеджеру можливість отримувати інформацію, необхідну для прийняття рішень. За цією логікою Г. Мінцберг визначив десять основних ролей (згрупованих у три категорії), які виконують менеджери в організації. Кожна роль передбачає здійснення певних видів діяльності, які у сукупності забезпечують реалізацію функцій управління.

#### Десять ролей менеджерів

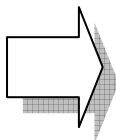
Категорія	Роль	Види діяльності
1. Міжособистісні ролі	1.1. Головний керівник	Проведення церемоніальних і символічних заходів, підписання юридичних документів
	1.2. Лідер	Керівництво і мотивація підлеглих, навчання, консультування, комунікації з підлеглими
	1.3. Сполучна ланка	Підтримання інформаційних зв'язків як усередині організації, так і за її межами, листування, телефонні розмови, зустрічі
2. Інформаційні ролі	2.1. Той, хто приймає інформацію	Пошук та отримання інформації, перегляд періодичних видань, звітів, особисті контакти
	2.2. Той, хто розподіляє інформацію	Передавання інформації іншим членам організації, звітів, телефонні дзвінки, контакти з підлеглими
	2.3. Представник	Інформування зовнішніх суб'єктів, промови, звіти, записки
3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень	3.1. Підприємець	Ініціювання нових проектів, пошук нових ідей та їх реалізація
	3.2. Той, хто усуває порушення	Урегулювання суперечок та інших проблем, розв'язання конфліктів між підлеглими, адаптація до змін у середовищі
	3.3. Той, хто розподіляє ресурси	Рішення щодо виділення ресурсів, складання графіків, бюджетів, визначення пріоритетів
	3.4. Той, хто проводить переговори	Участь у переговорах з профспілками щодо контрактів, оплати праці, закупівель, бюджетів, представництво інтересів свого підрозділу

Рис. 1.2. Ролі менеджера в організації

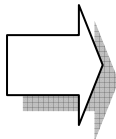
Дослідження рис, необхідних менеджеру, дозволяє виділити з-поміж них такі основні:



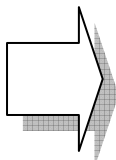
1) концептуальні здібності, тобто здатність в організації бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації так, щоб досягти поставлених цілей найпродуктивнішим способом



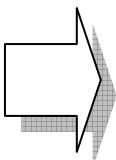
2) здатність взаємодіяти з людьми, яка проявляється в тому, як менеджер налагоджує стосунки зі своїми співробітниками, як їх мотивує, як сприяє їх діяльності й координує її, як він спілкується і розв'язує конфлікти



3) діагностичні здібності, тобто здатність ставити діагноз проблем організації, визначити їх симптоми та причини виникнення



4) аналітичні здібності, тобто здатність ідентифікувати ключові фактори тієї чи іншої ситуації, визначати, як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги



5) технічні здібності, тобто здатність кваліфіковано, професійно, із знаннями справи виконувати роботу (технічні прийоми конкретної діяльності) на своєму робочому місці

Рис 1.3. Риси, які необхідні сучасному менеджеру

### 1.8. Рівні та сфери менеджменту

Об'єктивність процесів управління вимагає поділу управлінської праці. При цьому слід виділити *горизонтальний* поділ (призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами) і *вертикальний* (координація управлінської роботи).

Саме вертикальний поділ зумовлює створення рівнів управління. Американський соціолог Т.Парсонс виділяє три *рівні управління*: технічний; управлінський; інституційний. Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників): керівники низової ланки (операційні управлінці); керівники середньої ланки; керівники вищої ланки. У табл. 1.8 наведено характеристику представників трьох рівнів управління та визначено їх пріоритетні функції.

Таблиця 1.8

Характеристика рівнів управління

Рівні управління (вертикальний поділ)	Представники рівнів управління (горизонтальний поділ)	Функції представників рівнів управління
Інституційний рівень	Директор, заступники директора; президент компанії, віцепрезиденти; ректор, проректори та інші	Забезпечують інтереси та потреби власників, здійснюють стратегічне, тактовне та загальне керівництво, розробляють політику організації
Управлінський рівень	Завідувач відділу, декан, начальник цеху, начальник відділу тощо	Забезпечують реалізацію політики функціонування організації, яка розроблена вищим керівництвом і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів та за їх виконання
Технічний рівень	Майстер, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший продавець тощо	Відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців

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



Залежно від того, скількома компонентами організації управляє менеджер, розрізняють **три рівні менеджменту**:

**1. Вищий.** До вищого рівня належить невелика група основних керівників організації. Це – президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор. На вищому рівні менеджменту формулюються місія та організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій тощо.

**2. Середній рівень** менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо. До цього прошарку входять менеджери-керівники виробничих та функціональних підрозділів організацій.

**3. Нижній.** Менеджери цього рівня управляють та координують діяльність операційних виконавців. До цієї категорії зокрема належать керівники секторів, груп, майстри, бригадири тощо. Обсяг робіт менеджера визначається видом підприємницької діяльності, посадою та її місцем в ієрархічній системі, кваліфікацією управлінського персоналу, кількістю заступників (помічників), фінансовим становищем підприємства, його конкурентоспроможністю, стилем керівництва тощо. Саме тому роль менеджерів в управлінському процесі характеризується великою різноманітністю функцій.

## **Тема 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 2.1. Передумови виникнення науки управління організацією.
- 2.2. Етапи розвитку менеджменту.
  - 2.2.1. Розвиток науки про управління людьми у процесі виробництва.
  - 2.2.2. Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків.
  - 2.2.3. Побудова систем управління, орієнтованих на ринок.

- 2.2.4. Кількісні (економіко-математичні) методи – школа науки управління.
- 2.2.5. Підходи в менеджменті.
- 2.2.6. Комп'ютеризація управлінських процесів.
- 2.3. Сучасні погляди на менеджмент.

### **2.1. Передумови виникнення науки управління організацією**

Необхідність в управлінській діяльності виникла фактично на перших етапах становлення людського суспільства. Первісні люди змушені були певним чином забезпечувати свою діяльність. Так, під час полювання, пошуку рослинної їжі виникала необхідність у створенні груп мисливців, шукачів плодів тощо. Тому виникала потреба в перших, поки що примітивних, управлінських функціях (розробка плану полювань на мамонта, розміщення мисливців при полюванні на хижаків, розбирання туші і т.д.). Але ця управлінська діяльність здійснювалась непослідовно (щоразу мала різний характер) та непродумано (не застосовувались єдині принципи та підходи, не враховувались закономірності та попередній досвід). Тому не можна говорити про те, що наука про менеджмент зародилась ще в первісні часи. Навіть з розвитком людського суспільства (рабовласницький лад, феодалізм тощо) певних обґрунтованих підходів та механізмів не було створено. Давньоруський князь чи французький король, як правило, управляли своїм князівством (королівством), приймаючи суперечливі та не виважені рішення. Не робилося спроб вивчити закономірності управлінського процесу, узагальнити набутий досвід, виявити характерні тенденції.

Потреба в науці про менеджмент виникла наприкінці XIX – на поч. XX ст. і пов'язана з появою великого машинного виробництва. Саме в цей період формуються великі підприємства, на яких працюють десятки, сотні та навіть тисячі людей. Постають проблеми планування їх діяльності організування робочих місць, створення ефективної системи формування зацікавленості працівників у результатах роботи, розробки технологічних процесів, проведення точного обліку з метою забезпечення контролю тощо. Саме розвиток машинного виробництва поставив перед економістами та технологами питання про необхідність дослідження закономірностей в управлінні людьми, виявлення тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності під дією управлінського впливу, розробки стандартів і положень, інструкцій тощо. Так, у цей період з'явилися

перші наукові дослідження у сфері управління виробничо-господарською діяльністю, результатом яких стала розробка перших принципових положень, механізмів та рекомендацій.

## 2.2. Етапи розвитку менеджменту

### 2.2.1. Розвиток науки про управління людьми у процесі виробництва

Вивчення літературних джерел дало можливість виокремити шість основних етапів розвитку менеджменту:

**1 етап.** Розвиток науки про управління людьми у процесі виробництва.

**2 етап.** Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків.

**3 етап.** Побудова систем управління, орієнтованих на ринок.

**4 етап.** Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення.

**5 етап.** Формування системних та ситуаційних підходів.

**6 етап.** Комп'ютеризація управлінських процесів.

Етап розвитку науки про управління людьми у процесі виробництва базувався на підвищенні ефективності діяльності організації на засадах удосконалення виробничих процесів та операцій. На цьому етапі менеджерів найбільше хвилювали технічні підходи, які стосуються не лише машин, верстатів, обладнання, усіх видів технологій, але й управлінських знань, організаційних структур, методів виробничого планування, способів розташування робочих місць, прийомів та навичок роботи, рівня кваліфікації та підготовки робочої сили. Цей етап характеризується розвитком *школи наукового управління, класичної (адміністративної) школи управління, «фордизму» та ін.*

*Школа наукового управління (1855–1920.)* – Найтісніше пов'язана з роботами *Фредеріка Тейлора, Френка і Ліліан Гілбрет, Генрі Ганта*. Вони здійснювали дослідження на рівні організації, фактично створили й обґрунтували виробничий менеджмент, займались спостереженнями, замірами та аналізом операцій ручної праці, стимулюванням трудової активності, нормуванням праці тощо. Завдяки розробці концепції наукового управління менеджмент був визнаний самостійною галуззю наукових досліджень.

*Фредерік Уїнслоу Тейлор (1856-1915)*, почавши працювати уч-

нем у механічній майстерні, пройшов усі посадові сходинки від молодого службовця до головного інженера великого металургійного заводу. Водночас займався науковою діяльністю. Дослідження Тейлора з проблем наукової організації виробництва стали фактично першою спробою створити науку управління. Його праці започаткували розвиток менеджменту у США, а потім і в інших країнах. Основну увагу зосереджував на вивченні і з допомогою спостереження та хронометражу рухів робітників, розробці рекомендацій щодо ліквідації непродуктивних витрат людської енергії та підвищення ефективності праці. У своїх працях «Управління фабрикою» (1903 р.) та «Принципи наукового менеджменту» (1911 р.) Ф. Тейлор розробив низку методів наукової організації праці, що базувалися на засадах хронометражу, стандартизації прийомів та знарядь праці.

Ф. Тейлор виділив **принципи наукового управління**: вимірювання праці, розподіл праці, мотивація, індивідуальний і виробничий процес, складання програм стимулювання, роль профспілок, розвиток управлінського мислення, правила та стандарти менеджменту, складання завдань-інструкцій, роль менеджменту, ігнорування профспілок. **Ключові ідеї наукового управління**: наукові методи аналізу роботи для визначення кращих (раціональних) шляхів виготовлення продукції; акцент на задачах відбору, навчання робітників; зародження кооперації між робітниками та менеджерами.

Головна заслуга Ф. Тейлора полягає в тому, що він як засновник школи «наукового управління» розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував трудові операції, запровадив наукові підходи підбору, розставляння і стимулювання працівників.

**Генрі Гант (1861-1919)** – послідовник та учень Ф. У. Тейлора. Г. Гант запатентував десятки технологічно-конструкторських винаходів, займався організацією праці робітників та управлінців, акцентував увагу на спільності інтересів, співробітництві керівників та підлеглих, науковому доборі кадрів, прогресивних ставках, інструкцій для робітників. Вважав однією з основних функцій керівників – навчання підлеглих, унаслідок чого у працівників повинні формуватись так звані «звички виробництва»: працелюбність, кооперація, чіткість, максимальне використання працівником своїх здібностей, постійне прагнення підвищувати кваліфікацію.

**Френк Гілбрет (1868-1924) та Ліліан Гілбрет (1878-1972)** – подружжя, праці яких щодо поліпшення вивчення рухів робітників заклали фундамент для сучасного розроблення стандартів праці, а також принципів стимулювання праці з допомогою заробітної плати. Вони розробили та використали для дослідження операцій робітників велике різноманіття пристроїв та механізмів. Першими застосували фотоапарат та кінокамеру, винайшли мікрохнометр – годинник із секундною стрілкою, здатний зафіксувати час з точністю до 1/2000 хвилини. Гілбрети широко використовували для записів трудового процесу графіки та діаграми, розвинули систему «білих карток» для персоналу, яка формувала базу для системи оцінювання досягнень, велике значення надавали написанню інструкцій для протидії безладу та непорозумінням. Започаткували дослідження стомленості працівників та її впливу на здоров'я і продуктивність. Метою їхніх досліджень було повна реалізація потенціалу людини, розвиток методів роботи, удосконалення інструментів, створення здорової психологічної атмосфери у колективі.

**Гаррісон Емерсон (1853-1931)** – відомий американський інженер, раціоналізатор. Освіту здобув у Баварському політехнічному університеті в місті Мюнхені. Основні положення наукових розробок Емерсона викладені в його книзі «Дванадцять принципів продуктивності» (1912 р.). До основних принципів продуктивності праці відносив: чітко визначені цілі, здоровий глузд, використання консультацій, жорстку дисципліну, справедливість в усіх сферах, систематичний облік, планування і визначення шляхів виконання робіт, норми і графіки виконання роботи, стандартизацію умов праці, нормування операцій, письмові Інструкції, винагороди за ефективність праці.

**Школа «фордизму» (1899–1945)**, її засновник **Генрі Форд (1863-1947)** – видатний американський підприємець, науковець, винахідник. 1903 року засновує компанію «Ford Motors», роль якої у формуванні сучасного суспільства важко переоцінити. Організував масове виробництво простих надійних автомобілів, які могла собі дозволити американська родина із середнім достатком. З 1903 р. до 1908 р. Форд разом зі своїми інженерами розробляє 19 моделей автомобілів, що надзвичайно складно навіть у сучасних умовах. У 1908 році розроблено модель автомобіля Т, яка набула такої шаленої популярності, що заводи Форда не встигали виконувати замовлення.

У відповідь на це на заводі запроваджено конвеєрну технологію виробництва автомобілів, уперше застосовано стандартизацію взаємозамінних частин виробів. Форд уперше ввів восьмигодинний робочий день, науково обґрунтував рівень заробітної плати працівників (на його підприємстві заробітна плата була вдвічі вища, ніж середньогалузева), надав працівникам підприємства можливість купувати автомобілі у кредит. Імперія Генрі Форда процвітає і сьогодні. Крім виробництва автомарок Ford, Lincoln, Mercury, Mazda, Aston Martin, Jaguar, Land Rover, компанія працює в галузях фінансування (Ford Credit), запчастин та сервісу (Ford Customer Service Division), а також прокату автомобілів (Herts).

**Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950)** започаткована **Анрі Файо́лем**, якого часто називають батьком менеджменту. Займалась вивченням ролі та функцій менеджерів. **А. Файоль (1841-1925)** – французький інженер та науковець. Після закінчення у 1860 р. гірничої школи почав працювати у великому металургійному об'єднанні «Комаболь». У центрі цієї системи – адміністративна доктрина, що визначала суть адміністративних функцій, їхнє призначення, принципи адміністративного управління. Основні теоретичні висновки Файоля щодо проблем удосконалення управління викладені в його працях «Загальне і промислове управління», «Наукова організація праці», «Позитивне управління». А. Файоль виділив шість видів діяльності підприємств: 1) *технічна діяльність (виробництво, обробка)*; 2) *комерційна діяльність (купівля, продаж, обмін)*; 3) *фінансова активність (пошук і оптимальне використання капіталу)*; 4) *діяльність, спрямована на забезпечення безпеки власності, персоналу*; 5) *облікова діяльність*; б) *управлінська (адміністративна) діяльність*.

А. Файоль наголошував, що управління – це відокремлена діяльність, у здійсненні якої беруть участь керівники і працівники організації. При цьому керівник повинен володіти певними рисами, а саме: фізичні якості (здоров'я, сила, мовлення); розумові якості (здатність розуміти і вивчати, оцінювати, адаптуватись); моральні якості (енергійність, ініціативність, відповідальність, лояльність, фактичність, гідність); загальна освіта (загальний рівень ерудиції та інтелекту); спеціальні знання (технічні, комерційні, фінансові, управлінські та інші знання, які стосуються виконуваних функцій); досвід роботи.

А. Файоль виділив основні функції управління: планування,

організація, розпорядництво, координування та контролювання. На засадах розробок А. Файоля у 20-х рр. було сформульовано поняття організаційної структури управління, елементи якої є системою взаємозв'язків, неперервних взаємопов'язаних дій, функцій управління. А. Файоль розробив **14 принципів менеджменту**: поділ праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдиновладдя, єдність напрямку діяльності, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, ієрархія управління, порядок, справедливість, стабільність робочого місця, ініціатива, корпоративний дух. Цією школою було вперше розроблено та обґрунтовано теоретичні засади менеджменту та визначено пріоритетну роль менеджера як керівника та організатора. **Ключові ідеї**: ієрархія вирішує взаємовідносини між посадами; правила та регулятори спеціалізованої діяльності кожної посади; централізація рішень на вищих рівнях управління.

### **2.2.2. Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків**

Даний етап, пов'язаний із визнанням людини пріоритетним фактором виробничо-господарської діяльності. Основна увага націлюється на соціальні аспекти: всі форми морального та матеріального стимулювання працівників, стилі управління, участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень, організаційну культуру, можливості кар'єри та просування за службовою ієрархією. На цьому етапі сформувались дві основні школи: людських стосунків та поведінських наук.

**Школа людських стосунків (1930-1950).** Заснували **Мері Фолліт та Елтон Мейо**. Фолліт вперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання робіт за допомогою інших осіб». **М. Фолліт (1868-1933)** народилась у США, у Бостоні, закінчила коледжі Гарвардського та Кембриджського університетів, де вивчала політику, історію та юриспруденцію, активно займалась соціальною діяльністю у сфері створення навчальних та освітніх закладів для бідних верств населення, започаткувала відкриття вечірніх шкіл професійної орієнтації. М. Фолліт розвинула доктрину «нової психології», в основі якої покладено «принцип групи»: індивідуальність особи формується під впливом соціуму та груп, у яких вона здійснює життєдіяльність; лише в групі розкривається потенціал людини, її справжня природа. Фолліт досліджувала

питання групових конфліктів і стверджувала, що будь-який конфлікт може бути розв'язаний у такі способи: добровільним підпорядкуванням однієї зі сторін; боротьбою і перемогою однією із груп; компромісом; інтеграцією інтересів сторін. Дослідниця визнавала тільки останній варіант, оскільки лише єдність інтересів на підприємстві зумовлює загальну відповідальність працівників і керівників, не протистояння, а співробітництво праці та капіталу, цілісність організації. Значну увагу науковець приділяла дослідженням питання влади, акцентуючи на її деперсоналізації та ситуаційному характері, формуванні альтернативних центрів влади на підприємствах (профспілкових організацій), врахуванні інтересів усіх суб'єктів організації. М. Фолліт вперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання робіт з допомогою інших осіб».

**Елтон Мейо (1880-1949)** народився в Австралії, вивчав етику, логіку, філософію, медицину в університетах Аделаїди та Единбургу (Шотландія), навчався в медичній школі Лондона. Відомими працями є «Проблеми людини в індустріальному суспільстві» та «Соціальні проблеми індустріального суспільства». Е. Мейо вважав будь-яку організацію насамперед соціальною системою, над підвищенням ефективності якої необхідно постійно працювати. Дієвим методом дослідження розвитку соціальної системи є інтерв'ювання працівників на засадах довіри, щирої уваги, готовності вислухати. Аналіз результатів таких інтерв'ю дозволяв керівникам компанії розробляти заходи технічного чи організаційного вдосконалення роботи; заходи, спрямовані на вирішення персональних проблем, урахування фізичних можливостей працівників, соціальних факторів, що безпосередньо впливають на продуктивність праці. Результатом таких заходів, що базуються на довірливих людських стосунках, повинно стати поліпшення морального стану колективу, і, відповідно, підвищення продуктивності його праці.

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



Відомим представником американської науки з проблем «людинознавства», зокрема школи людських стосунків, є **Дейл Карнегі (1888-1955)**. Відстоював думку, що кожна людина може досягнути поставленої мети, якщо зуміє в належний спосіб організувати роботу. У 1912 р. започаткував спеціальний лекційний курс для представників сфери управління і фахівців з метою розвитку їхніх здібностей, навчання психології управління та діловому спілкуванню. Результати подальших досліджень Карнегі відображені у його працях: «Як виробити упевненість у собі і впливати на людей, виступаючи публічно», «Як перестати непокоїтись і почати жити» тощо.

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

На відміну від попередніх шкіл, де переважала турбота про виробництво, школа людських стосунків акцентувала увагу на турботі про людину. Тобто йдеться про поліпшення діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її трудових ресурсів.

**Школа поведінських наук (з 1950 р. до нашого часу)** формувалася **Крісом Арджирісом, Дугласом Мак-Грегором, Фредеріком Герцбергом** та іншими вченими – біхевіористами (від англ. behavior – поведінка). В основі лежать методи налагодження міжособистісних відносин, підвищення ефективності людських стосунків, формування колективів за психологічною сумісністю тощо.

**К. Арджиріс (1929 р.н.)** – дослідник поведінських і організаційних аспектів менеджменту, професор Нью-Йоркського університету. Заснував теорію «незрілість – зрілість поведінки людини» чи «індивідуальність проти організації». Відповідно до цієї теорії для «здорової» особистості властиво: перетворювати власне існування із пасивного в активне, прямувати від залежності до незалежності, самовдосконалюватись. На цьому шляху організація може гальмувати розвиток особистості, що зумовлюватиме у

працівників виникнення захисних механізмів (звільнення, агресія, байдужість, виникнення неформальних груп тощо). Удосконалення організації базується на досягненні гармонії між нею та працівниками, тобто зменшенні протиріч та конфліктів.

**Д. Мак-Грегор (1906-1964 рр.)** – видатний американський науковець, психолог, гуманіст. Вивчав психологію, викладав її у Массачусетському інституті, за винятком шести років, коли очолював коледж Антоїк. Розробив теорії «Х» та «У», які відображають моделі поведінки працівників в організації залежно від сформованих організаційних умов. Акцентував увагу на інтеграції індивідуальних та організаційних цілей, що зумовлює досягнення гармонії в організації.

**Ф. Герцберг (1923-2000)** закінчив коледж у Нью-Йорку, у якому вивчав історію і психологію, навчався у Пітсбурзькому університеті, здобувши магістерський та докторський ступені, служив в армії під час Другої світової війни. На його дослідження у сфері психології особливо вплинув досвід, набутий під час війни, а саме – поведінка людей у концентраційних таборах (персоналу та полонених). Найвідомішими працями є: «Трудова мотивація», «Робота і природа людини», «Психічне здоров'я не є протилежністю психічної хвороби» тощо. Основними ідеями науково-практичних досліджень Ф. Герцберга були мотиваційно-гігієнічна теорія, психологія управління, методи збагачення праці тощо.

### **2.2.3. Побудова систем управління, орієнтованих на ринок**

**3 етап – побудова систем управління, орієнтованих на ринок (з 2-ї пол. ХХ ст.)** – пов'язаний із виникненням на підприємствах проблем перевиробництва, що викликані незабезпеченим попитом. На цьому етапі системи управління людьми, що були створені ринково-орієнтованими управлінськими школами, базуються на маркетингових концепціях. Тобто планування виробничої та реалізаційної діяльності, підбір відповідних кадрів, формування систем матеріального та нематеріального стимулювання, контролювання та регулювання на всіх етапах процесу управління почали здійснюватись відповідно до вимог ринку (попиту, пропозиції, конкуренції, умов збуту, потенціалу цільових сегментів ринку тощо).

Сьогодні маркетинг розглядають як діяльність, що спрямована на створення попиту та досягнення цілей підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів. Маркетингова діяльність спрямована на дослідження ринку (дослідження поведінки споживачів, аналіз та оцінка маркетингових можливостей підприємства, сегментація ринку і вибір цільових сегментів, позиціонування товару на ринку тощо) та розроблення комплексу маркетингу (набору засобів маркетингу, сукупність яких підприємство використовує для впливу на цільовий ринок, з метою домогтися бажаного реагування з його боку).

#### **2.2.4. Кількісні (економіко-математичні) методи – школа науки управління**

*4 етап – активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів* – пов'язаний із широким застосуванням у менеджменті математики. Яскравим представником цього етапу є *школа науки управління (кількісного підходу) (1950 р. і до наших днів)*. Основою школи є дослідження моделей, тобто форм зображення реальності, і операцій. Після створення моделей змінним величинам надаються кількісні значення. Особливу роль тут відіграє технічне та програмне забезпечення. Представники цієї школи розглядають управління як логічний процес, що може бути виражений у математичній формі. Розробка концепцій управління базується на застосуванні математичного апарату, за допомогою якого досягається інтеграція математичного аналізу та суб'єктивних рішень менеджера. Формалізація управлінських функцій викликала необхідність перегляду структурних елементів організації (служб обліку, маркетингу, планування тощо). З'явилися такі елементи внутрішньофірмового планування, як імітаційні моделі рішень, методи аналізу в умовах невизначеності, математичне забезпечення оцінки багатоцільових управлінських рішень тощо.

#### **2.2.5. Підходи в менеджменті**

*5 етап – формування системних та ситуаційних підходів у менеджменті* – пов'язаний із розглядом організації як системи, діяльність якої постійно залежить від змінного набору обставин. В основі **системного підходу** – використання теорії систем, яка в менеджменті сформульована наприкінці 50-х років ХХ ст. *Система* – сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті

досягнення певних цілей і ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку. Найвагомий внесок у розвиток системного підходу належить *Честеру Бернарду (1886-1961)*, який розглядав організацію як соціальну систему; *Пітеру Друкеру (1909-2005)*, який зосереджував виняткову увагу на ролі професіоналізму менеджера, самоуправлінні, організаційній спрямованості тощо; авторам моделі Мак-Кінзі «7-8» – *Томасу Штерсу і Роберту Уотерману*.

Для будь-якої системи характерними є такі властивості:

1. **Цілісність**, тобто сукупність елементів, що розглядається як система і становить певне ціле, яке має загальні властивості та власну поведінку.

2. **Елементність**. Щоб бути системою, цілісний об'єкт повинен бути розділений на елементи. Кожен елемент, у свою чергу, може розглядатися як система і поділятися, тобто включати інші елементи. Межа поділу системи визначається конкретним завданням дослідження системи та її масштабом.

3. **Ієрархічність** – підпорядкування елементів та компонентів системи. Ця властивість пов'язана з попередньою і розглядається як спосіб побудови структури системи, тобто система розглядається як сукупність елементів, пов'язаних через відносини підпорядкування.

4. **Ізольованість** – комплекс елементів, що утворюють систему, і зв'язки між ними можна відокремити певною мірою від навколишнього середовища і розглядати їх ізольовано. Як правило, система взаємодіє із зовнішнім середовищем через входи та виходи.

5. **Множинність** – кожен елемент системи має власний стан, властивості та певну поведінку, відмінні від стану, властивостей і поведінки інших елементів.

6. **Цілеспрямованість існування**, тобто наявність мети. Залежно від конкретної проблеми, завдання чи сфери існування, взаємопов'язана сукупність елементів, що формують систему, має свою мету, яка визначає її поведінку і спосіб існування.

7. **Емерджентність** (англ. emergence – виникнення, поява нового). Сутність цієї властивості полягає в тому, що кожен елемент системи характеризується певними автономними властивостями. Оскільки в межах системи елементи з їх властивостями вступають у взаємодію, то система як об'єкт може розглядатися і як елемент системи вищого порядку, а також характеризуватися певними властивостями. Емерджентність полягає в тому, що властивість системи як цілого не є рівноцінною сумі властивостей її елементів. У

системі з'являються нові властивості, характерні лише для неї як для цілого.

Усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів: структура, завдання, технологія, ресурси, люди і цілі. Існують закриті (мають фіксовані жорсткі умови, не залежать від внутрішнього середовища) та відкриті (взаємодіють із зовнішнім середовищем) системи. Усі організації є відкритими системами. Графічне зображення організації як відкритої системи подано на рис. 2.1.

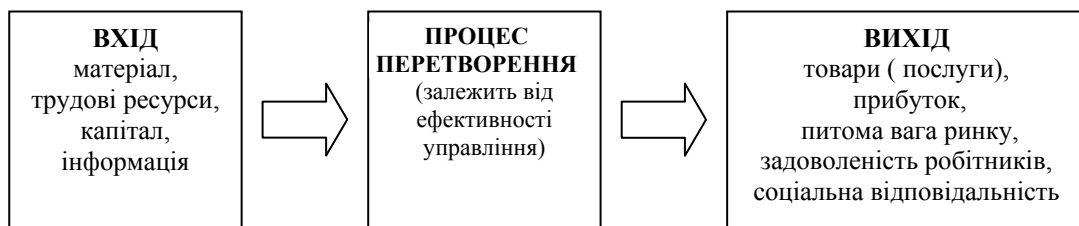


Рис. 2.1. Організація як відкрита система

Подальші розробки *П. Друкера, Л. Ньюмена* та інших дослідників стали основою «емпіричної» школи менеджменту, яка мала на меті вивчення змісту праці та функцій керівників, централізації та децентралізації в управлінні, делегування повноважень і відповідальності, умов застосування цільового управління.

**Ситуаційний підхід** (розроблений у 60-х роках) виходить з поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного періоду часу. Він спрямований на підбір важелів менеджменту для конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації. Вперше поняття ситуаційного управління з'явилося у дослідженнях американських учених. Практична спрямованість досліджень ситуаційного управління була пов'язана насамперед з навчанням менеджерів методів аналізу проблем, орієнтуванням персоналу на пристосування структур управління до умов, у яких постійно змінюються характеристики середовища. Найвагомим результатом розробок у цій сфері є висновок про те, що форми, методи, стилі управління повинні істотно змінюватись залежно від умов діяльності підприємства. Початковий ситуаційний підхід використовувався як специфічний напрям у вивченні закономірностей поведінки технічних детермінованих систем. Набутий досвід довів його результативність та дозволив використовувати в управлінських цілях.

При цьому менеджер повинен:

- розуміти процес управління, аспекти індивідуальної і групової поведінки, процедури системного аналізу, методи планування, мотивування і контролювання, кількісні методи прийняття рішень;
- уміти оцінювати переваги і недоліки методик, які використовуються;
- правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль у даній ситуації, і ефект від переміни змінних величин;
- знаходити прийоми менеджменту, які будуть мати найменший негативний ефект.

**Процесний підхід** розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності: планування, організація, мотивування, контроль, регулювання. Кожна функція у свою чергу складається із взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою всіх функцій та підфункцій.

### **2.2.6. Комп'ютеризація управлінських процесів**

#### ***6 етап - комп'ютеризація управлінських процесів (з 1980-х рр.)***

– пов'язаний із розвитком інформаційних та комп'ютерних систем. Сучасний етап характеризується високими темпами розвитку інформаційних технологій. Характерною особливістю використання сучасних засобів обчислювальної техніки є перехід до мережевої обробки даних. Ця технологія забезпечує ефективне колективне використання обчислювальних та інформаційних ресурсів, поліпшення комунікацій, процесів обміну інформацією, створює умови для функціонування розподілених систем обробки даних. У межах компанії, фірми чи підприємства функціонують локальні мережі. Регіональні (територіальні) мережі організуються на регіональному або державному рівні й призначені для надання в режимі реального часу інформаційно-обчислювальних ресурсів абонентам, значно віддаленим один від одного. На сьогодні у світі зареєстровано понад 200 глобальних мереж, із яких 54 створено у США, 16 – у Японії. Найпоширеніша глобальна мережа Internet, користувачі якої отримують інформацію з усього світу, мають доступ до звітів різних корпорацій та фірм, можуть користуватися статистичними даними різних країн, регіонів, працювати з

бібліотечними фондами та звітами науково-дослідних Інститутів тощо. Також сьогодні підприємство може застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення для комп'ютеризованого управління виробничо-господарськими процесами.

Усю програмну продукцію щодо інтегрованих систем управління іноземні фахівці згруповують у три основних класи: MRP (Manufacturing Requirements Planning) – управління виробництвом; MRP II (Manufacturing Resource Planning) – управління виробництвом з елементами фінансового планування, зворотного зв'язку та моделювання; ЕКР (Enterprise Resource Planning) – управління всіма різновидами ресурсів підприємства (матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними тощо), включаючи моделювання, різноманітні аналітичні інструменти, оптимізацію прийняття управлінських рішень. ЕКР також створюють можливості для управління зовнішніми стосунками підприємства із постачальниками, замовниками, партнерами тощо.

Кожен із вищенаведених класів відображає певний рівень вимог до програмної продукції, який охоплює: обсяги виконуваних програмою дій та операцій, систему управлінських функцій, повноту управлінського циклу, урахування чинників середовища функціонування тощо.

Усі інтегровані управлінські системи дають змогу упорядкувати внутрішні процеси, мінімізувати часові втрати за всіма операціями, знизити брак, відпрацювати документообіг тощо. Але водночас такі системи є надзвичайно дорогими, характеризуються низьким рівнем адаптивності, тривалістю впровадження, налагодження та тестування, складністю навчання користувачів.

### **2.3. Основні етапи розвитку управлінської науки в Україні**

Одним із її основоположників є *Михайло Іванович Туган-Барановський (1865-1919)*, усесвітньовідомий учений, який займався проблемами економічної психології, соціальної, мікро- та макроекономіки, навчався у Харківському університеті та отримав вчений ступінь кандидата природничих наук. У 1894 р. захистив магістерську дисертацію в Московському університеті з теми «Промислові кризи в сучасній Англії, їх причини та вплив на народне життя», яка принесла йому світову славу. У 1898 р. захистив докторську дисертацію і до 1917 р. працював приват-доцентом, а згодом професором Московського університету та Петербурзького

політехнічного інституту. З 1917 р. року він обіймає посаду міністра фінансів у Центральній Раді в Україні, після цього певний період займався кооперативним рухом та науково-організаційною діяльністю. Зокрема, за його активної участі було створено Українську академію наук, у структурі якої вперше було виокремлено відділення соціально-економічних наук, та розвинено школу наукового управління на засадах обґрунтування технологічної послідовності планування в організаціях, школу біхевіористів – на основі вивчення потреб людей, їхньої класифікації, визначення впливу на ефективність праці тощо.

**Олександр Богданов (Малиновський) (1873-1928)** – російський економіст, філософ, політичний діяч, учений-природознавець. Закінчив медичний факультет Харківського університету. Загинув унаслідок проведеного на собі медичного експерименту. Один із засновників тектології – науки про загальні закони організації. Основні ідеї щодо створення цієї науки виклав у праці «Загальна організаційна наука». Окремі положення тектології (принцип зворотного зв'язку, моделювання та інші) активно використовувались надалі в інших науках, зокрема – у кібернетиці. Автор таких праць: «Короткий курс економічної науки», «Початковий курс політичної економії в запитаннях».

Значний внесок у науку управління зробили інші українські науковці: **М. П. Яснопольський (1846-1937)** – обґрунтував теорію місцевого самоврядування; **Є. Є. Слупський (1880-1946)** – засновник математичного моделювання економічних та управлінських процесів; **В. Б. Антонович (1844-1908)**, **М. П. Драгоманов (1841-1895)** – вивчали державний устрій Київської Русі.

## 2.4. Сучасні підходи до менеджменту

Сучасні підходи до менеджменту синтетичні, оскільки для них характерним є погляд на управління як на багатопланове, комплексне явище, пов'язане із внутрішнім і зовнішнім оточенням організації.

Основні риси сучасного менеджменту: відмова від деяких управлінських напрацювань класичних шкіл, згідно з якими успіх організації залежав лише від внутрішніх факторів; використання в управлінні системного та ситуаційного підходів; визначення соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством і людьми, які працюють в організації; демократизація управління; визначальної ролі в організації набуває її організаційна культура;



орієнтація менеджменту на інновацію, інтеграцію та інтернаціоналізацію; вирішальним фактором управління виробництвом стає інформація; сучасний менеджмент стає наукомісткою сферою діяльності; управління підприємством дедалі більше залежить від економічної політики держави.

### 3. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 3.1. Поняття «планування». Типи планів.
- 3.2. Стратегічне планування.
- 3.3. Поточне планування.
- 3.4. Оперативне планування.
- 3.5. Управління за цілями.

#### 3.1. Поняття «планування». Типи планів

Ефективна співпраця членів організації неможлива без усвідомлення ними спільних цілей і розуміння методів і засобів їх досягнення. Це забезпечується реалізацією функції планування, яка полягає у формуванні системи планів організації загалом і її структурних елементів. Вони охоплюють як стратегічні цілі та завдання, що відображають бачення вищим менеджментом перспектив розвитку організації з огляду на її внутрішній потенціал, стан і тенденції зовнішнього середовища, так і середньо- та короткострокові плани, спрямовані на реалізацію обраної стратегії. Планування є відповідальною ланкою в циклі управління. Воно визначає цілі організації і способи їх досягнення, тобто відображає рівень осмисленості діяльності організації.

З допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації.

**Планування** – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо їх досягнення. Зміст процесу планування полягає в пошуку відповідей на три ключових запитання: де організація знаходиться у даний момент (який її стан, яка ситуація зовні)? Чого організація прагне досягти (куди вона прямує, які її цілі)? Як саме організація досягне цього стану (яка програма її дій)? **Планування** є первісною функцією серед решти основних адміністративних функцій управління, що полягає у підготовці рішень, які визначають діяльність організації в майбутньому для досягнення поставлених цілей. **Під плануванням необхідно розуміти**

вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації.

**До підфункцій планування** належать: цілеустановлення, прогнозування, моделювання, програмування (проектування).

**Мета планування** полягає у створенні системи планових документів, де визначається зміст та певний порядок дій, які треба здійснити для забезпечення довготривалого існування організації. Основними етапами процесу планування є: **визначення цілей** діяльності організації, які визначають очікуваний або бажаний стан організації; **розробка стратегії** діяльності організації – безпосереднє опрацювання тих шляхів, якими організація досягне очікуваних результатів; надання стратегії конкретної форми – це **впровадження стратегії**, перетворення її в конкретні дії організації. Цей етап здійснюється шляхом розробки планів та бюджетів, що забезпечують її реалізацію.

Розрізняють: **стратегічне планування; поточне, оперативно-виробниче планування.** Під **стратегічним плануванням** розуміють набір дій і рішень, що призводять до розробки конкретних цілей та стратегій, відповідної системи планових документів (стратегічних планів, проектів та програм), призначених для того, щоб допомогти підприємству в довгостроковій перспективі.

Результатом процесу планування є система планів, що охоплює основні показники діяльності. Систему планів підприємства поділяють на такі елементи:

1. Стратегічний (генеральний) план. Складається на основі аналізу тенденцій ринкової кон'юнктури, прогнозів та бачення вищим менеджментом перспектив організації (план диверсифікації, ліквідаційний план, план НДР).

2. Загальнокорпоративний середньостроковий (тактичний) план є продовженням стратегічного і конкретизованим у нові проекти.

3. Стратегічні плани окремих ділових одиниць, що входять до складу організації.

4. Тактичні плани: план маркетингу; фінансовий план; план виробництва; план закупок, план збуту; бізнес-план.

5. Програми (плани-програми), проекти.

**Типи планів.** Існує багато критеріїв класифікації планів:

а) за широтою охопленої сфери: стратегічні, поточні, оперативні;

- б) за часовим горизонтом планування: короткострокові, середньострокові, довгострокові;
- в) за ступенем конкретизації: завдання, орієнтири.

### 3.2. Стратегічне планування

Методологія стратегічного планування передбачає аналіз різних аспектів діяльності в минулому і тих, що можуть бути актуальними в майбутньому. Стратегічне планування полягає в розробці стратегії, у свою чергу, стратегія – напрям розвитку організації, який відображений у всебічному комплексному плані, що призначений для здійснення її місії та досягнення її цілі, рис. 3.1.

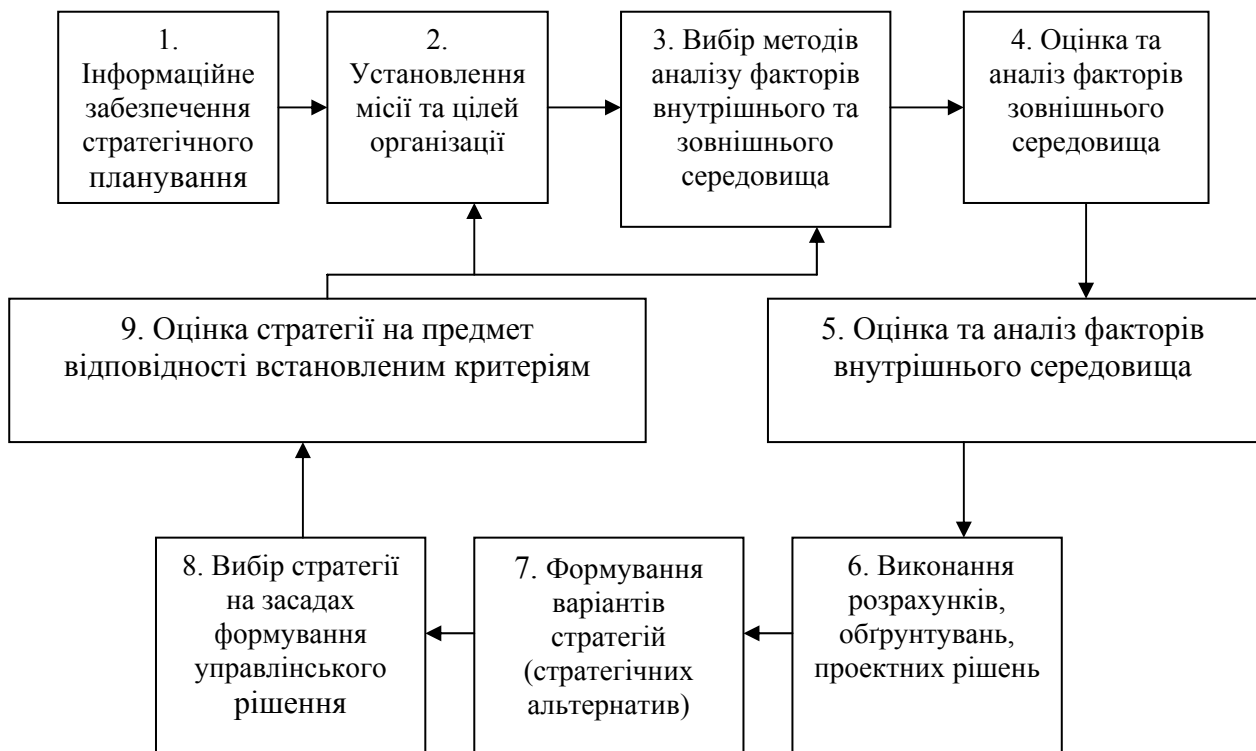


Рис. 3.1. Схематична модель стратегічного планування

**Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування** полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть достатньо повну й об'єктивну характеристику факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення. При цьому варто пам'ятати про необхідність використання сучасних інформаційних технологій.

**Етап 2. Установлення місії та цілей організації.** Місія – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація). Місія організації може охоплювати такі напрями, як: турбота про працівників; турбота про виробництво; політика зростання та фінансування фірми; задоволення потреб споживачів та цінностей тощо.

Формуючи систему цілей, варто пам'ятати про те, що вони повинні бути: конкретними і підлягати вимірюванню, перспективними, охоплювати всі рівні організації (ієрархічними), різної тривалості (довгострокові – 3-5 років, середньострокові – 1-3 роки, короткострокові – до 1 року), досяжними та зрозумілими, взаємодоповнюючими та взаємоузгодженими тощо. Можливі цілі організації: прибутковість, ринки, рентабельність, продуктивність, фінансові ресурси, виробничі потужності, інновації, трудові ресурси, організаційні зміни, соціальна відповідальність.

**Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.** На цьому етапі доцільно використовувати такі методи дослідження, як порівняння, експертних оцінок, системного аналізу, факторного аналізу статистичного та соціологічного дослідження, сукупної думки збутовиків тощо.

**Етап 4. Оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища.** Важливо розробити таку методику, яка дозволить кількісно оцінити вплив кожного фактора. Наприклад, оцінка сили впливу факторів може проводитись за стобальною системою.

Максимальні величини балів із факторами можуть становити: економічні – 20 балів; політичні – 10 балів; ринкові – 23 бали; соціальні – 8 балів; технічні та технологічні – 1 бал і т. д. Окремо можна оцінювати позитивний або негативний вплив, на підставі отриманих даних можна виводити загальну інтегральну оцінку.

**Етап 5. Оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища** проводиться в напрямку вивчення стану внутрішніх змінних організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це передбачає дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) та ін. Це дає змогу виділити сильні та слабкі позиції підприємства.

**Етап 6. Прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності підприємства** полягає у

передбаченні ймовірних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування організації та їх можливого впливу на результати діяльності.

Прогнозування базується на використанні сукупності способів і прийомів, що дозволяють на засадах аналізу ретроспективних екзогенних (зовнішніх) і ендогенних (внутрішніх) даних, а також їх змін в аналізованому періоді часу сформулювати певні судження певної вірогідності відносно майбутнього розвитку об'єкта.

Формальні методи прогнозування включають кількісні та якісні методи.

**Кількісні методи: Прогнозна екстраполяція.** Баується на перенесенні тенденцій зміни тих чи інших характеристик об'єкта, що кількісно склались в аналізованому періоді, на прогнозований період. В основі цього методу покладено наявність тенденцій розвитку об'єкта, а його недоліками є неврахування впливу випадкових чинників на динаміку явища.

**Барометричні методи.** Такі методи базуються на використанні статистичних показників (кількість зайнятих у конкретній галузі, рівень інфляції, кредитна ставка, рівень оподаткування, рівень інвестування тощо), які вказують напрям розвитку конкретних економічних сфер.

**Математичне моделювання.** Баується на формуванні математичних (формалізованих) моделей, які передбачають установлення зв'язку (кореляції) між певними величинами.

**Якісні методи. Індивідуальні оцінки: інтуїтивні, раціональні, комбіновані.** Бауються на передбаченні певних подій окремим спеціалістом конкретної галузі діяльності. При цьому прогнозування може здійснюватись на основі його інтуїції, суджень, досвіду, знань чи під впливом поєднання вищезгаданих чинників.

**Коллективні експертні оцінки.** Ґрунтуються на залученні фахівців певного спрямування, які формують спільне узгоджене судження щодо можливого розвитку досліджуваного явища.

Залежно від особливостей формування експертних оцінок виділяють такі методи: **«мозкова атака»**; **метод «Дельфі»**; **опитування споживачів**; **оцінки збутовиків**; **оцінки журі**.

**Неформальні методи прогнозування: прогнозування, базоване на вербальній (словесній) інформації**, отриманої з допомогою радіо, телебачення, розмов, телефонограм тощо; **прогнозування, базоване на письмовій інформації**, яка відображається в газетах, журналах,

бюлетенях, звітах та ін. друкованій літературі; **прогнозування, базоване на результатах промислового шпionажу.**

**Етап 7. Обґрунтування інструментарію вибору стратегій.** Полягає у виборі адекватних інструментів щодо обґрунтування стратегічних альтернатив.

На сучасному етапі для вибору стратегій використовується широкий спектр матриць, найвідомішими з яких є: **SWOT-аналіз, матриця І. Ансоффа, матриця БКГ, матриця Мак-Кінзі** та інші.

**SWOT-аналіз (strenght - сильні позиції, weakness - слабкі позиції, opportunities - можливості, treats - загрози),** який полягає у визначенні сильних та слабких позицій організації, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Сильні та слабкі позиції організації

Сильні позиції організації (straight)	Слабкі позиції організації (weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• позитивний імідж у споживачів</li> <li>• позиція визнаного лідера</li> <li>• концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку</li> <li>• повна компетентність з ключових питань</li> <li>• економія на масштабах виробництва</li> <li>• досконалі технологічні навички</li> <li>• адекватні фінансові ресурси</li> <li>• переваги у витратах</li> <li>• ефективніші рекламні заходи</li> <li>• гнучка організаційна структура</li> <li>• наявність конкурентних переваг (унікальність)</li> <li>• сучасна система інформаційного забезпечення</li> <li>• висока кваліфікація працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність реальних конкурентних переваг</li> <li>• проблеми з оборотними коштами</li> <li>• застаріле устаткування</li> <li>• низька прибутковість</li> <li>• втрата репутації у споживачів</li> <li>• низькі темпи зростання</li> <li>• некомпетентність працівників</li> <li>• відставання в галузі досліджень, розробок та нововведень</li> <li>• вузький асортимент продукції</li> <li>• нерозвинена збутова мережа</li> <li>• непродумана рекламна стратегія</li> <li>• висока собівартість виробів</li> <li>• низький імідж на ринку</li> <li>• застарілість системи інформаційного забезпечення</li> <li>• втрата споживачів тощо</li> </ul>

Виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища, табл. 3.2, визначені експертним способом сили та вагомості їхнього впливу на діяльність організації.

Таблиця 3.2

## Можливості та загрози зовнішнього середовища

Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
Обслуговування додаткових груп споживачів Сприятливі зміни в законодавстві Самозаспокоєність ключових конкурентів Швидке зростання ринку Тенденція до розвитку економіки Соціально-політична стабільність Вихід на міжнародний ринок Позитивні для підприємства зміни смаків споживачів	Інфляція Загроза виникнення нових конкурентів Тенденції до рецесії Негативні демографічні, соціально - політичні зміни Несприятливі зміни в законодавстві Втрата частини цільових споживачів Зростання збуту товарів-замінників Технологічні прориви зменшують конкурентоспроможність продукції підприємства

За результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища й позиції конкурентів рекомендується відобразити у **зведеній формі зваженої оцінки конкурентного статусу підприємства**, що представляє метод аналізу готовності підприємства реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища, табл. 3.3, 3.4.

Таблиця 3.3

## Здійснення зваженої оцінки конкурентного статусу підприємства

№ кроку	Послідовність заповнення зазначеної форми
1	У першому стовпчику вказують 5-10 можливостей і таку ж кількість погроз.
2	Кожному чиннику приписують вагове значення від одиниці (найважливіший) до нуля (незначущий) на основі оцінки ймовірного впливу даного чинника на стратегічну позицію підприємства. Сума =1.
3	Потім даються оцінки по кожному фактору за 5-бальною шкалою: 5 – видатний, 4 – вищий від середнього, 3 – середній, 2 – нижчий від середнього, 1 – незначущий.
4	Визначаються зважені оцінки кожного фактора шляхом множення його ваги на оцінку, і підраховується сумарна зважена оцінка для кожного підприємства.
5	Сумарна оцінка (з тією ж градацією, що й оцінки кожного фактора) вказує на ступінь реакції підприємства на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Таблиця 3.4

Приклад заповнення форми зваженої оцінки конкурентного статусу підприємства

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Підпр.1		Підпр.2		Підпр.3	
		Оцінка	Зважена оцінка				
<b>Можливості</b>							
Довгострокові договори	0,2	3	0,6				
Репутація	0,25	4	1,0				
<b>Погрози</b>							
Конкуренція	0,35	4	1,4				
Постачальники	0,2	2	0,4				
Сумарна оцінка	1,00		3,4		**		**

У результаті проведення управлінського обстеження сильних і слабких сторін організації й аналізу зовнішнього середовища підприємства визначаються його конкурентні переваги.

У теорії менеджменту розрізняють такі базові стратегічні альтернативи: *зростання, обмеженого зростання, скорочення (захисту, відступу, ліквідації), комбінація.*

*Зростання (розширення)* – здійснюється шляхом щорічного, значного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року (у галузях, що динамічно розвиваються, зі швидко мінливими технологіями). Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє зростання проводиться шляхом розширення асортиментів товарів. Зовнішнє зростання може бути в суміжних галузях у формі вертикального або горизонтального зростання.

*Обмежене зростання (підтримка)* – установлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Застосовується в зрілих галузях зі статичною технологією, коли організація в основному задоволена своїм станом.

*Скорочення* – рівень переслідуваних цілей установлюється нижчий від досягнутого в минулому – стратегія останнього кошту. У її рамках може бути кілька варіантів: *ліквідація* – повний розпродаж матеріальних запасів та активів організації; *відсікання зайвого* – відділення від себе деяких підрозділів або видів діяльності; *скорочення й переорієнтація* – скорочення частини діяльності до більш керованого рівня у спробі збільшити прибуток. До стратегій



скорочення, коли показники діяльності компанії продовжують погіршуватися. **Комбінація** – це об'єднання будь-яких трьох згаданих стратегій.

**Матриця БКГ (Бостонської, консалтингової групи)** дозволяє позиціонувати кожен вид продукції підприємства за його питомою вагою на ринку відносно основних конкурентів або в загальному обсязі, або в загальному обсязі виробництва, рис. 3.2.

Пріоритетна стратегія для «товарів–зірок» інноваційна, зі спадом розвитку виробництва «зірка» перетворюється в «дійну корову». «Дійна корова» – товар, який зберігає провідне становище на ринку за тенденції до спаду виробництва. Ці товари є джерелом фінансових ресурсів, для підтримання їх випуску необхідне вибіркоче інвестування.

Пріоритетна стратегія для «товарів-дійних корів» – «збирання врожаю». «Важка дитина» – товар, який не має хороших конкурентних позицій на діючих ринках за високих обсягів виробництва.



Рис. 3.2. Матриця БКГ

Для завоювання ринку в умовах сильної конкуренції потрібні значні обсяги фінансових ресурсів, тому пріоритетна стратегія для таких товарів – ризик. «Собака» – товар, який займає на ринку малу

частку і характеризується повільними темпами зростання виробництва, стагнацією. Основною стратегією для такого товару є ліквідація даного виду діяльності.

**Матриця Мак-Кінзі** передбачає вибір стратегії підприємства за двома основними інтегральними параметрами: привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства, рис. 3.3.

Модель Мак-Кінзі виділяє три типи стратегічних позицій: «переможець», «проміжний», «переможений». Відповідно до першого типу встановлюється високий пріоритет для інвестування, другого типу – середній, третього типу – низький.

Привабливості галузі	Висока	1. Стратегія захисту позицій (переможець): концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, значні інвестиції, розширення діяльності	2. Стратегія розвитку (переможець): посилення слабких позицій, пошук потенційних лідерських сфер діяльності, визначення конкурентних переваг	3. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний): спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій
	Середня	4. Стратегія розвитку (переможець): інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку на основі ефекту масштабу	5. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний): пошук методів отримання конкурентних переваг, інвестування у високоприбуткові та малоризиковані сегменти	6. Стратегія «збору врожаю» (переможений): пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування
	Низька	7. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний): захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	8. Стратегія «збору врожаю»: (переможений): короткострокові перспективи, мінімальні вкладення	9. Стратегія елімінації (переможений): припинення інвестування, вилучення в разі потрапляння в зону збитків
		Висока	Середня	Низька
	Конкурентоспроможність підприємства			

Рис. 3.3. Матриця Мак-Кінзі

**Етап 8 - формування варіантів стратегій.** Загальну класифікацію стратегій організації за різними ознаками наведено в табл. 3.5.

## Класифікація стратегій

Ознаки класифікації	Види стратегій
1	2
За ієрархією	Загальнокорпоративна, портфельна, ділова, функціональна
За функціональною ознакою	Маркетингова, фінансова, виробнича, інноваційна, кадрова
За термінами реалізації	Довгострокова, середньострокова, короткострокова
За стадіями економічного розвитку (життєвого циклу організації)	Зростання, обмеженого зростання, скорочення (захисту, відступу), ліквідації
За напрямками розвитку організації	Інтенсивного, інтеграційного, диверсифікаційного розвитку
За місцем організації в конкурентній боротьбі	Лідера, претендента на лідерство, послідовника, новачка
За ступенем глобалізації (охоплення ринку)	Інтернаціоналізації, сегментації, регіоналізації
За ознакою наступальних дій	«Партизанська війна»; випереджувальні удари; дії, спрямовані на протиставлення сильним сторонам конкурентів або перевершення їх; дії, спрямовані на слабкі сторони конкурентів
За характеристиками діяльності	Реструктуризації, спеціалізації, диверсифікації, зниження собівартості, диференціації, концентрації
За галузевою орієнтацією	У нових галузях, у галузях на стадії зрілості, у галузях на стадії стагнації чи спаду, у роздроблених галузях, на міжнародних ринках
За експортно-імпоротною політикою	Прямого та непрямого експорту, виробництва за кордоном, імпорту тощо
За вибором типу товарної номенклатури	Монономенклатурне, домінантно-номенклатурне, полісегментне номенклатурне виробництво

**Етап 9. Вибір оптимальної стратегії.** Найважливіший етап стратегічного планування полягає у виборі оптимальної стратегії, який доцільно здійснювати на основі оцінювання таких факторів: очікуваної ефективності, рівня ризику, ринкової ситуації, впливу минулих стратегій, впливу власників, залежності від фактора часу, впливу внутрішнього і зовнішнього середовища тощо. При

оцінюванні стратегічних альтернатив відбувається їхня перевірка на оптимальність за обраними критеріями.

**Етап 10. Оцінювання стратегії на предмет відповідальності установленим критеріям.** Полягає у встановленні відповідності місії цілям організації, а також у правильності підбору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, іншим обраним критеріям. Це забезпечить, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншого – достовірність аналізу вихідної інформації.

Варто пам'ятати про те, що кінцевим результатом стратегічного планування будуть розроблені методи менеджменту і прийняті конкретні управлінські рішення, а також певні показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо).

### **6.3. Поточне планування**

**Поточне планування** – це різновид управлінської діяльності, спрямований на розробку параметрів, заходів, бюджетів та адміністративних важелів з метою формування поточних планів щодо функціонування конкретних сфер діяльності організації чи її діяльності загалом на річний період у напрямку досягнення обраної стратегії діяльності. **Поточне планування** здійснюється на період одного року (з розбивкою по кварталах та місяцях), є уточненням завдань стратегічних планів на цей період, ураховуючи хід їх виконання за попередні роки, зміни, що відбулися у зовнішньому та внутрішньому середовищі, рішення, що приймаються керівництвом підприємства. Інструментами поточного планування є плани різного типу (наприклад виробнича програма), бюджети (коштів та часу), організаційні плани тощо. Зміст цих планів визначається керівництвом підприємства на основі стратегічних планів.

Етапи поточного планування.

**1 етап. Інформаційне забезпечення поточного планування** полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо формування системи планових параметрів, вибору необхідних заходів, здійснення процесу бюджетного планування, формування альтернативних поточних планів, методичного забезпечення. Визначальною інформацією тут є дані з розробленого стратегічного плану. При цьому варто пам'ятати про необхідність використання сучасних інформаційних технологій.

**2 етап. Оцінювання та аналіз сильних і слабких позицій організації** проводиться аналогічно як під час стратегічного планування, але на відміну від попереднього під час поточного планування оцінюються сильні та слабкі позиції організації з точки зору формування можливостей для реалізації обраної стратегії діяльності.

**3 етап. Вибір та формування планових параметрів (системи економічних, технологічних, соціальних та ін. показників) на засадах стратегії.** Цей етап поточного планування є одним із найважливіших, оскільки його основним завданням є розробка системи економічних, технологічних, соціальних показників, що сприятимуть реалізації обраної стратегії діяльності на засадах наявного інформаційного забезпечення, виявлених сильних та слабких позицій організації. До економічних показників доцільно відносити такі: рентабельність, ліквідність, розмір прибутку, обсяги виробництва та реалізації, економічну ефективність, ефект, собівартість продукції, оборотність тощо. Підсистема соціальних показників включає: рівень заробітної плати, продуктивність праці, трудомісткість робіт, питома вага управлінців у загальній чисельності працівників, оздоровчі та розважальні заходи для працівників, харчування працівників тощо. До технологічних показників можна віднести: виробничу потужність обладнання чи устаткування, фондівіддачу, фондомісткість, витрати на механізацію та автоматизацію виробництва й інші.

Найвідомішою системою показників управління діяльністю організації, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори, є збалансована система показників BSC Нортон-Каплана, рис. 3.4. Результати проведених досліджень зумовили виникнення концепції збалансованої системи індикаторів, яка мала вигляд своєрідної панелі управління, заповненої чотирма групами індикаторів: фінансові індикатори, індикатори споживачів, індикатори бізнес-процесів, індикатори кадрового потенціалу, що дозволяє до нижчих рівнів доводити стратегічні показники вищого рівня управління.

Збалансована система показників характеризується низкою переваг: вона містить цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності організації (фінанси, ринок, виробництво та інновації); формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників; служить інструментом для реалізації стратегій організації та підвищення інформаційного забезпечення

прийняття управлінських рішень; формує індикатори (20-25 показників) – орієнтири для управління організацією тощо. Якість використання та реалізації цієї системи значною мірою залежить від рівня інформаційного забезпечення для розрахунку ключових показників (особливо це стосується нефінансових показників) та систематичного аналізу наявних взаємозв'язків між показниками, пошуку причинно-наслідкових зв'язків у пропонованих чи фактичних змінах. BSC насамперед створена для керівників вищого рівня управління та власників підприємств.

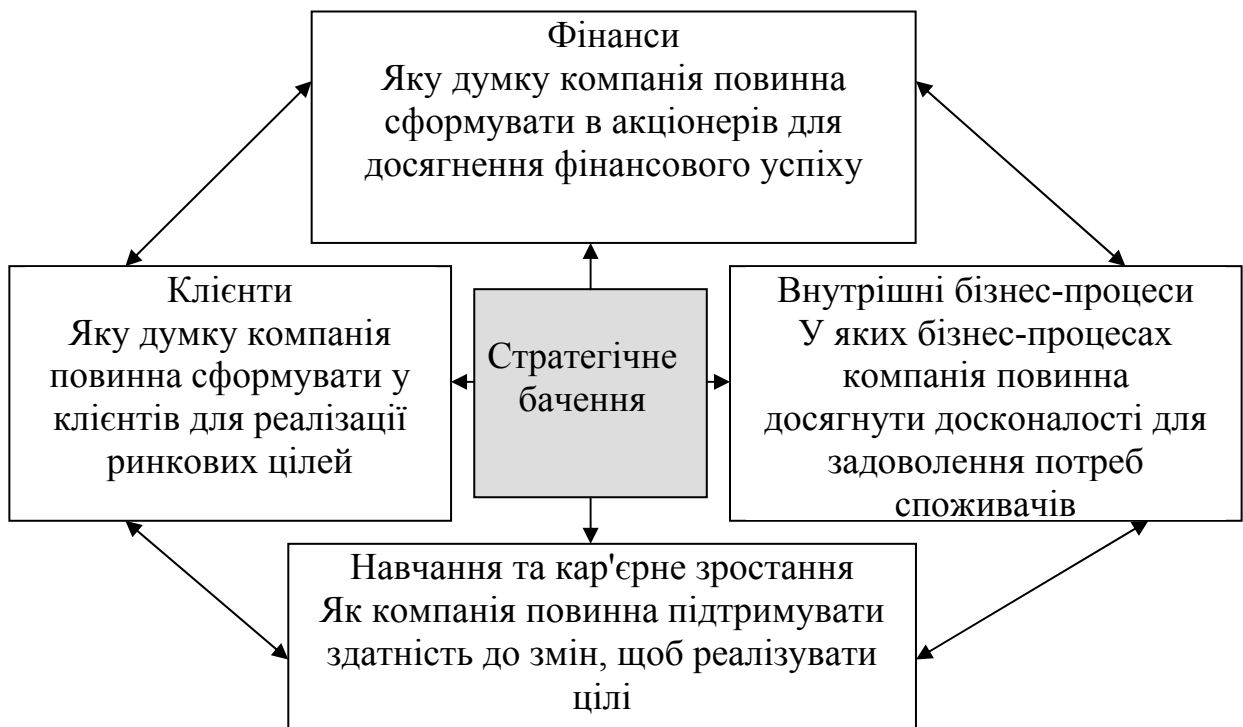


Рис. 3.4. Типова структура збалансованої системи показників Нортон-Каплана

**4 етап. Підбір на альтернативних засадах заходів щодо досягнення планових параметрів.** Після визначення основних показників, яких насамперед прагне досягнути організація в межах реалізації обраної стратегії, необхідно розробити заходи щодо досягнення заданих параметрів. Вони будуть досить специфічними для конкретних підприємств.

Прикладами можливих заходів можуть бути: освоєння виробництва нових видів продукції; модернізація технології виробництва; впровадження прогресивних технологій; автоматизація виробничих трудомістких процесів; розробка прогресивних стандартів; упровадження інтегрованих управлінських систем;

розробка масштабної рекламної кампанії; провадження передових методів роботи; приріст виробничих потужностей за рахунок реконструкції; модернізація конструкцій та технічних характеристик виробів тощо.

**5 етап. Бюджетне планування.** Бюджетне планування, як один із етапів поточного планування, покликане розробити механізми реалізації сформованих на попередньому етапі заходів з мінімальними втратами та максимальними вигодами. **Бюджетне планування** – це процес формування бюджетів для конкретних об'єктів на рік з метою визначення на засадах багатоваріантного аналізу в натуральній чи грошовій формах обсягу витрат і доходів, видатків і надходжень, активів і пасивів, оптимізації їх структури та кореспонденції з метою досягнення встановлених цілей організації, реалізації визначених заходів з урахуванням наявності певних обмежень та впливу чинників середовища функціонування.

Основними **цілями бюджетного планування**, зазвичай, є такі: мінімізація втрат; удосконалення управління грошовими потоками; оптимізація ресурсних потоків; вивільнення фінансових ресурсів для реалізації найбільш прибуткових проектів; виокремлення найбільш перспективних сфер для інвестування; виокремлення високорентабельних, низькорентабельних та нерентабельних видів бізнесу; оптимізація структури капіталу; підвищення ефективності використання наявних ресурсів тощо.

**6 етап. Вибір адміністративних важелів (політики, процедур, правил) досягнення планових параметрів.** Адміністративні важелі формуються на засадах розробки політики, процедури, правил тощо.

**Політика** – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей. Як приклад можна розглядати політику, спрямовану на уніфікацію деталей та вузлів автомобіля.

**Процедурами** є дії, які необхідно здійснювати в конкретній ситуації. Наприклад, зміст інструкцій з експлуатації автомобілів визначає сутність процедур їх технічного огляду й обслуговування, ремонту тощо.

**Правило** вказує на те, що повинно бути зроблено в специфічній одноразовій ситуації. Воно розраховане на конкретне й обмежене питання. Прикладом правила може бути порядок підпису певного документа. Правила і процедури виконують такі функції: вказують працівникам напрямок дій; виключають повтори; формують зміст

діяльності; створюють можливості для передбачення певних подій; сприяють порівнянню з минулим, аналогом тощо.

Таким чином, застосування політики, процедур і правил дозволяє створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації визначених заходів й досягнення цілей.

**7 етап. Формування поточного плану.** Зведений поточний план формується на поточний календарний чи фінансовий рік і повинен містити такі розділи: перелік планових ключових показників, яких прагне досягнути організація в межах реалізації обраної стратегії діяльності та які повинні відображати всі сфери діяльності підприємства; перелік заходів, реалізація яких сприятиме досягненню визначених показників, економічний ефект та ефективність від упровадження планових заходів; бюджети організації тощо.

**8 етап. Деталізація поточного плану за центрами виконання (відповідальності).** Полягає у формуванні поточних планів для центрів виконання підрозділів, служб, комітетів тощо). Центри виконання (відповідальності) – це підрозділи, служби, групи організації, які є відповідальними за виконання певних робіт, реалізацію визначених заходів та результативності.

### 3.4. Оперативне планування

**Оперативне планування** – це різновид управлінської діяльності, яка спрямована на формування вузьких, деталізованих, короткотермінових планів з конкретних питань діяльності підприємства, які формуються у розвиток поточних планів. У сфері фінансового планування найбільш поширеними оперативними планами є платіжний календар, касовий план тощо; у плануванні робочого часу – фонд робочого часу, графік робочого календаря, таблиць робочого часу тощо; диспетчерські графіки, операційні технологічні графіки, сіткові графіки. **Оперативно-календарне планування** – це планування роботи підприємства на місяць, декаду, добу, зміну. Інструменти цього типу планування – оперативні плани та графіки різного типу (у т.ч. мережеві).

**Мережевий графік** – це графічне зображення визначеного комплексу робіт (операції) з урахуванням їх тривалості, взаємозв'язку та технологічної послідовності. Основним елементом сіткового графіка є подія, яка характеризує початок чи завершення роботи, вона нумерується та позначається.



### 3.5. Управління за цілями

У сучасних умовах одним із найпоширеніших підходів є управління за цілями. *Управління за цілями* – це підхід, згідно з яким кожен керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечить досягнення цілей керівників вищого рівня. Фактично керівник будь-якого підрозділу отримує планове завдання, виходячи з необхідності виконання планів вищої ланки. Процес управління за цілями здійснюється за етапами, наведеними на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Етапи управління за цілями

Для окреслення цілей роботи керівника доцільно використовувати таку форму, табл. 3.6.

Таблиця 3.6

#### Цілі роботи керівника

Перелік цілей	Дата виконання	Виконавці	Планові результати	Фактичні результати	Відхилення	Управлінські заходи
Збільшення обсягів поставок Реконструкція адміністративного корпусу						

Необхідність використання панелі управління в бізнесі підкреслював ідеолог менеджменту Пітер Друкер, який, викладаючи концепцію управління за цілями (Management by Objectives — MBO), писав: «Цільові показники у ключових сферах бізнесу є приладною панеллю, необхідною для «пілота» сучасного ділового підприємства». Управління за цілями є достатньо ефективним

способом реалізації стратегії. Однак менеджер повинен чітко уявляти собі можливі причини невдачі програми управління за цілями:

- 1) Відсутність зацікавленості та підтримки вищого керівництва.
- 2) Відхилення від концепції програм.
- 3) Труднощі при формулюванні цілей.
- 4) Збільшення канцелярської роботи.
- 5) Дефіцит часу.
- 6) Відсутність відповідної кваліфікації у працівників.
- 7) Відсутність індивідуальних стимулів.
- 8) Негативний вплив зовнішнього середовища.
- 9) Слабка інтеграція з іншими елементами організації.
- 10) Застосування непотрібних змін.
- 11) Неможливість об'єднатись навколо конкретної ідеї.
- 12) Вплив конфліктів, стресів, організаційних перемін.

До специфічного різновиду планування доцільно віднести **бізнес-планування**. Сьогодні існує велике різноманіття методик щодо розроблення бізнес-плану залежно від його цілей (створення спільного підприємства, залучення інвестицій, кредитів, реалізація проектів модернізації обладнання, оновлення асортименту тощо).

В Україні з метою забезпечення однозначного підходу до розроблення бізнес-планів підприємствами Міністерством економіки України наказом № 290 від 06.09.2006 р. затверджено «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств». Відповідно до них **бізнес-план** підприємства складається з таких основних розділів:

1. Резюме.
2. Характеристика підприємства.
3. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством.
4. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг).
5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги.
6. План маркетингової діяльності.
7. План виробничої діяльності.
8. Організаційний план.
9. План охорони навколишнього середовища.
10. Фінансовий план та програма інвестицій.

## 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

4.1. Сутність організаційної функції.

4.2. Процес побудови організаційних структур.

4.3. Оцінювання та аналіз організаційних структур управління.

### 4.1. Сутність організаційної функції

*Під організуванням розуміють вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією.* Воно має два аспекти: поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії, департаменталізація; установлення взаємовідносин повноважень вищих та нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу та координації завдань. Організування базується на трьох категоріях: повноваження; відповідальність; делегування.

**Повноваження** – це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові та ін.) і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі. У свою чергу, **відповідальність** – це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне розв'язання. Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа, що приймає повноваження, одночасно отримує у повному обсязі і відповідальність.

З іншого боку, за керівником, який делегує повноваження, повністю зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісне виконання повноважень. Насамперед відповідає менеджер, який делегує повноваження.

Делегування повноважень є основним процесом, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємовідносини працівників в організації. **Делегування** є передачею завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування – це спосіб домогтися виконання роботи іншими людьми. З іншого боку, делегування — це акт, який перетворює людину в керівника.

Делегування повноважень керівником необхідне для зменшення його навантаження та передавання виконання дрібних завдань для розвитку підлеглих. Керівники зазвичай делегують завдання, що

потребують вузької спеціалізації, збір інформації та підготовку певних документів, організаційні заходи тощо.

У жодному випадку не делегуються визначення стратегій розвитку, довгострокове планування, оцінювання ефективності, рішення про стимулювання та покарання, особливо термінові та конфіденційні питання.

Повноваження визначаються політикою, процедурами, правилами тощо і є ширшими на вищих рівнях управління. Повноваження залежать також від традицій, моралі, культури, звичок, обрядів, особливостей побудови організації тощо. Не слід плутати повноваження з владою. Повноваження – це право, яке делегується, а влада – це можливість впливати, реальна здатність діяти і змінювати ситуацію.

У менеджменті розрізняють лінійні та функціональні повноваження. **Лінійні повноваження** передаються безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони дають узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без з'ясування з вищими керівниками, виходячи при цьому з наказів, розпоряджень, настанов, законів, звичаїв тощо.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління підприємством. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Прикладом може бути ієрархія звань у військових, ступенів і звань у науковців, рангів (категорій) у державних службовців тощо.

Функціональні повноваження бувають:

- узаконені, коли функціональний керівник діє в межах законодавчих актів, статутних документів, наказів тощо, виконуючи їх без узгодження будь з ким;
- рекомендаційні, тобто спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій;
- обов'язкові з'ясування, коли функціональний керівник з'ясовує свої рішення з лінійними керівниками;
- паралельні, при яких рішення функціонального керівника діють незалежно й одночасно з рішеннями лінійних керівників.

Делегування лінійних і функціональних повноважень вимагає ефективних мотивацій, впливу, керівництва, комунікацій, контролю тощо. У підпорядкуванні керівника можуть знаходитися чотири типи апарату:

- обслуговуючий, який виконує певні конкретні функції (плановий відділ, відділ кадрів, відділ праці та заробітної плати, бухгалтерія, відділ збуту, відділ постачання тощо);

- консультативний, який формується з консультантів керівника, що спеціально запрошені на постійну або тимчасову роботу;

- особистий, тобто працівники, які безпосередньо співпрацюють з керівником (секретар, референт, помічник та ін.);

- інформаційний, який надає керівникові всі необхідні комунікаційні послуги.

Причини небажання керівників делегувати повноваження та причини відмови підлеглих від відповідальності наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Причини небажання керівників делегувати повноваження та відмови підлеглих від відповідальності

Причини небажання керівників делегувати повноваження	Причини відмови підлеглих від відповідальності та блокування делегування
1. Перебільшення власної гідності, коли спрацьовує принцип «Я це зроблю краще». 2. Невпевненість щодо своєї здатності керувати. 3. Відсутність довіри до підлеглих. 4. Страх до ризикованих рішень. 5. Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.	1. Відсутність ініціативи, боязнь самостійно розв'язувати проблему. 2. Боязнь критики. 3. Відсутність необхідної інформації і ресурсів. 4. Перевантаженість роботою. 5. Невпевненість у собі. 6. Відсутність додаткових стимулів.

## 4.2. Процес побудови організаційних структур

Побудова організації здійснюється за допомогою організаційного проектування. Останнє впливає із стратегічного плану з урахуванням тактичних завдань і спрямоване на виконання місії і реалізацію цілей організації. Для побудови організаційних структур управління використовують такі основні методи: **моделювання; експертних оцінок; організаційне нормування (регламентування)**. Організаційне проектування здійснюється зверху донизу і включає такі етапи:

1. Установлення вертикальних рівнів управління.

2. Горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами.

3. Установлення зв'язків між різними підрозділами.

4. Установлення повноважень і відповідальності різних посад.

5. Визначення посадових обов'язків (формування посадових інструкцій).

*Чинники, що впливають на процес організаційної побудови,* мають ситуаційний характер, до них належить: стан зовнішнього середовища; технологія роботи всередині організації; стратегічний вибір керівництва організації щодо її цілей; поведінка працівників.

*Під організаційною структурою управління необхідно розуміти впорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та механізми управління організацією.* Ці підрозділи призначені виконувати всі функції управління. Організаційну структуру управління не варто плутати зі структурою організації (підприємства). Остання відображає розміщення підприємства.

### 4.3. Типи організаційних структур управління

В ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють *лінійну організаційну структуру управління*. Необхідність переробки інформації, установлення зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності обумовили появу функціональних служб (штабів) у системі управління, які в сукупності створюють *функціональну організаційну структуру управління*. Саме сукупність лінійних та функціональних органів формує організаційну структуру управління.

*Лінійна організаційна структура управління* складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки. Кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями управління йдуть через нього (дод. А, рис. 4.1). **Переваги:** чіткість і простота взаємодій (неможливість отримання підлеглим розпоряджень та вказівок, що суперечать одне одному); відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна); оперативність підготовки і проведення управлінських рішень; економічність; надійний контроль. **Обмеження:** необхідність високої кваліфікації керівників; зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації; значні

витрати часу на проходження інформації за рівнями управління; обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Але у зв'язку з тим, що лінійна організаційна структура управління вимагає високої компетентності керівництва з усіх питань, то вона може використовуватись тільки в умовах порівняно простої системи організації з постійними умовами, завданнями і функціями менеджменту.

**Функціональна організаційна структура управління** базується на ієрархії органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами (дод. А, рис. 4.2). Ця структура з'явилася як результат ускладнення процесів управління і спеціалізації управлінської діяльності. **Переваги:** спеціалізація діяльності функціональних керівників; скорочення часу проходження інформації; розвантаження вищого керівництва. **Обмеження:** можливість отримання суперечливих вказівок; порушення принципу єдиноначальності (розмивання єдності розпорядництва і відповідальності); складність контролю; недостатня гнучкість.

Спроба подолати недоліки лінійної та функціональної структур управління привела до виникнення комбінованих структур управління.

У **лінійно-штабній організаційній структурі управління** при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Вони не мають прав прийняття управлінських рішень, а сприяють розробці необхідних положень у межах конкретної функції управління, які забезпечать підготовку якісних управлінських рішень. Ці рішення остаточно буде приймати лінійний менеджер передавати їх для виконання. Не варто забувати про те, що лінійно-штабна організаційна структура управління має тенденцію до збільшення штатів штабних служб.

**Лінійно-функціональна організаційна структура управління** передбачає, що штабні (функціональні) служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції (дод. А, рис. 4.3).

Для того, щоб усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок: 1) або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника; 2) або функціональному керівникові передається лише

певна частина повноважень; 3) або функціональному керівникові передається тільки право рекомендацій. **Переваги:** поєднує переваги лінійних та функціональних структур; забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; спеціалізація функціональних керівників поширює можливість прийняття комплексних рішень та ефективність їхньої діяльності; створює можливості для швидкого маневрування ресурсами. **Обмеження:** складність регулювання стосунків лінійних і функціональних керівників; в умовах реорганізації збільшується потік інформації і перевантаження керівників; така структура чинить опір здійсненню змін в організації; збільшення термінів підготовки та прийняття управлінських рішень.

Однак делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Так, відділ праці та заробітної плати підприємства розпоряджається відповідними видами діяльності цехового бюро праці та заробітної плати, хоча останнє знаходиться в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

Для організацій із широкою номенклатурою продукції (послуг), у яких швидко змінюється контингент споживачів, чий життєвий цикл відносно тривалий, необхідно використовувати **дивізійні організаційні структури управління** (англ. division — поділ за продуктами, споживачами та територіями) (дод. А, рис.4.4).

Згідно з **продуктовою організаційною структурою управління** керівникові делегують повноваження з управління певним типом продукції. Керівники вторинних служб (виробничої, технічної тощо) знаходяться у підпорядкуванні цього керівника. Недоліком продуктової організаційної структури управління є збільшення витрат через можливе дублювання робіт для різних видів продукції.

**Організаційна структура управління, яка орієнтована на споживача**, має підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення потреб певних груп споживачів (покупців), наприклад енерговідділ, служба ремонту та технічного обслуговування.

**Територіальна (регіональна) організаційна структура управління** формується за географічним розташуванням підрозділів підприємства. Так, підрозділи збуту можуть розташовуватись у різних регіонах України і навіть світу.

**Переваги дивізійні організаційні структури управління:** невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;



можливість для вищого керівництва зосередитися на стратегії; підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми); внутрішньофірмова конкуренція. **Обмеження:** дублювання функцій управління на рівні підрозділів; збільшення витрат на утримання апарату управління.

Ще одна група комбінованих організаційних структур управління отримала назву **адаптивних** (англ. *adaption* – пристосування). На відміну від бюрократичних адаптивні організаційні структури управління здатні швидко пристосовуватись до змін у навколишньому середовищі. Виділяють чотири основні типи адаптивних (органічних) організаційних структур управління: проектні, програмно-цільові, координаційні, матричні.

**Проектні організаційні структури управління** – це тимчасові структури, які створюються для розв'язання конкретного завдання. Найчастіше вони концентрують зусилля на одному завданні.

У **програмно-цільових організаційних структурах управління** постійно змінюються роль і місце керівника програми у зв'язку з необхідністю виконання певних завершених оригінальних етапів програми. Кожен етап вимагає професійного і кваліфікованого керівництва. При цьому кожний її керівник змушений пристосовуватись до нових умов, цілей, завдань. Стиль керівництва повинен забезпечити ефективність управління в умовах зміни напрямків діяльності, строків виконання тощо.

**Координаційна організаційна структура управління** використовується тоді, коли одночасно виконується велика кількість програм. Функції керівника делегуються менеджерам-кураторам служб або функціональним блокам, які складаються з декількох служб.

Формалізоване зображення проектної, програмно-цільової, координаційної організаційних структур управління здійснюється на засадах будь-якої з вищенаведених структур управління організацією (лінійної, функціональної, лінійно-штабної, лінійно-функціональної, продуктової, споживчої тощо).

У **матричній структурі управління організацією** члени проектної групи підпорядковані як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, де вони працюють постійно. Вона дає можливість зменшити витрати на проектні роботи, оскільки використовується чинна робоча сила, наявна техніка, приміщення, транспортні засоби тощо (дод. А. рис. 4.5).

Суміш різноманітних видів організаційних структур управління отримала назву **конгломератної**. Наприклад, на підприємстві в одній службі застосовується продуктова структура, у другій – лінійно-функціональна, у третій – матрична. Можливі випадки, коли певна організаційна структура управління, наприклад координаційна, реалізується через матричну.

При вертикальному поділі організації розв'язуються проблеми централізації та децентралізації управління. Організації, керівники яких залишають за собою більшу частину повноважень з прийняття управлінських рішень, називаються **централізованими**. У **децентралізованих** організаціях повноваження розподіляються на нижчих рівнях управління. Повністю централізованих чи децентралізованих організацій на практиці не буває.

Як зазначалося вище, основне завдання функції організування – побудувати організаційну структуру управління. Цей процес реалізується за допомогою органіграм.

**Органіграма** – це схематичне відображення організаційної структури управління, усіх зв'язків, які існують між підрозділами, службами та органами управління. Розрізняють органіграми фактичні (дійсні), раціональні (після ліквідації непотрібних зв'язків) та бажані (до яких варто прямувати). Органіграми потрібні для забезпечення порядку на підприємстві, посилення відповідальності, виявлення перевантаження працівників дублювання функцій, усунення конфліктів, обґрунтованої заміни вершників, раціоналізації структури управління тощо.

В органіграмах необхідно виділити такі зв'язки: 1) **лінійні** (зображуються безперервною лінією); 2) **функціональні** (зображуються перервною лінією); 3) **зв'язки, пов'язані з передачею спеціалізованих повноважень** (зображуються прямою у формі «тире-крапка»).

Організаційні структури мають відповідати таким вимогам: оптимальність, оперативність (гнучкість), надійність, простота, спеціалізація, незалежність від конкретних осіб. На процес формування структури управління підприємством впливають різноманітні фактори. Необхідно виділити три основні фактори – розмір підприємства, форма підприємницької (виробничо-господарської, громадської) діяльності, вид діяльності.

Організаційна структура управління в системі менеджменту підлягає постійним змінам під впливом факторів внутрішнього та

зовнішнього середовища, а також результатів виробничо-господарської діяльності підприємства.

Вивчення вітчизняного та іноземного досвіду дозволяє визначити способи оцінювання та аналізу діючих організаційних структур управління і встановлення на цих засадах напрямків їх удосконалення.

На багатьох підприємствах використовується *експертний спосіб* оцінювання організаційної структури управління, сутність якого полягає в попередньому дослідженні чинної організаційної структури управління, виявленні її недоліків та характерних особливостей. Для цього проводиться діагностичне дослідження системи менеджменту з метою вивчення її стану на основі порівняння фактичних значень відповідних показників із нормативними (плановими).

Подальший аналіз цих показників дозволяє визначити недоліки, виявити резерви вдосконалення. Ця робота супроводжується проведенням індикативного аналізу, завданням якого є вивчення поведінки діючої системи в динаміці, виявлення тенденцій її зміни, а також установлення причин, які обумовлюють ці зміни.

*Спосіб структуризації цілей* і завдань розглядає організації як багатоцільові системи. Він передбачає структуризацію цілей і проблем організації за певними ознаками, які стають основою виділення видів діяльності, функцій, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт дає можливість сформулювати структурні підрозділи та зорієнтувати їх діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети.

*Спосіб організаційного моделювання* базується на використанні формальних показників системи управління і створенні відповідних моделей. На особливу увагу заслуговує підхід, в основі якого лежить декомпозиція інформаційного процесу виконання управлінських робіт.

При цьому виділяються місця, які потребують управлінського впливу, встановлюється характер і періодичність впливів, їх черговість, склад та обсяги інформації, необхідні технічні засоби тощо.

На засадах характеристик функцій та процесів управління (їх націленості, періодичності, трудомісткості та ін.) встановлюють чисельність працівників, їх підпорядкованість у ході виконання управлінських робіт, склад підрозділів апарату управління.

## ТЕМА 5. МОТИВУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

- 5.1. Сутність мотивації праці персоналу.
- 5.2. Основні теорії мотивації та межі їх застосування.
- 5.3. Стимулювання праці як інструмент управління персоналом.
- 5.4. Соціальна мотивація робітників.

### 5.1. Сутність мотивації праці персоналу

*Мотивування* – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації. У процесі історичного розвитку мотивування як економічна категорія пройшло два етапи: застосування політики «батога та пряника»; використання методів психології та психофізіології. Ключовим елементом у мотивуванні є *потреби* – відчуття фізіологічного, психологічного чи соціального дискомфорту, нестача чого-небудь або необхідність у чомусь. Усвідомлення людиною власних потреб характеру зумовлює виникнення *інтересу* як форми пізнання та вивчення можливостей задоволення потреб, що виникли в індивіда на конкретному етапі життя та розвитку.

На основі вивчення інтересів працівників щодо можливостей задоволення їх потреб відбувається застосування *стимулів*, тобто зовнішніх спонукань до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів тощо. Стимули є потенційною винагородою за виконання конкретних робіт, завдань, досягнення певних результатів. Стимули можуть бути матеріальними (заробітна плата, надбавки, доплати, участь у прибутках тощо) та моральними (грамоти, підвищення за посадою та ін.).

Залежно від того, наскільки вдало підібрані стимули і точно вони відповідають інтересам працівників, у свідомості людей вони формують *мотиви* (лат. *movere* – приводити в рух) – внутрішньо усвідомлене спонукання до певних дій.

При цьому залежно від задіяних стимулів поведінка працівників реалізовуватиметься таким чином, щоб отримати бажану винагороду для задоволення власних потреб. *Винагорода* – усе те, що людина вважає цінним для себе та отримує за затрачені зусилля, певну поведінку, виконану роботу та інше. Винагороди можуть бути внутрішніми (дає сама робота, самоповага тощо) і зовнішніми (заробітна плата, премії, додаткова відпустка тощо). Результатом такого процесу є досягнення (недосягнення) особистих цілей, що

зумовлює задоволення потреб працівника, часткове задоволення чи незадоволення.

## 5.2. Основні теорії мотивації та межі їх застосування

Видатний український учений *М. Туган-Барановський* виділив 5 груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні, потреби практичного характеру. М. Туган-Барановський особливе значення надавав раціональним почуттям, приналежності до народностей, моральним і релігійним поглядам.

*Ієрархію потреб за Абрахамом Маслоу* характеризують такі групи потреб: потреби в їжі, воді, одежі, повітрі, теплі, сексі тощо; потреби у захисті від фізичної і психологічної небезпеки; потреби відчувати причетність до подій; потреби поваги з боку оточення (начальників, підлеглих), визнання, самоповаги; потреби у реалізації своїх можливостей. Теорія базується на біхевіористичній доктрині, тобто на вивченні поведінки людей на відміну від вивчення свідомості, мислення.

Згідно з підходами А. Маслоу перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового забезпечення), а останні три – вторинними. Людина, у першу чергу, буде задовольняти перші дві групи потреб.

*Теорія двох факторів Фредеріка Герцберга.* Теорія мотиваційної гігієни була розроблена на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, у різних професійних групах і в різних країнах. Мета такого опитування полягала в описанні ситуацій, у яких робітники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою, табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Теорія гігієнічних факторів Ф. Герцберга

Дійсні мотиватори	Гігієнічні фактори
Визнання результатів праці (заслуг робітника).	Заробітна платня.
Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості).	Умови праці.
Досягнення в роботі (успіх у праці).	Соціально-трудова політика фірми.
Високий ступінь відповідальності.	Міжособисті відносини в колективі.
Просування по службі.	Ступінь безпосереднього контролю за працею.
Визнання результатів праці.	Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника.
Творче та ділове зростання.	

Обробка даних опитування дозволила виділити: фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці та викликають задоволення від діяльності. Ці фактори були названі «дійсними мотиваторами». Фактори, що викликають незадоволення в процесі діяльності та здійснюють демотивуючий вплив, були названі «гігієнічними».

Таким чином, відповідно до теорії «мотиваційної гігієни», для того щоб створити ситуацію мотивації, керівник повинен забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів. Висновок з аналізу «гігієнічних» факторів (за Ф. Герцбергом) – заробітна платня не є мотивуючим фактором.

Відповідно до двофакторної теорії **Ф. Герцберга** всі фактори поділяються на гігієнічні (політика фірми та адміністрації, умови роботи, заробіток, міжособистісні стосунки з начальником, колегами, підлеглими, рівень безпосереднього контролю за роботою тощо) та мотиваційні (успіх, просування за службовою ієрархією, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового зростання та ін.). Прикладне значення теорії Ф. Герцберга базується на тезі про те, що робота, яка приносить задоволення, сприяє забезпеченню психологічного здоров'я людини. Трудові успіхи, визнання заслуг, ступінь відповідальності, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки людини в процесі роботи, оскільки ці фактори підвищують рівень задоволення роботою.

За теорією **ERG** (existence, related-ness, growth) **К. Альдерфера** до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, належать такі: потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами безпеки); потреби зв'язку (впливають із соціальної природи людини, її бажання бути членом колективу, мати друзів, сім'ю, бути у добрих стосунках з оточенням, колегами, керівниками, належати до певних не формальних груп, громадських організацій тощо); потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитись, самоствердитись, отримати адекватне визнання).

Теорія **Девіда Мак-Клелланда** визначає, що доцільно враховувати три потреби: влади, успіху та причетності.

**Дуглас Мак Грегор** сформулював теорії «Х» та «Y» на засадах вивчення потреб різноманітної спрямованості. Відповідно до теорії «Х» люди за будь-якої можливості уникають роботи, відповідальності. Визначальними при цьому в людей є потреби

захищеності. Для того, щоб стимулювати людей до праці, необхідно використовувати контроль та погрози. Згідно з теорією «Y» люди прагнутимуть до відповідальності та виконання роботи, якщо будуть створені відповідні умови. Тут відбувається орієнтація на потреби вищого порядку, а саме: причетності, наявності високих цілей, автономії і самовираження. Д. Мак Грегор вважає, що працівники за характером більш схильні до теорії «Y», але організаційні умови, поведінка менеджерів підштовхують їх до вибору теорії «X».

**У. Оучі** у свою чергу розробив теорію «Z», відповідно до якої основою успіху працівників є віра в загальні цілі, сумлінність, довірчі взаємини, взаємопідтримка, узгодженість дій.

**Процесійні теорії мотивації (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С.Адамса, комплексна теорія Л. Портера та Е. Лоулера)** акцентують увагу не лише на потребах, але й на самому процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним.

**Теорія очікувань** базується на очікуванні появи певної події. Наприклад, після закінчення інституту випускник очікує отримати роботу. Виділяють такі очікування: «затрати-результати» (працівник затрачає час, зусилля, енергію очікує якісного виконання своєї роботи, досягнення певного рівня І результативності); «результати-винагороди» (працівник перевиконує планові завдання і очікує отримання винагороди у вигляді премії); «цінності заохочення» (працівник очікує винагороду, яка задовольнить його певні потреби, тобто є цінною для нього).

**Згідно з теорією справедливості** працівники суб'єктивно зіставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Основний висновок теорії справедливості – доки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їх віддача в роботі буде низькою.

**Комплексна теорія Л. Портера та Е. Лоулера** враховує цінність винагород, зв'язки «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника.

### **5.3. Стимулювання праці як інструмент управління персоналом**

**Теорія морального стимулювання** звертається до потреб вищого порядку (визнання, причетності, поваги тощо) і базується на

використанні системи моральних стимулів, тобто моральних спонукань до діяльності, які ґрунтуються на різноманітних формах суспільного визнання та оцінювання трудової активності працівників.

Моральне стимулювання передбачає нагородження грамотами, медалями, орденами, почесними званнями, винесення подяки та похвали, занесення на дошки пошани, пропаганду високих досягнень працівників у газетах, журналах, теле- та радіопередачах тощо. Необхідно зазначити, що найбільша зацікавленість у досягненні високої результативності у працівників з'являється лише в умовах, коли моральне стимулювання є вдалим доповненням до матеріального. Матеріальне стимулювання належить до потреб людини щодо прагнення достатку, певного рівня добробуту, відповідного матеріального стандарту життя та базується на використанні матеріальних стимулів (основної та додаткової заробітної плати, цінних подарунків, бонусів тощо). **Матеріальне стимулювання праці** є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці та заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці, рис. 5.1.



Рис. 5.1. Зміст матеріального стимулювання праці



Фактори, які визначають системи матеріальних стимулів, надані на рис. 5.2.

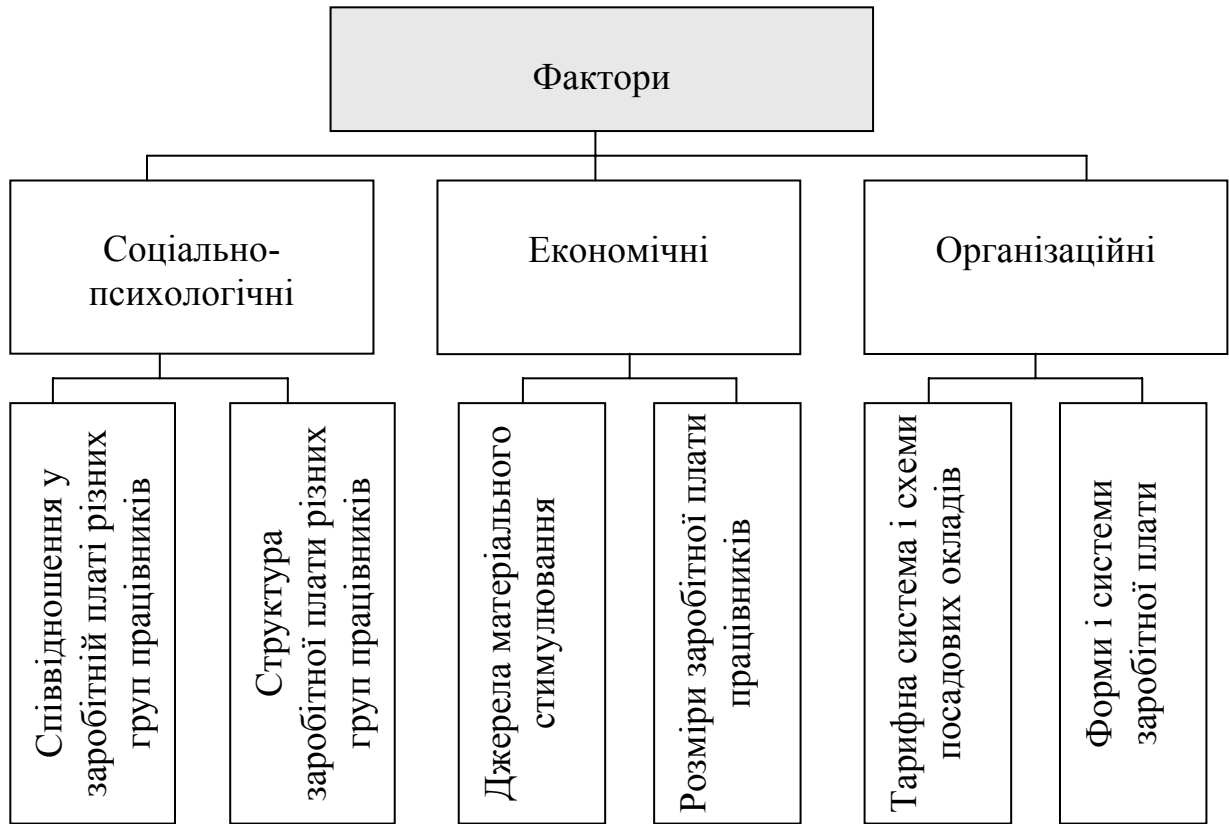


Рис. 5.2. Класифікація факторів, які визначають систему матеріальних стимулів праці

У менеджменті пропонують такі форми стимулювання працівників: матеріальне; моральне (визначення); відгули (вільний час); надання частини прибутку (можливість участі в акціонерному капіталі); наявність перспективи (кар'єрне зростання); підвищення кваліфікації; задоволення від роботи.

На основі розробленої класифікації факторів і з урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку економічних відносин можна виділити наступні **принципи матеріального стимулювання** праці: забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності; диференціація заробітної плати за групами працівників; забезпечення випереджувальних темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання заробітної плати; оптимальне поєднання централізації і самостійності підприємств у матеріальному стимулюванні праці.

При побудові систем матеріальних стимулів праці врахування факторів, які відображають трудовий внесок для досягнення поточних результатів, повинно здійснюватись через тарифну систему. Основою такої системи є Єдина тарифна сітка (ЄТС), завдання якої полягає у запровадженні єдиного уніфікованого підходу до оцінювання складності робіт і диференціації умов оплати праці всіх категорій персоналу. ЄТС базується на чотирьох принципах: 1) охоплення всіх категорій персоналу; 2) групування професій робітників та посад службовців за ознакою спільності виконуваних функцій, не враховуючи галузевих відмінностей; 3) віднесення робітників та службовців до розрядів єдиної уніфікованої сітки за ознакою складності робіт чи функцій, що виконуються (при цьому робітникам присвоюються розряди, а управлінцям – кваліфікаційні категорії); 4) установлення тарифних ставок, виходячи із вартісної величини межі малозабезпеченості та рівномірного зростання порозрядних тарифних коефіцієнтів.

Конкретні матеріальні стимули формуються у процесі застосування форм та систем заробітної плати. Можна виділити чотири **форми оплати праці**: відрядна; почасова; комбінована (почасово-відрядна); комісійна. Різновиди форм та систем оплати праці наведені на рис. 5.3.

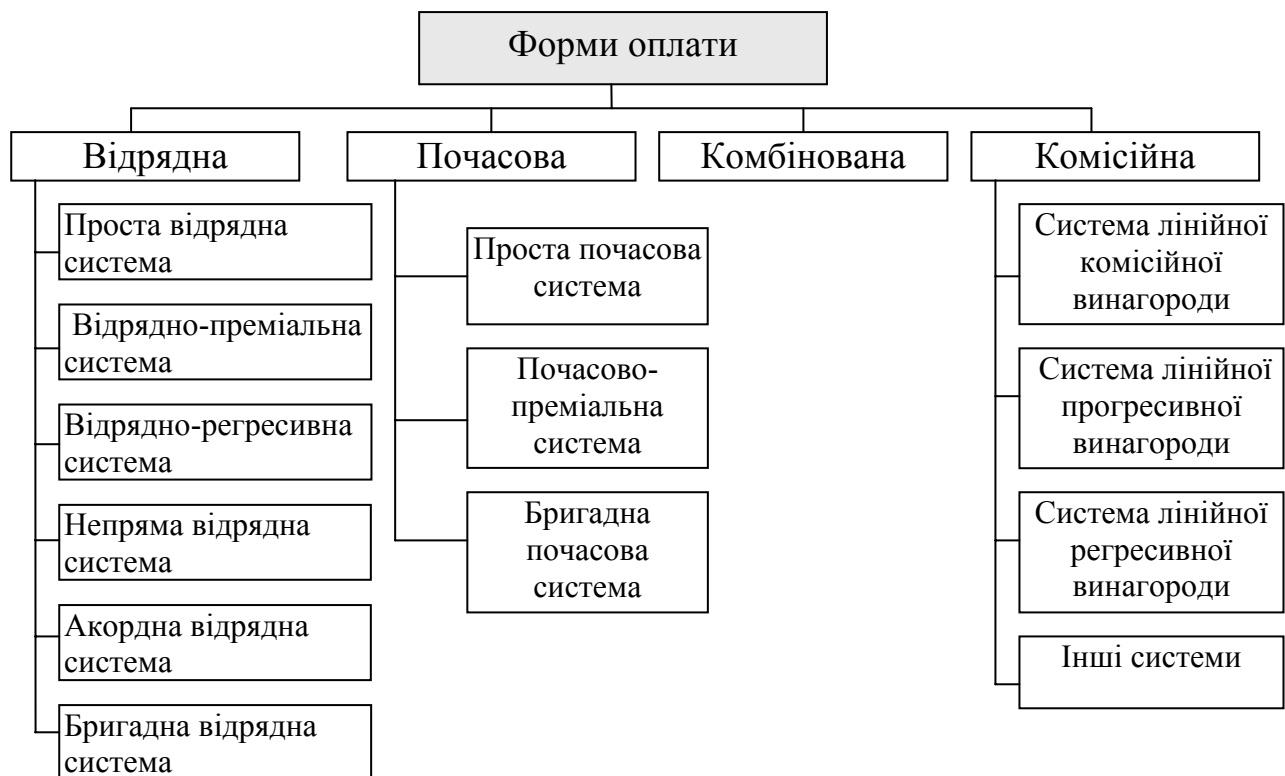


Рис. 5.3. Форми та системи оплати праці

Для стимулювання трудового внеску для досягнення кінцевих результатів потрібно використовувати *премії*. Із загальних коштів на преміювання кожна служба або підрозділ може здійснювати поточне преміювання всіх працівників та одночасне (разове) преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок у досягнення кінцевих результатів. До основних показників преміювання належать такі: виконання та перевиконання планових показників, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо.

*Надбавки* є додатковими виплатами працівникам за: високу професійну майстерність робітників, високі досягнення в праці службовців, вислугу років (зазвичай стосується військових та працівників правоохоронних органів), знання й використання в роботі іноземних мов, за класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів.

*Доплати* – це кошти, що виплачуються понад установлені тарифні ставки, нормативи, ліміти у зв'язку з виникненням особливих умов чи обставин. Доплати установлюються за: роботу в понаднормовий час; суміщення професій (посад); розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; роботу у важких та шкідливих умовах праці; роботу в нічний час; перевезення небезпечних вантажів; роботу у вихідні дні; багатозмінний режим роботи; роз'їзний характер праці тощо.

Досвід країн з ринковою економікою показує, що найбільш ефективно використання комісійної форми оплати праці досягається тоді, коли вміло поєднуються різноманітні системи оплати праці, вдало підбираються результуючі показники й обґрунтовано встановлюються гарантовані мінімуми.

#### **5.4. Соціальна мотивація робітників**

У сучасних умовах недостатньо орієнтувати стимули до праці тільки на задоволення потреб у їжі, житлі, одязі. Ці потреби на достатньо високому рівні їх задоволення втрачають для працівника першочергове значення, відходять на другий план, стаючи чимось само собою зрозуміле. Особливу роль починає виконувати соціальна підсистема організації, що включає сукупність міжгрупових і міжособових відносин, що складаються у зв'язку з трудовою діяльністю. У будь-якій організації з тим чи іншим ступенем повноти представлені такі компоненти соціальної структури, як класові,

статеві, етнічні, територіальні, професійно-кваліфікаційні та інші соціальні групи. Вони закріплюють певні орієнтації, установки, впливають на мотивацію поведінки. Задача управління полягає в тому, щоб, з одного боку, оптимально об'єднати в робочому колективі людей з різними якостями і особливостями, а з іншого боку, підібрати керівника, якості якого відповідають особливостям даного колективу і цілям розвитку компанії. Для успішного здійснення першої задачі найкориснішим для менеджера є вивчення таких потреб: потреби в спілкуванні, прихильності, підтримці, пошані, самовираженні, національній гордості, просуванні по службових сходах, успіху і т.п. Друга задача додає до цього переліку потреби в авторитеті, владі, досягненні мети, компетентності, ризику, самоствердженні.

Успішні компанії розробляють *соціальний пакет*, який включає як мотиватори, що потребують інвестицій компанії (бенефіти), так і мотиватори, які не вимагають інвестицій. Залежно від фінансової можливості компанії розподіл тих чи інших соціальних виплат і пільг здійснюється як адресно, залежно від трудового внеску або рівня посади, так і безадресно, незалежно від внеску та посади.

**Бенефіційна система** – це система, яка вимагає інвестицій компанії. У ній виділяють мотиватори, які розподіляються, як правило, незалежно від трудового внеску або грейду посади - група А, і залежні від них - група Б.

До групи А входять: організація харчування співробітників за рахунок коштів компанії; медична страховка і медичне обслуговування, оплата соцстрахівських путівок (відповідно до українського законодавства); оплата витрат на відрядження для співробітників, чия робота пов'язана з роз'їздами; оплата єдиних проїзних квитків або компенсації на бензин при власному автомобілі; надання спецодягу на робочих місцях; заходи щодо підвищення культури праці, модернізації основних засобів, удосконалення умов праці, естетики робочого місця, якості комп'ютерного і канцелярського устаткування і т.п.; програми гнучких графіків роботи (гнучкий робочий день, тиждень, рік, гнучке робоче місце); програми спортивних, культурних, туристичних заходів, бенкети в день народження компанії, корпоративний Новий рік і т.п.; програми розвитку кар'єри, підвищення професійного і кваліфікаційного рівня персоналу за принципом «рівності шансів»

(навчання, наставництво, консультування); пенсійні корпоративні програми.

Група Б: програми кредитування, субсидій, знижок, гнучких соціальних виплат і пільг; надання персональних: кабінету, мобільного телефону, автомобіля, секретаря, охорони і т.п.; навчання за рахунок компанії (друга вища освіта – MBA); продаж амортизованого цінного устаткування за пільговими цінами (комп'ютер, автомобіль, яхта); індивідуальні програми страхування працівника і членів його сім'ї; навчання суміжним професіям; опціони на акції компанії; програми допомоги працівникам, що вживають алкоголь, носіям вірусу СНІД, що став інвалідом (або придбав професійне захворювання на роботі); для топ-менеджерів система трирічних, п'ятирічних контрактів з виплатою значних бонусів у кінці строку.

Крім бенефітів, важливу роль виконують *нематеріальні мотиватори*, які не вимагають інвестицій компанії, але мають величезний вплив на соціально-психологічний клімат у колективі:

1. Визнання заслуг працівника у вигляді похвали, подяки.
2. Вітання зі знаменними датами – ювілеями, днями народження, днями весілля, народження дитини, виходу на пенсію і т.п.
3. Організація урочистої процедури знайомства з компанією і співробітниками, нового прийнятого на роботу працівника.
4. Вітрина успіхів – вітрина пошани, на якій вивішуються результати роботи і прізвища кращих працівників.
5. Присвоєння звань: «кращий менеджер компанії», «кращий продавець», «кращий бос», «кращий за професією».

Запорукою успіху в боротьбі з таким ставленням до людських ресурсів є розвиток *холістичного підходу до працівників*. Холізм - це філософія цілісності, у якій вищою конкретною формою органічної цілісності визнається людська особа. Для успішної роботи підприємства і розвитку стабільної позитивної трудової мотивації необхідно культивувати такі якості, як чесність і справедливість. Цьому сприяє і встановлення єдиного соціального статусу всіх працівників, який надає кожному службовцю рівні з іншими права та умови. Не повинно бути ніяких дискримінаційних заходів відносно жінок за національною або расовою ознакою. Найважливішим соціальним мотиватором успішної трудової діяльності є надання людині такої роботи, яка відповідає його особистим інтересам, схильностям і сприяє максимальному розкриттю його трудового і творчого потенціалів.

## 6. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

6.1. Сутність і види контролю на підприємстві.

6.2. Процес і методи контролю.

6.3. Характеристики ефективної системи контролю.

### 6.1. Сутність і види контролю на підприємстві

**Контролювання** – це вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою усунення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо. Основними завданнями контролю є забезпечення досягнення цілей і місії організації, виявлення відхилень та недоліків, уникнення нагромадження та повторення помилок, мінімізація втрат, подолання складних організаційних проблем тощо. Метою контролю, згідно з позицією західних фахівців, є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним.

**За змістом** виділяють: фінансовий, виробничий, операційний, маркетинговий, логістичний, інвестиційний та ін. види контролю. **За етапами** здійснення виробничо-господарської діяльності: попередній, поточний та завершальний контроль.

**Попередній контроль** (здійснюється на вході в систему організації) реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації таких функцій менеджменту, як планування, організування, мотивування і регулювання. Використовується щодо ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних тощо.

**Поточний контроль** реалізується у самій системі-організації у процесі виробничо-господарської діяльності і відрізняється тим, що має характер управлінської необхідності; має мету та охоплює конкретні робочі місця; використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації; націлений на всі види діяльності організації.

**При завершальному контролі** (здійснюється на виході із системи організації) зворотний зв'язок використовується після виконання роботи. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, а також для забезпечення мотивування.

Характеристики кожного виду контролю за видами ресурсів подано в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

## Характеристика контролю в організації

Види ресурсів	Характеристика процесу контролю щодо кожного виду ресурсів
<b><i>Попередній контроль</i></b>	
Трудові	Реалізується за рахунок аналізу ділових та професійних навичок претендентів, кваліфікації, рис особистого характеру, необхідних для виконання певних робіт.
Інформаційні	Зовнішня та внутрішня інформація, яка надходить з усіх можливих інформаційних каналів, перевіряється на достовірність та об'єктивність. Для цього формується система збору, оброблення та перевірки інформації.
Фінансові	Перевіряються всі грошові надходження та видатки підприємства, їх відповідність фінансовій документації.
Матеріальні	Перевіряється якість та кількість отриманих від постачальників необхідних матеріальних ресурсів відповідно до укладених договорів та критеріїв.
<b><i>Поточний контроль</i></b>	
Трудові	Реалізується в процесі безпосереднього здійснення виробничо-господарської діяльності. Здійснюється у формі перевірки роботи працівників, перевірки рівня дисципліни.
Інформаційні	Перевіряється робота системи обробки інформації, її групування, виділення першочергової та другорядної, термінової та нетермінової інформації, її розподіл.
Фінансові	Передбачає перевірку поточної роботи фінансових структур організації, використання фінансових надходжень організації, формування видатків, фінансових операцій підприємства.
Матеріальні	Перевіряється ефективність використання наявних матеріальних ресурсів у процесі господарської діяльності. Контролюються норми використання ресурсів, виявляються відхилення та встановлюються їх причини.
<b><i>Завершальний контроль</i></b>	
Трудові	Відповідність кваліфікації працівників посадам, їх продуктивність, здатність до вдосконалення професійних навичок, атестація працівників.
Інформаційні	Перевіряється повнота, достовірність та об'єктивність інформації, що відображає рівень виконання завдань.
Фінансові	Перевіряються фактичні фінансові результати та порівнюються із планом.
Матеріальні	Перевіряється вихід і якість продукції при використанні нормованих матеріальних ресурсів.

**Централізований контроль** має такі характеристики: наявність спеціалізованих контрольних служб; використання суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів; вплив «зверху донизу»; закритість інформації про контроль тощо.

**Децентралізований контроль** характеризується базуванням на соціальних нормах, цінностях, традиціях та корпоративній культурі; акцентуванням уваги на самоконтролі та внутрішньогруповому контролі, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії; прозорістю інформації про цілі.

**За рівнем охоплення контролем об'єктів** виділяють суцільний, вибірковий та разовий контроль. **Суцільний контроль** передбачає послідовну перевірку всієї сукупності підконтрольних об'єктів. **Вибірковий контроль** здійснюється лише відносно окремих об'єктів з усієї сукупності. **Разовий контроль** проводиться під впливом чинників, що випадково або несподівано виникають у процесі виробничо-господарської діяльності.

## 6.2. Процес і методи контролю

При здійсненні контролю використовують певні методи. **Методи контролю** – це способи та прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об'єктів заданим параметрам. Методи контролю, незважаючи на високий рівень взаємозв'язків, можна поділити на групи:

**1. Фактичні** (лабораторний аналіз, контрольне придбання, контрольний обмір виконаних будівельних, монтажних і ремонтних робіт, хронометраж, інвентаризація, експертиза, контрольний запуск сировини і матеріалів у виробництво, контрольне приймання продукції за якістю та кількістю, нормативна перевірка, експеримент тощо).

**2. Розрахунково-аналітичні** (техніко-економічні розрахунки, аналітичне оцінювання, арифметична перевірка, динаміко-статистичне оцінювання).

**3. Документальні** (вивчення сутності та змісту відображених у документах операцій, логічна перевірка, перевірка кореспонденції рахунків бухгалтерського обліку, зустрічна перевірка документів та ін.). Вибір методів контролю залежить насамперед від обсягів роботи та завдань. При цьому доцільно керуватись такими критеріями: мінімізація витрат робочого часу на проведення найбільшого обсягу контрольних робіт; результативність і доказовість обраного методу;



типові для конкретних об'єктів порушення та адекватність методів їх виявлення.

Контроль повинен здійснюватись з урахуванням певних принципів, а саме: системності, безперервності, законності, об'єктивності, незалежності, гласності, ефективності, дієвості, всеосяжності, повноти, раціональності.

Спеціалісти дійшли висновку, що *процес контролю повинен реалізовуватись у певній послідовності через такі етапи:*

**1) Визначення завдань контролю.** Найпоширенішими завданнями контролю є: виявлення дотримання трудової дисципліни на робочих місцях; виявлення можливих зловживань та крадіжок в організації; визначення відповідності оформлення документації вимогам нормативно-правових актів; перевірка якості та кількості виготовленої продукції (наданих послуг); визначення рівня технічної підготовки тощо.

**2) Підбір критеріїв та стандартів.** Необхідно зазначити, що стандарти та критерії визначаються та розробляються на попередніх етапах технології менеджменту: у процесі планування, організування, мотивування. А в процесі контролювання здійснюється їхній підбір відповідно до установлених завдань контролю. **Критерій** – це підстава, мірило для оцінювання, визначення або групування чогось, наприклад критерії вибору матеріалів, сировини, підбору кадрів тощо. **Стандарт** – сукупність прийнятих норм і нормативів. У свою чергу, **норми** – це максимально припустима величина абсолютних витрат сировини, матеріалів, палива, енергії, праці та ін. для виготовлення одиниці продукції установленої якості в обумовлений термін, наприклад розцінка за виготовлення одиниці виробу, норми запасів деталей на складі; **нормативи** – це показники, що характеризують відносну величину (рівень, ступінь) використання знарядь і предметів праці, їх витрати на одиницю площі, ваги, обсягу, наприклад рівень капіталовіддачі, фондомісткість, трудомісткість тощо.

**3) Оцінювання виконання.** Полягає у виявленні фактичних, реальних даних щодо стану, властивостей та характеристик підконтрольних об'єктів. При цьому доцільно використовувати спеціальні контрольні засоби та прилади, ресурси.

**4) Зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами.** Полягає у здійсненні процедури порівняння фактичних даних, що стосуються підконтрольних об'єктів та установлених відносно цих об'єктів стандартів та критеріїв. На

цьому етапі відбувається встановлення масштабу допустимих відхилень; формування, передача та розповсюдження інформації про результати контролювання; оцінювання отриманої інформації.

**5) Визначення потреби у корективах.** На засадах результатів, отриманих на попередньому етапі, визначається потреба в корективах. Здійснення коректив (усунення недоліків, коригування стандартів тощо) реалізується завдяки функції регулювання.

Будь-який контроль повинен мати такі **властивості**:

- базуватись на гнучких та динамічних технологіях;
- відображати пріоритети організації відповідно до стратегічного спрямування і діяльності;
- орієнтуватися на досягнення конкретних результатів;
- відповідати тому виду діяльності, яка є основною для організації;
- забезпечувати своєчасність, мобільність, надійність та гнучкість застосування контрольних операцій;
- відзначатись простотою; бути економічним, тобто базуватись на зіставленні витрат на контроль з його досягненнями.

У процесі здійснення будь-якого контролю так чи інакше будуть зачіпатись інтереси певних працівників. Тому варто пам'ятати про те, що під впливом контролю можливі такі **типи поведінки людей**: поведінка, при якій люди будуть найкраще працювати над тим, що потрапляє під контроль, тобто є предметом контролю; поведінка, що зумовлена відхиленнями у психіці людини; поведінка, яка може сприяти передачі працівниками непридатної, неправдивої або неточної інформації; поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації; поведінка, яка викликає стреси, створює конфліктні ситуації.

### **6.3. Характеристики ефективної системи контролю**

Характеристиками ефективної системи контролю є: точність і достовірність, своєчасність, економічність, гнучкість, обґрунтованість критеріїв і їх численність, об'єктивність, стратегічна спрямованість, зв'язок із винагородою, орієнтованість на людський фактор.

**Достовірність і точність інформації.** Часто менеджери приймають рішення, що ґрунтуються на недостовірній або неточній інформації, яка здебільшого надходить від підлеглих і є способом приховування недоліків власної роботи й уникнення покарань. Таке

явище має місце за відсутності взаєморозуміння між керівником та підлеглими.

Ефективна система контролю має запобігати надходженню недостовірної інформації, використовуючи для цього як систему покарань, так і альтернативні інформаційні канали.

Однак найкращим способом усунення цієї проблеми є формування відповідної організаційної культури.

**Своєчасність контролю.** За своєчасного виявлення недоліків у роботі проблему можна ліквідувати, не допустивши кризових ситуацій. Але своєчасність не означає поспішність. Залежно від характеру проблем контроль можна успішно здійснювати і на основі інформації, яка надходить з установленою періодичністю. Важливо визначити, які інтервали часу є допустимими для забезпечення керованості процесу.

Досвідчений менеджер завжди знає, як визначити проміжні точки, на яких він зосередить контрольні дії. Протяжність у часі між точками доцільно вибирати з таким розрахунком, щоб виявити можливі відхилення на ранній стадії.

Для менеджерів нижчого рівня цей інтервал є меншим, для вищого – більшим. Але в разі різких відхилень інформацію необхідно миттєво передавати особі, уповноваженій приймати рішення про коригування процесу.

**Економічність контролю.** Означає, що витрати на створення та впровадження системи контролю мають бути меншими, ніж вигода від її застосування. Значні витрати на придбання технічних засобів контролю, збільшення кількості осіб, які контролюють, і числа перевірок не є гарантією того, що ефективність контролю зросте.

**Гнучкість системи контролю.** Передбачає її здатність швидко адаптуватися до змін і внести в систему контролюючих дій необхідні корективи.

**Обґрунтованість критеріїв контролю та їх кількість.** Полягає в чіткому роз'ясненні виконавцям завдання. Досягнення мети фіксується за певними кількісними чи якісними критеріями. Якщо критерії необґрунтовані, то існує ймовірність того, що у виконавців виникатимуть сумніви щодо доцільності їхньої роботи. Це зумовить приховування реального стану речей від керівника.

Однак кількість критеріїв, за якими контролюється стан об'єкта управління, має дати цілісну його картину

**Об'єктивність контролю.** Результати контролю мають якомога точніше відображати ситуацію, особливо коли незначні відхилення від

параметрів можуть суттєво вплинути на кінцевий результат, провокуючи ефект «снігової кулі».

*Для підвищення ефективності контролю* потрібно: установлювати критерії та стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей; надавати якісну інформацію щодо контрольованих процесів; забезпечувати двобічне спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється; уникати надто пильного (прискіпливого) контролю; застосовувати методи розробки критеріїв та стандартів, які забезпечать жорсткий, але справедливий контроль; використовувати методи матеріального стимулювання за досягнення критеріїв та стандартів; упроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю; надавати особливої уваги контролю виробничих процесів, тобто процесів здійснення основних видів діяльності організації.

## **Тема 7. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

- 7.1. Сутність і види управлінських рішень.
- 7.2. Процес прийняття управлінських рішень.
- 7.3. Підходи до оптимізації управлінських рішень.
- 7.4. Способи моделювання.

### **7.1. Сутність і види управлінських рішень**

*Управлінське рішення* – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керівна система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану.

Після трансформації методів менеджменту в управлінські рішення останні канали прямого зв'язку надходять з керівної системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та ін. результатів.

Управлінське рішення формується у процесі вибору альтернативи, стає відображенням результатів управлінської діяльності, певною мірою її підсумком. Воно є результатом обдумувань дій і намірів, висновків, міркувань, обговорень тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління відповідно до визначення, яке наводиться в «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера». Рішення – це висновок за результатами всебічного аналізу розвитку та прогнозування тієї чи іншої ситуації. Додамо, що

**управлінське рішення** – це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту.

Для прийняття оптимального управлінського рішення необхідні всебічний розгляд процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси організації, стратегічні цілі, економію матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, на одержання оптимального прибутку тощо. Управлінські рішення вимагають систематизації, їх можна класифікувати за такими ознаками:

**За сферою охоплення: загальні рішення, часткові рішення.** **Загальні рішення** стосуються всієї організації. Наприклад, директор підприємства затверджує план запровадження прогресивних технологій виготовлення продукції організації шляхом підписання відповідного наказу; **часткові рішення** стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо. Наприклад, заступник директора з економіки відповідним наказом затверджує положення щодо преміювання працівників відділу збуту за результатами реалізації продукції.

**За тривалістю дії: перспективні рішення, поточні рішення, оперативні рішення.** **Перспективні рішення**, їх розробка та реалізація відбувається протягом тривалого періоду. Наприклад, директор підприємства затверджує план капітального будівництва нового адміністративного корпусу шляхом підписання відповідного наказу; **поточні рішення** приймаються та реалізуються протягом короткотермінового періоду. Наприклад, майстер цеху дає вказівку щодо здійснення планового ремонтного обслуговування фрезерних верстатів відповідно до затвердженого плану ремонтних та обслуговуючих робіт; **оперативні рішення** – рішення щодо конкретних епізодів виробничо-господарської діяльності. Наприклад, заступник директора з технічних питань видає розпорядження про тимчасове розміщення нового комплектування відповідно до планово-попереджувального ремонту обладнання в коморах підприємства.

**За рівнем прийняття:** рішення на вищому рівні управління приймаються директором та його заступниками, президентом та віце-президентами, ректором та проректорами тощо; рішення на середньому рівні управління. Приймаються завідувачами відділів, начальниками відділів, начальниками цехів, деканами тощо; рішення

на нижчому рівні управління. Приймаються майстрами, начальниками дільниць, завідувачами бюро, завідувачами кафедр, старшими продавцями тощо.

**За характером вирішуваних завдань організацією:** організаційні запрограмовані рішення (їх виділяти у менеджменті запропонував американський науковець **Герберт Сайман (1916-2001)** на основі залучення комп'ютерної термінології). Це певний відомий перелік кроків із малою кількістю альтернатив; організаційні незапрограмовані рішення, викликані новими або невідомими факторами та ситуаціями. Це можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, удосконалення структури управління, механізмів мотивування тощо; компромісні рішення, які повинні врівноважувати протиріччя, що виникають.

**За способом обґрунтування:** інтуїтивні рішення, тобто ті, які базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору. Зрозуміло, що їх обґрунтованість визначається особистими якостями менеджера; рішення, які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках). Це вибір, обумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки ці рішення приймаються безпосередньо менеджером, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але такі рішення можуть привести до не сприйняття нової альтернативи; раціональні рішення (обґрунтовуються об'єктивними аналітичними процесами).

**За способом прийняття:** одноособові рішення; колегіальні рішення (розробляє група фахівців, а приймає відповідна група менеджерів); колективні рішення (приймаються загальними зборами).

Успішне прийняття управлінських рішень базується на таких умовах, як **право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність**. **Право прийняття** рішень мають усі менеджери, але відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення, наприклад, загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники. **Повноваження** характеризує межу між групами менеджерів під час прийняття рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор підприємства. **Компетентність** характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення. **Відповідальність** показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера внаслідок прийняття невдалого рішення.

## 7.2. Процес прийняття управлінських рішень

Важливим аспектом прийняття управлінських рішень є розробка технологічного процесу вироблення раціональних управлінських рішень, під якими варто розуміти оптимальні альтернативи (найкращі варіанти із можливих). Узагальнення літературних джерел та власні дослідження дозволяють зробити висновок про те, що *процес вироблення раціональних управлінських рішень* повинен включати такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка вимагає 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 (узаконення альтернативи).

6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів. Кожний етап реалізується через відповідні ланки.

На всіх етапах прийняття рішень важливо враховувати фактори, які впливають на цей процес:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо).

2. Поведінка менеджера (звичка, психологія, лояльність тощо).

3. Середовище прийняття рішення: визначеність (керівник знає про очікувані результати можливих альтернативних рішень); ризик (менеджеру відома ймовірність результатів від реалізації кожної альтернативи); невизначеність, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.

4. Інформаційні обмеження. Ці обмеження обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації.

5. Взаємозалежність рішень.

6. Очікування можливих негативних наслідків.

7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.

8. Наявність ефективних комунікацій.

9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

На Заході оптимізацією управлінських рішень займається напрямок під назвою «наука управління» (використовуються ще

терміни «наука про прийняття рішень», «системний аналіз», «наука про системи», «дослідження операцій» та ін.).

Використовується з метою розв'язання таких завдань: регулювання транспортних потоків у містах, оптимізація графіка руху в аеропортах, складання розкладу при розв'язанні різних завдань, управління запасами на підприємствах, в організаціях, розробка нових видів продукції, розподіл витрат на рекламу різних видів продукції, оптимізація чисельності допоміжного персоналу у структурі управління, планування матеріального забезпечення та постачання, розподіл обладнання для різних видів виробництва, розподіл трудових ресурсів, розкрій матеріалу (листового металу, тканини тощо), оптимізація обсягів виробництва та послуг, оптимізація діяльності на різних сегментах ринку тощо.

### **7.3. Підходи до оптимізації управлінських рішень**

Згідно з положеннями американського менеджменту наука управління як механізм оптимізації рішень може реалізовуватись з допомогою таких підходів: наукового методу, використання системної орієнтації, застосування моделей.

**Науковий метод** оптимізації управлінських рішень передбачає застосування схеми. Наприклад, у процесі оптимізації обсягів реалізації продукції на першому етапі збирається інформація про ринок і попит, на другому здійснюється її аналіз, а на третьому — встановлюється вплив на попит і визначається у вигляді гіпотези оптимальна величина обсягів реалізації продукції. Після четвертого етапу, який забезпечує процес перевірки гіпотези, можливі два варіанти: реалізація рішення, якщо гіпотеза правильна (п'ятий етап); повернення з допомогою зворотного зв'язку на один з попередніх етапів, якщо гіпотеза неправильна. В останньому випадку пошук оптимального варіанта продовжується.

**Системна орієнтація** в процесі оптимізації рішень базується на тому, що організація є відкритою системою, яка складається із взаємопов'язаних частин. У процесі своєї діяльності (перетворення) організація обробляє входи (ресурси, інформацію тощо), перетворюючи їх у продукцію, послуги, прибуток та ін. На основі вивчення цього процесу і здійснюється підбір найбільш ефективного варіанта рішення.

**Використання моделей** дозволяє приймати рішення, при обґрунтуванні яких враховуються всі фактори і альтернативи, що



виникають у складних умовах виробничо-господарської діяльності. Тому моделювання розглядається як найефективніший спосіб оптимізації управлінських рішень.

Модель – це відображення характерних ознак об'єкта, який досліджується у вигляді схеми, формули, зразка. Вона є спрощеною конкретною управлінською ситуацією, інакше кажучи, у моделях певним чином відображаються реальні події, обставини тощо.

Необхідність застосування моделей пояснюється такими причинами: складністю виробничо-господарської діяльності; наявністю багатофакторних залежностей у процесі розв'язання управлінських завдань; необхідністю експериментальної перевірки багатьох альтернативних управлінських рішень; доцільністю орієнтувати управління на майбутнє; необхідністю урахування ринкових умов.

Виділяються такі моделі: **фізичні, аналогові, математичні**. **Фізичні**, які відображають збільшене або зменшене описання об'єкта; **аналогові** – моделі поводять себе так, як реальні об'єкти, але зовнішньо вони не схожі на них; **математичні** (символічні), для опису властивостей або характеристик об'єкта використовують символи.

Світова практика виробила певний порядок розробки моделей. Найдоцільніше застосовувати такий процес їх побудови: формулювання завдання, підготовка інформації, формування моделі, перевірка моделі на достовірність, використання моделі, відновлення моделі.

У процесі перевірки, використання та відновлення моделей необхідно враховувати похибки, які знижують їх ефективність: недостовірні вхідні умови (припущення), інформаційні обмеження, страх користувачів, недостатня практична перевірка, надмірно висока вартість побудови, недостатнє врахування чинних факторів тощо.

#### 7.4. Способи моделювання

В теорії менеджменту виділяють такі найбільш розповсюджені способи моделювання:

**Теорія ігор.** Моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів.

**Теорія черг.** Визначає оптимальне число каналів обслуговування щодо потреби в них (так звана модель оптимального обслуговування).

**Моделювання управління запасами.** Визначає розміщення замовлень, їх кількість, обсяг готової продукції на складі.

**Лінійне програмування.** Забезпечує оптимальний спосіб розподілу ресурсів за наявності конкретних потреб. Моделі лінійного програмування найбільш популярні у менеджменті.

**Імітаційне моделювання.** Дає практичний спосіб застосування моделі замість реальної системи.

**Економічний аналіз,** тобто метод оцінювання витрат та економічних вигод. Базується на визначенні економічних умов, за яких підприємство стає вигідним. Зрозуміло, що основною умовою буде ситуація, коли загальний дохід зрівнюється з підсумковими витратами.

**Балансові методи,** які базуються на побудові матеріальних, фінансових, трудових та інших балансів.

**Платіжна матриця.** Це статистичний метод, який дозволяє із кількох варіантів вибрати оптимальне рішення. При цьому платежі (грошові винагороди, доходи тощо) подають у формі таблиці.

**Дерево рішень** є схематичним відображенням дій у менеджменті з урахуванням фінансових результатів, ймовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.

**Прогнозування,** тобто передбачення майбутніх управлінських ситуацій та їх імовірного впливу на функціонування організації та її окремих сфер.

Прийняття управлінських рішень завжди пов'язано з невизначеністю ситуації, тобто з ризиком.

## **Тема 8. КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

8.1. Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення.

8.2. Комунікативний процес.

8.3. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій та методи їх подолання.

### **8.1. Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення**

**Комунікації** – це обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками). Комунікації є процесами зв'язку між працівниками, підрозділами та організаціями тощо. Комунікації

супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації. Комунікації доцільно класифікувати за різними ознаками:

**За сферою охоплення: між організацією і зовнішнім середовищем.** Наприклад, обмін інформацією зі споживачами відбувається через рекламу. Під впливом зовнішнього оточення проводяться наради, готуються службові записки, звіти та інше.

**Організаційні комунікації** можуть здійснюватись:

- від вищих рівнів управління до нижчих («зверху донизу»). Наприклад, начальник оголошує підлеглим управлінцям план роботи на наступний робочий тиждень, поточні завдання тощо;

- від нижчих рівнів управління до вищих («знизу догори»). Зазвичай так надходить звітна інформація про рівень виконання завдань, недоліки, порушення, страйкову ситуацію, проблеми тощо;

- між різними підрозділами (відділами, цехами, службами тощо);

- між менеджером (керівником) і його робочою групою.

Організаційні комунікації визначаються характером діяльності, побудовою, можливостями організації, розмірами тощо. При цьому причинами виникнення перепон на шляху таких комунікацій можуть бути: деформація повідомлень на різних етапах передачі інформації, інформації перевантаження в системі комунікацій, громіздка структура управління організацією тощо. Удосконалення організаційних комунікацій доцільно здійснювати за допомогою раціоналізації структури комунікативного процесу, удосконалення документообігу, застосування сучасних інформаційних технологій тощо.

**Міжособистісні комунікації** виникають між окремими особами, працівниками. На шляху таких комунікацій можуть виникати певні перепони, а саме: неповне сприйняття працівником інформації; невербальні перепони, які виникають у процесі використання несловесних знаків: погляду, виразу обличчя, посмішки та ін.; поганий зворотний зв'язок, а усунення таких перепон необхідно пояснювати та обґрунтовувати свої і до початку їх передачі, бути сприйнятливим до можливих семантичних проблем, слідкувати за власними жестами, позами, інтонаціями, бути уважним до почуттів інших працівників, урахувати соціально-психологічний клімат у колективі, установлювати якісний зворотний зв'язок, допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення тощо.

**За способом виникнення: формальні** – офіційні комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними лапками; **неформальні** –

встановлюються на засадах особистих стосунків в організації, як правило, у межах неформальних груп.

**За способом здійснення: вербальні** – це словесні комунікації, які здійснюються через розмови, усні заяви, повідомлення тощо; **невербальні** – це несловесні комунікації, які здійснюються з використанням мови жестів. Уважно спостерігаючи за невербальною поведінкою співрозмовника, можна виявити, наскільки він чесний з вами, чи щось приховує, які його правдиві наміри, чи приємно йому з вами спілкуватися тощо. Особливої ваги набуває знання невербальних аспектів при спілкуванні з іноземцями. Установлено, що 55 % повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози та жести; 38 % – через інтонацію і модуляції голосу; 7 % – через слова, табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Елементи системи невербальної комунікації

Невербальні засоби	Елементи системи
Рухи частин тіла	Жести, міміка і пантоміми, обмін поглядами, вираз обличчя, доторкання, жестикуляція, поза
Мова	Якість і модуляція голосу, його діапазон, грамотність, темп та повільність мови
Простір	Просторові форми організації спілкування: дистанційна близькість у спілкуванні
Час	Запізнення, ранній прихід, культура часу, співвідношення часу та статусу
Рух очей	Частота обміну поглядами, їх тривалість, зміна статички та динаміки погляду

Узагалі в процесі невербальної комунікації 70 % інформації несуть очі та погляд співрозмовника.

**За способом передачі інформації існують:**

**Вертикальні комунікації** – це комунікації між рівнями управління (інституційним, управлінським, технічним) в обох напрямках. За допомогою таких комунікацій від керівників до підлеглих доводяться завдання, делегуються повноваження, викладаються інструкції, надається інформація про методи, терміни та параметри виконання окремих робіт. Зворотний зв'язок при таких комунікаціях спрямований на узгодження, інформування про проблеми, неможливість виконання певних робіт, зміну ситуації на місцях тощо. Результати спеціальних досліджень ефективності вертикальних комунікацій зворотного характеру («знизу вгору»)

засвідчили, що до керівників організацій доходить лише до 10 % інформації, надісланої та переданої для них працівниками.

**Горизонтальні комунікації** – здійснюються між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності. **Діагональні комунікації** – здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях управління в межах передачі нелінійних повноважень.

Базою комунікацій є ефективне інформаційне забезпечення.

**Інформація** – це сукупність повідомлень, що відображають конкретний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності. Вона може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемами. Інформацію можна класифікувати за певними ознаками: **за повнотою охоплення явища, за напрямом руху, за періодом дії, за змістом, за способом передання, за рівнем достовірності.** **За повнотою охоплення явища** повна, часткова, надлишкова. **За напрямом руху:** вхідна, вихідна. **За періодом дії:** разова, періодична, довгострокова. **За змістом:** планово-економічна, фінансова, облікова, бухгалтерська, технологічна, довідкова, адміністративна та ін. **За рівнем доступності:** відкрита тільки для службового користування, секретна. **За способом передання:** усна, текстова, графічна, комбінована. **За рівнем достовірності:** достовірна, недостовірна.

Законом України «Про інформацію» №2658-ХІІ від 02.10.92р. зі змінами та доповненнями виокремлено такі основні види інформації: **статистична інформація; масова інформація; інформація державних органів та органів місцевого й регіонального самоврядування; правова інформація; інформація про особу; інформація довідково-енциклопедичного характеру; соціологічна інформація.**

## 8.2. Комунікативний процес

**Комунікаційний процес** – це процес обміну інформацією на засадах використання певних складових та реалізації відповідних етапів з метою розв'язання конкретної проблеми. **Складовими елементами процесу комунікацій є:** **відправник (джерело)** – це той, хто генерує ідеї, збирає інформацію і передає її; **повідомлення** – інформаційна ідея, закодована за допомогою символів; **канал** – засіб передачі інформації; **отримувач (споживач)** – особа, для якої призначена інформація.

Комунікаційний процес реалізується через такі послідовні *етапи*:

- 1) Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).
- 2) Кодування (перетворення ідеї в повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації).
- 3) Вибір каналу (вибір способу передачі за допомогою телефонного чи електронного зв'язку, відеострічок тощо).
- 4) Передача ідеї (повідомлення).
- 5) Декодування (переклад символів відправника в думки отримувача).
- 6) Оцінка та уточнення повідомлення.
- 7) Здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

### **8.3. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій та методи їх подолання**

У комунікаційних процесах постійно виникають шуми. *Шум* – це те, що деформує зміст повідомлення (відхилення, помилки тощо). Шум (перепони) можуть мати суб'єктивне забарвлення (невизначеність мовлення, неякісний переклад, невідповідність інтонації, навмисне перекручування змісту тощо) та об'єктивне (несправність засобів зв'язку, перешкоди на телефонній лінії, громіздкість комунікаційного процесу тощо). Отже, необхідно враховувати можливі неточності при передачі інформації. Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. *Фільтрація*. Коли робітник говорить те, що хоче чути його керівник, тобто він фільтрує інформацію. Фільтрація є функцією: а) конфлікту між сферами компетенції; б) конфлікту інтересів і потреб відправника; в) висоти структури організації (чим вищий рівень управління, тим більше умов для фільтрації); г) досвід, який склався при попередніх негативних комунікаціях.

2. *Вибіркове сприйняття*. Отримувач сприймає краще ту інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим особистим характеристикам. Інтерес отримувача до інформації визначається його очікуваннями та визначає характер декодування інформації.

3. *Семантичні бар'єри*. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих змінних, які впливають на зміст та значення слів, що використовуються.

**4. Поганий зворотний зв'язок.**

**5. Культурні відмінності між відправником та отримувачем у процесі обміну інформацією** (візитки японців, посмішки американців).

**6. Інформаційні перевантаження.** Вони є об'єктивним наслідком неможливості ефективно реагувати на всю інформацію.

Причини неефективних комунікацій: недостатнє розуміння керівниками важливості комунікацій; несприятливий психологічний клімат у колективі; особистісні характеристики – до думки оточуючих; неповнота інформації, яка сприймається; погана структура повідомлень; відсутність зв'язку. Для підвищення ефективності комунікації менеджер повинен вирішити дві проблеми: 1) повинен удосконалити свої повідомлення; 2) повинен удосконалювати механізм розуміння того, що інші намагаються передати йому в процесі комунікації.

Діями, що допомагають усунути перешкоди ефективних комунікацій, є:

1. Регулювання інформаційних потоків.

2. Установлення зворотного зв'язку на основі: формування питань до слухача за ходом свого повідомлення; повторення всього або частини повідомлення; подання інформації в різних варіантах.

3. Використання емпатії – це спроможність поставити себе на місце співбесідника, урахування його відчуттів, особливостей характеру та ін.

4. Заохочення взаємної довіри.

5. Спрощення мови повідомлення.

6. Розвиток здібностей ефективно слухати.

***Ефективна комунікація в організації сприяє:***

1. Зменшенню інформаційних перевантажень (особливо у керівників вищої ланки управління) і на цих засадах запобігає втраті контролю.

2. Удосконаленню організаційної структури та диференціації рівня прийняття управлінських рішень на засадах аналізу потоків формальної та неформальної інформації.

3. Контролю за впливом неформальних мереж розповсюдження цілей організації.

4. Посиленню мотивації трудової активності виконавців.

5. Поліпшенню соціально-психологічного клімату в робочих групах, структурних підрозділах, організації в цілому.

6. Зникненню опору організаційним змінам та впровадженню новацій.

7. Підвищенню відповідальності щодо впливу діяльності організації на зовнішнє середовище та посиленню зворотного зв'язку з ним.

У практиці проведення ділових переговорів рекомендується насамперед обрати стратегію проведення переговорів як базову лінію їх здійснення. Виділяють чотири стратегії ділових переговорів:

1. **Жорсткі переговори**, за яких кожна зі сторін жорстко відстоює власні позиції, не йдучи на жодні компромісні рішення.

2. **Перспективні переговори** реалізуються в умовах, коли сподівань на реалізацію власної позиції немає, але результати переговорів можуть слугувати базою для розвитку стосунків між партнерами у перспективі.

3. **Лояльні переговори**, за яких сторони з переважної більшості питань йдуть на поступки, ураховуючи майбутні вигоди від подальшої взаємної співпраці.

4. **Принципові переговори** базуються на рівноправних партнерських стосунках та передбачають пошук точок зіткнення інтересів, відкритість, аргументацію позицій сторін на засадах справедливих та об'єктивних норм, для чого до переговорів залучаються спостерігачі, незалежні експерти тощо.

Обравши стратегію проведення ділових переговорів, працівники повинні зосередитись на тактиці, тобто методах та механізмах досягнення цілей переговорів.

## **Тема 9. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО**

- 9.1. Сутність та основні засади керівництва.
- 9.2. Підходи до керівництва.
- 9.3. Стилi керівництва.
- 9.4. Конфлікти як об'єкти керівництва.
- 9.5. Сучасні типи ефективних лідерів.

### **9.1. Сутність та основні засади керівництва**

**Керівництво** – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення через використання комунікацій. Керівництво є



об'єднувальною функцією менеджменту, оскільки вона пронизує всі управлінські процеси в організації.

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою ідей тощо. Отже, основою ефективного керівництва вміло побудовані взаємовідносини з підлеглими. Керівник в організації – це людина, яка управляє своїми підлеглими. Його мета – впливати на інших людей так, щоб останні виконували роботу, доручену організацією, відповідно до її місії та цілей. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, влада, вплив.

**Лідерство** – це здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Фактично лідер надає працівникові неформальні повноваження.

**Влада** – це можливість впливати на поведінку інших людей. Таку можливість створюють, передусім, формальні повноваження.

**Вплив** – це будь-яка поведінка одного працівника (наприклад керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, почуття іншого працівника (наприклад підлеглого).

Найкращий для організації варіант, при якому керівник одночасно є лідером. Виділяють такі форми влади, які може застосовувати будь-який керівник (менеджер):

1) **влада примусу** (виконавець вірить у те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричинити інші неприємності).

2) **влада винагороди** (виконавець вірить у те, що влада може надати йому можливість за певних умов отримати цінну винагороду);

3) **дисциплінарна влада** (виконавець перебуває під впливом установленого розпорядку дня, графіка виконання робіт, положень та інструкцій щодо виконання своїх обов'язків, використання техніки, оснащення, меблів, а також зауважень, розпоряджень керівника);

4) **законна (традиційна) влада** (виконавець вірить у те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок виконувати їх);

5) **еталонна влада (харизма)** – влада власного прикладу того керівника, що впливає;

б) *виконавець перебуває під впливом інформації*, якою володіє керівник і впевнений, що вона забезпечує прийняття необхідних управлінських рішень;

7) *експертна влада* – виконавець вірить, що влада має спеціальні знання, які зможуть задовольнити певні потреби.

*Влада примусу* – це вплив через страх. Наприклад, страх втратити роботу, любов, повагу, захищеність. Недоліком впливу через страх є: відсутність довіри до керівництва; поява бажання у підлеглих працівників обманювати організацію; поява гальмівних процесів розвитку здібностей людини тощо.

*Влада винагороди* використовує бажання підлеглих отримати певну винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода повинна бути досить цінною. Менеджер повинен розуміти, що в кожній людини своє сприйняття і розуміння цінностей (згідно з теорією очікувань). Посилення влади дуже часто досягається шляхом особистих послуг. До недоліків можна віднести: обмеженість розмірів винагороди; можливі обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми; те, що не завжди можна з'ясувати ставлення працівника до винагороди.

*Дисциплінарна влада* базується на поведінці підлеглих, яка відображає дотримання встановлених стандартів, критеріїв, інструкцій, методик, наказів, розпоряджень тощо. При цьому важливу роль відіграє якість законодавчої, нормативної, адміністративної, інструктивної та ін. бази. Недоліками цієї форми влади є: пригнічення ініціативності та креативності працівників; неактуальність та невідповідність норм, критеріїв, нормативів, інструкцій поточній ситуації в організації тощо.

*Законна влада* ґрунтується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності та приналежності. Вплив за допомогою традицій можливий тоді, коли етика бізнесу та норми організаційної культури сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою. Функціонування організації повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб (а це вже винагорода). Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації (вона не залежить від якоїсь однієї особи), швидкість та передбачуваність впливу. Недоліки такої влади: традиції можуть бути спрямовані проти змін; немає тісного

зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням власних потреб, з іншого; може погано використовуватись потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими у зв'язку з тим, що цей працівник не входить у формальну систему (групу).

**Влада прикладу (еталонна)** формується на засадах *харизми*, не на логіці, не на традиціях, а на силі особистих якостей (здібностей лідерів). При цьому велике значення мають характеристики харизматичних особистостей (лідерів): енергійність, впливова зовнішність, незалежність характеру, добрі риторичні (ораторські) здібності, освіченість, інтелігентність, достойні манери поведінки, впевненість та інші. До недоліків необхідно віднести: певну самовпевненість керівника, можливість його відмови від інших видів влади.

**Інформаційна влада** базується на використанні широкого спектра інформації, якою володіє тільки менеджер. Ефективність використання цієї влади залежить від якості, достовірності та повноти інформації. Важливу роль при цьому відіграє система комунікацій обробки інформації. До недоліків можна віднести: можливість неправильного оцінювання керівником отриманої інформації; невміле використання інформації щодо різних категорій підлеглих та груп працівників тощо.

**Влада експерта** у своїй основі має вплив через «розумну» віру. Виконавець свідомо і логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення в експерта (керівника), тим більше у нього влади.

Високий рівень освіти ліквідує відмінності між керівником і виконавцями. Тому важко формувати владу тільки на примусі, винагородах, традиціях, дисципліні, інформації, харизмі чи компетенції. Отже, потрібно **переконувати працівників і залучати до управління** з метою здійснення впливу. **Переконання** будуть мати вплив у разі ефективної передачі точки зору керівника. Керівник визнає залежність від виконавця, його компетентність. Виконавець у свою чергу впевнений, що керівник задовольнить його власну потребу. Ефективне переконання формується при довірі до керівника, його вмінні враховувати інтелектуальний рівень підлеглих, збігу цілей керівника і цілей працівників. При цьому недоліками є: повільна дія переконання, невизначеність результатів, складність застосування цього підходу.

**Вплив через залучення працівників до управління** здійснюється шляхом скеровування їх зусиль на виконання потрібної цілі. Це заохочує працівників мати владу, можливість самовираження, а також проявляти компетентність, бажання успіху. Водночас працівники, які не люблять неясності, відмовляються від цього виду впливу, а керівники не завжди готові відмовитися від своїх традиційних методів впливу. Ці недоліки дещо обмежують застосування впливу через залучення до управління.

## 9.2. Підходи до керівництва

Важливим у менеджменті є питання про те, як повинен поводитися керівник (менеджер), які засоби впливу та стилі поведінки показали себе найбільш ефективними при зосередженні зусиль працівників на досягненні цілей організації. Відповісти на ці запитання допомагають три підходи до керівництва, розроблені американськими вченими-біхевіористами, доповнені та розвинені науковцями інших країн.

**Підхід з позицій особистих якостей** базується на використанні властивостей та особистісних характеристик «ефективних» керівників. Згідно з так званою «теорією великих людей» (особистісна теорія лідерства) найкращі керівники володіють певними особистими якостями, які є загальними для всіх (чесність, рівень інтелекту, знання, імпульсивна зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, освіта, великий ступінь упевненості в собі, здоровий глузд, мудрість). **Підхід з позицій поведінки** визначає те, що ефективність керівництва залежить не від особистих якостей, а від манери поведінки керівника з підлеглими. В основі підходу лежить класифікація стилів керівництва (поведінки) на автократичний, демократичний, орієнтований на роботу, орієнтований на людину (працівника). Розробники підходу (група американських учених-біхевіористів) шукали найбільш оптимальний стиль керівництва (довго вважали таким стилем демократичний). Але виявилось, що такого стилю не існує – стиль керівництва змінюється залежно від ситуації.

**Ситуаційний підхід.** В основі підходу лежить установлення того, які стилі поведінки та особисті якості найбільше відповідають конкретним ситуаціям. Варто вибирати різні важелі керівництва відповідно до характеру певної ситуації. Ситуаційні фактори

включають: потреби та особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформацію, якою володіє керівник тощо. З метою встановлення залежності між стилем керівництва, привабливістю і продуктивністю праці американські теоретики почали визначати не тільки взаємовідносини керівників і підлеглих, а й ситуацію в цілому. В результаті й було розроблено декілька ситуаційних моделей, які отримали широке прикладне застосування.

### 9.3. Стили керівництва

Стиль керівництва, який характеризує конкретного менеджера, залежить від обсягу делегованих повноважень, використовуваних форм влади, турботи про людські стосунки і виконання завдань організації тощо. Розглянемо *види стилів керівництва* і механізми їх застосування докладніше.

**Авторитарний (автократичний) стиль керівництва** базується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям (орієнтація йде на потреби нижчого рівня). Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, вдається до погроз. Якщо автократ використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

Авторитарний стиль має певні переваги, а саме: спрямованість на результат; чіткість взаємодії та взаємопідпорядкування; єдиновладдя, що усуває дублювання; досягнення високого рівня виконавчості та дисциплінованості у колективі тощо. Недоліками такого стилю керівництва є: низька мотивація працівників; несприятливий соціально-психологічний клімат; висока плинність кадрів; низький рівень ініціативності та гальмування творчого розвитку підлеглих; неврахування думок підлеглих виконавців тощо.

**Демократичний (ліберальний) стиль керівництва** апелює до потреб вищого рівня, а саме: потреби у причетності, прагнення до високих цілей, автономії і самовираження. Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників. Недоліками такого стилю керівництва є: значні витрати часу на обговорення альтернатив; загроза виникнення

конфліктних ситуацій; суб'єктивність у ставленні керівника до підлеглих, а не на результат тощо. **Стилі керівництва на засадах систем Р. Лайкерта.** Р. Лайкерт зробив висновок, що стиль керівництва може бути орієнтованим або на роботу, або на людину, причому більш продуктивною є орієнтація на людину. Лайкерт запропонував чотири системи для підбору менеджером стилю керівництва, які базуються на оцінці поведінки керівника, табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Чотири базові системи Р. Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсько-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Базується на засадах участі працівників

За 1-ю системою керівники мають характеристики автократів, за 2-ю системою – дозволяють підлеглим обмежено брати участь у прийнятті рішень, за 3-ю системою – використовують двостороннє спілкування і допускають деяку довіру між керівниками і підлеглими, за 4-ю системою – орієнтуються на групові рішення та участь працівників у прийнятті рішень. Четверта система, найбільш дієва, базується на двосторонньому спілкуванні, орієнтована на людину.

**Стиль керівництва через структуру та увагу до підлеглих.** Подальший розвиток стилів керівництва спонукав науковців до розробки положень системи керівництва через структуру та увагу до підлеглих.

**Стилі керівництва на засадах управлінської ґратки Р. Блейка і Дж. Моутона.** Науковці побудували управлінську решітку, де виділили 5 основних стилів керівництва, які враховують інтереси людей (вертикальна вісь) та інтереси виробництва (горизонтальна вісь), рис. 9.1.

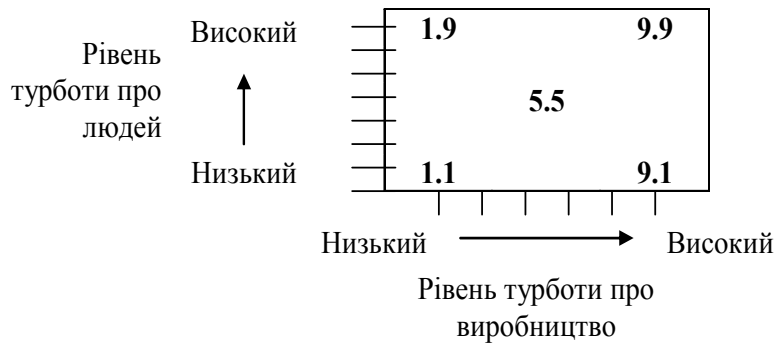
**Зміна стилю ефективного керівництва залежно від ситуації (модель Ф. Фідлера).** Ф. Фідлер увів поняття найменш бажаного колеги (НБК). Згідно зі стилем керівництва «організаційне управління», менеджер використовує підхід, який характеризується «золотою серединою» і дає можливість орієнтуватись на збереження положення, яке існує, рис. 9.2.

Розвиваючи концепцію вчених університету штату Огайо (США), Р.Блейк і Дж. Моутон побудували таблицю (решітку, ГРІД) типів управління, яка являє собою матрицю, утворену перехрещенням таких двох параметрів (а точніше, вимірників поведінки лідера):

1) вертикальна вісь таблиці ранжує рівень турботи менеджера про людей за шкалою від 1 (найнижчий рівень) до 9 (найвищий рівень);

2) горизонтальна вісь таблиці ранжує рівень турботи менеджера про виробництво (виконання поставленого завдання) також за шкалою від 1 до 9.

Стиль лідерства при цьому визначається одночасно за обома названими параметрами:



У межах таблиці типів управління Р. Блейк і Дж. Моутон окреслили зони таких п'яти основних стилів лідерства:

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

**1.9 „Управління позаміським клубом”.** Основна увага приділяється підтриманню в колективі атмосфери доброзичливості, комфортних умов, навіть за рахунок показників виробництва.

**1.1 „Нікчемне” або „злиденне” управління.** Керівник докладает мінімальних зусиль для виконання роботи, що необхідні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в організації.

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

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

Рис. 9.1. Управлінська гратка Р. Блейка і Дж. Моутон

На думку Ф.Фідлера, стиль даного конкретного керівника залишається в цілому постійним (незмінним), і він нездатний пристосувати його до конкретної ситуації. Виходячи з цього, ідея моделі Ф. Фідлера полягає в тому, щоб:

1) визначити стабільний стиль лідерства даного конкретного керівника (орієнтація на стосунки з підлеглими або орієнтація на завдання)

2) ідентифікувати конкретну ситуацію в колективі (вирішити, чи є сприятливою, помірною або несприятливою комбінація таких ситуаційних факторів):

- стосунки „лідер - послідовники”;
- структурованість завдання;
- рівень посадових повноважень керівника

3) вибрати адекватний до ситуації стиль лідерства (ставити керівника в такі ситуації, які щонайкраще відповідають його стабільному стилю лідерства). Такий підхід забезпечує баланс між вимогами ситуації і стабільним стилем лідерства

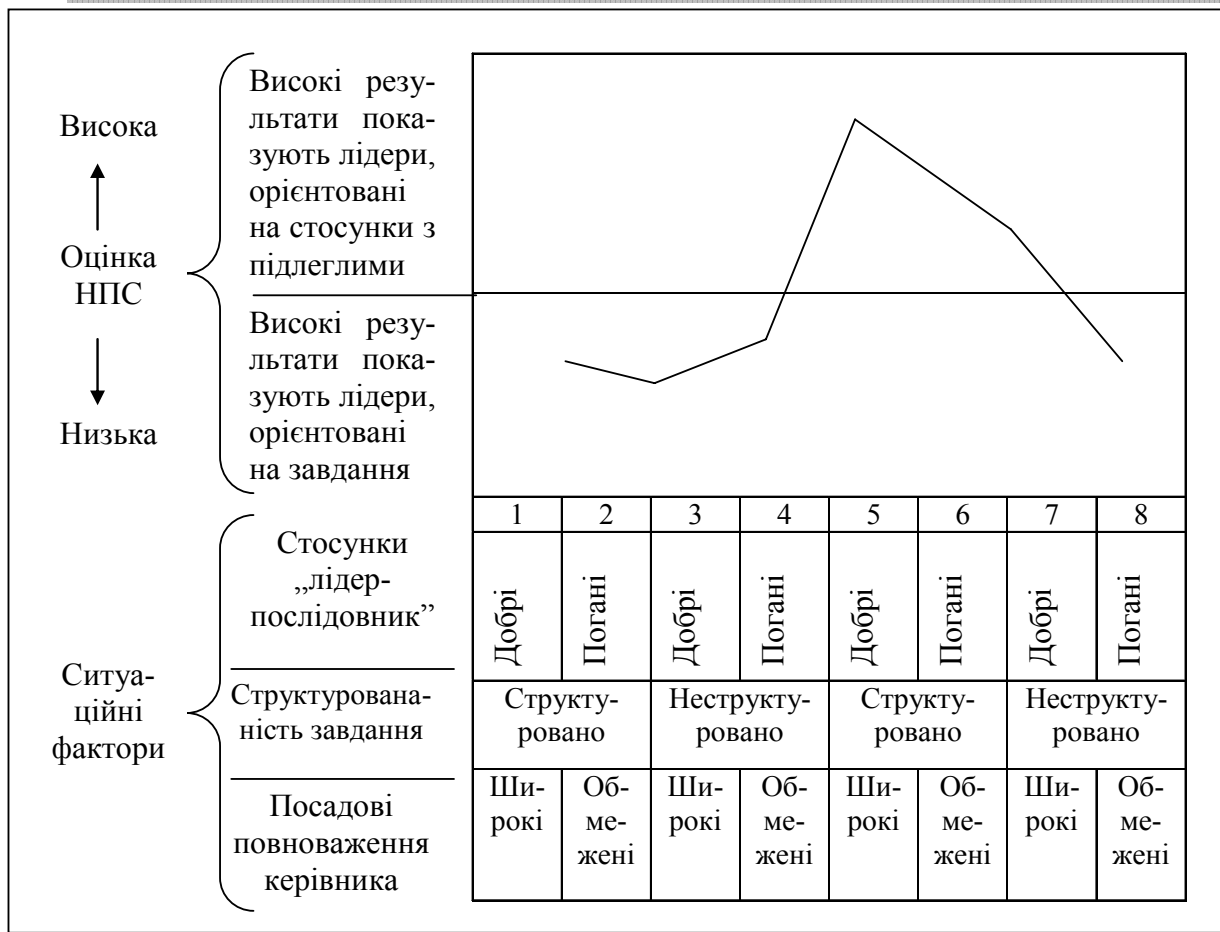


Рис. 9.2. Залежність стилю ефективного керівництва від ситуації (модель Ф. Фідлера)



Ситуаційні стилі керівництва «Шлях – ціль» Т. Мітчела і Р. Хауса. Цей підхід базується на оцінці дії, яку створює поведінка керівника щодо мотивації, задоволення і продуктивності праці підлеглого. Керівник спрямовує підлеглих на досягнення цілей організації через вплив на шляхи досягнення цих цілей. Прийоми впливу на шляхи досягнення цілей: роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається; спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей; забезпечення підтримки, введення наставництва; усунення перепон у роботі підлеглих; формування у підлеглих потреб, які може задовольнити керівник.

Один із авторів підходу Р. Хаус виділив чотири стилі керівництва:

**1. Стиль підтримки** (відповідає стилю, орієнтованому на людину) - керівник має інтерес до підлеглих, піклується про них. Більш ефективний цей стиль тоді, коли у підлеглих спостерігається потреба в самоповазі та належності.

**2. Інструментальний** (директивний, відповідає стилю, орієнтованому на роботу) - менеджер віддає підлеглим чіткі накази, розробляє графіки робіт, правила, процедури, а ті у свою чергу знають, що від них хочуть. Більш ефективно застосувати такий стиль, коли у підлеглих простежується потреба в автономії та самовиявленні.

**3. Партиципативний** (стиль, який заохочує підлеглих у прийнятті рішень) - керівник шукає поради у підлеглих, а також пропонує їм брати участь у прийнятті рішень. Цей стиль доцільно використовувати по відношенню до підлеглих, які вірять, що вони впливають на навколишнє середовище.

**4. Стиль, орієнтований на досягнення** - характеризується тим, що перед підлеглими постає напружена ціль і очікується, що вони будуть робити, використовуючи повністю свої можливості. Застосування цього стилю підходить до ситуацій, коли підлеглі намагаються досягти високого рівня продуктивності і вірять у те, що мають можливість його досягти.

Основним завданням теорії в кожному випадку є розробка питання, як збільшити мотивацію підлеглих і задоволення роботою, формуючи її мету та шлях до її досягнення.

П. Херсі і К. Бланшара виділили 4 стилі лідерства залежно від рівня «зрілості» виконавців, рис. 9.3.

Згідно з моделлю лідерства П. Герсі і К. Бланшарда вибір керівником ефективного стилю лідерства, тобто поєднання двох типів його поведінки: орієнтація на стосунки з підлеглими; орієнтація на виконання робочих завдань, — залежить від ступеня «зрілості» підлеглих (рівня готовності до виконання робочих завдань)

Складовими категорії «зрілість» підлеглих є:

- «професійна зрілість» або спроможність працювати (знання, вміння, навички щодо виконання конкретної роботи);
- «психологічна зрілість» або бажання працювати (мотивованість щодо виконання конкретної роботи).

«Зрілість» не є постійною рисою підлеглого (підлеглих). Це, скоріше, характеристика конкретної ситуації, яка згідно з моделлю може мати чотири стадії

Поєднання двох вищезазначених типів поведінки керівника в межах даної моделі дозволяє виділити чотири стилі лідерства, кожний із яких відповідає певній стадії «зрілості» підлеглого

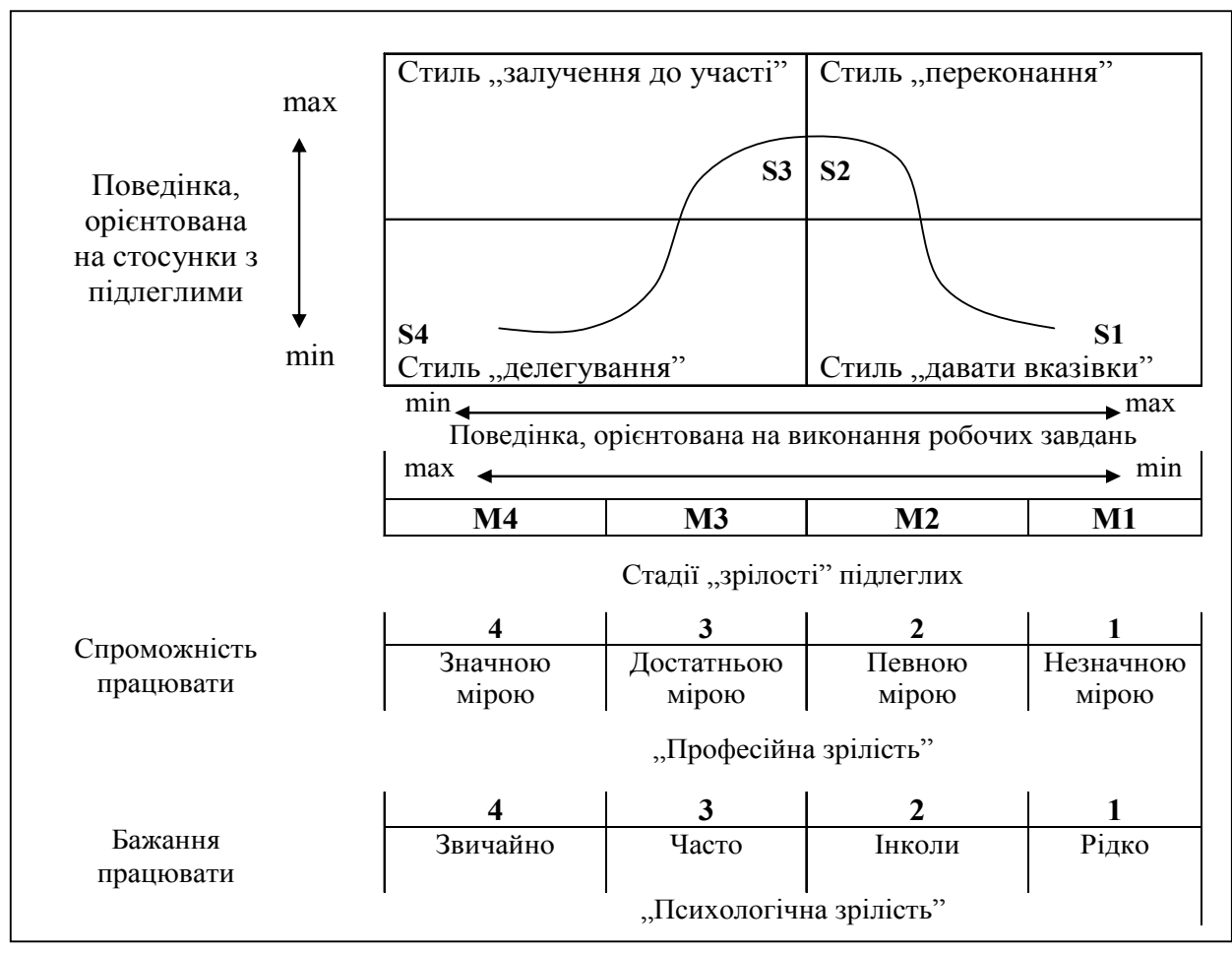


Рис. 9.3. Ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара

**S1 - давати вказівки.** Характеризується поєднанням великого ступеня орієнтованості на завдання і малого – на людину. Він підходить до підлеглих, які мають низьку зрілість. У даному випадку підлеглі або не хочуть, або не мають можливості відповідати за конкретне завдання.

**S2 - продавати.** Характеризується орієнтацією як на людину, так і на завдання. Підлеглі бажають прийняти відповідальність, але не можуть цього зробити через низький рівень зрілості. У даному випадку керівник продовжує орієнтуватися на завдання, але до робітників має проявляти більше довіри та впевненості.

**S3 – стиль, заснований на участі підлеглих у прийнятті рішень.** У даній ситуації виконавці мають значну зрілість, але не мають бажання відповідати за виконання завдання. Підлеглі мають значний досвід виконання завдання. Тут керівник повинен мотивувати їх найбільші досягнення шляхом надання можливості брати участь у прийнятті рішень.

**S4 - делегування (представництво).** Використовується для виконавців найвищого рівня зрілості, які і можуть, і бажають нести відповідальність. Підлеглі достатньо кваліфіковані, мають високу мотивацію на досягнення. Цей стиль найбільш придатний до ситуацій, коли робітники можуть діяти самостійно і не потребують великої підтримки від керівника. Поведінка керівника може поєднувати і низький ступінь орієнтованості на задачу, і на людські відносини.

*Ситуаційна модель використання стилів керівництва для прийняття рішень керівником В. Врума та Ф. Йеттона* концентрує увагу на процесі прийняття управлінських рішень і має п'ять стилів керівництва, які керівник може використовувати залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень. Це автократичні стилі (A1 і A2), консультативні (C1 і C2), повної участі (G2).

Використання стилів визначається характеристикою ситуації В. Врум та Ф. Йеттон виділили 7 характеристик, із яких три стосуються якості рішень, а чотири – факторів, які обмежують згоду підлеглих), табл. 9.2.

Отже, різні ситуаційні моделі підкреслюють необхідність гнучкого керівництва. Керівник повинен чітко уявляти собі здібності підлеглих, власні можливості, природу завдань, потреби, повноваження, якість інформації, особливості різних країн.

## Стили прийняття рішень В. Врума та Ф. Йеттона

Стили	Характеристика стилів
AI	Керівник сам вирішує проблему або приймає рішення на основі одержаної інформації
AII	Керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім сам вирішує проблему
CI	Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції і приймає рішення
CII	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, колектив вислуховує пропозиції, а керівник приймає рішення
GII	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи і знаходить оптимальну. При цьому керівник прагне прийняття його пропозиції

Отже, найефективніший стиль керівництва такий, що дозволить орієнтуватись на реальність, коли керівник підбирає стиль під конкретну ситуацію.

#### 9.4. Конфлікти як об'єкт керівництва

Процес керівництва будь-якою організацією часто супроводжується конфліктами між окремими виконавцями та в колективах, а також стресами у працівників. Конфлікти, різні за значимістю та наслідками, супроводжують будь-яку трудову діяльність. Деякі з них розв'язуються миттєво, деякі стають затяжними та небезпечними, інші вимагають стороннього втручання. Менеджер повинен володіти знаннями щодо сутності, особливостей перебігу та можливих наслідків конфліктів і стресів та вміти усувати їх негативний вплив.

**Конфлікт** (лат. *conflictus* – зіткнення, незгода) – це відсутність порозуміння між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. У процесі конфлікту кожен суб'єкт нав'язує свою точку зору, думки, гостру суперечку та перешкоджає іншому суб'єкту чинити так само. Вивчення літературних джерел дозволяє виділити основні **причини**

**конфліктів**, а саме: розподіл ресурсів; взаємозалежність завдань; відмінності у планах сторін; несхожість цілей; відмінності в уявленнях про певну конкретну ситуацію; різне розуміння та сприйняття цінностей; відмінності в манері поведінки; неправдива інформація; незадовільні комунікації; відмінності в життєвому досвіді; різка зміна подій; демонстрування негативних особистих якостей (недовіра, підозрілість, пихатість, ненависть) тощо.

Серед багатьох людей, у тому числі в середовищі менеджерів, панує думка, що конфлікти небажані. Така позиція навіть оформилась у доктрину під назвою «школа Вебера». Представники цієї школи пов'язують конфлікти з різними драматичними епізодами, погрозами, агресією, суперечками, ворожістю, війнами тощо. Сучасний американський менеджмент підкреслює бажаність конфліктів, вбачає їх позитивне значення та вимагає вмілого керівництва ними.

Розглянемо класифікацію конфліктів за різними ознаками.

**За ознакою результатів** конфлікти бувають: *функціональними (конструктивними); дисфункціональними; безрезультатними.*

**За змістом** можна виділити шість основних типів конфліктів: *внутрішньоособистісний; міжособистісний (діадний); конфлікт між особою і групою; міжгруповий; конфлікт між апаратом управління (керівною системою) та виконавчим апаратом (керованою системою); міжорганізаційний конфлікт.*

Центральним елементом моделі є управління конфліктом, методи здійснення якого можна поділити на дві групи: структурні; міжособистісні.

Дуже важлива роль належить вибору стилю поведінки опонентів та керівників відповідно до конфліктної ситуації. Стиль може захищати власні інтереси опонентів (діючи активно чи пасивно) та інтереси організації (діючи спільно чи індивідуально). Розрізняють такі стилі поведінки у конфліктній ситуації:

**1) Стиль конкуренції.** Передбачає активне розв'язання конфлікту визначеним шляхом на засадах співпраці з різними сторонами конфлікту. Ефективний у тому випадку, коли менеджер має певну владу. Такий стиль рекомендується застосовувати в таких ситуаціях: кінцевий результат дуже важливий для менеджера; рішення необхідно прийняти швидко; якщо немає іншого виходу і немає що втрачати; якщо менеджер знаходиться в критичній ситуації,

яка вимагає миттєвої реакції; якщо менеджер повинен прийняти нестандартне рішення.

2) **Стиль ухилення.** Є пасивним стилем. Він прийнятний, коли проблема, що обговорюється, не дуже важлива, або коли немає достатньої інформації для прийняття рішення. Хоча такий стиль ухилення ідентифікується з "втечею від проблеми" (відповідальності) і не розглядається як ефективніший спосіб розв'язання конфліктів, відхід або відтермінування є цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію. Найбільш типовими ситуаціями, у яких доцільно застосовувати стиль ухилення, є: результат не дуже важливий, рішення тривіальне і на нього не варто витратити час, гроші та сили; важко розв'язати конфлікт на свою користь; доцільно виграти час, щоб отримати додаткову інформацію; мало влади і шансів розв'язати проблему бажаним для себе чином; вирішення проблеми наразі небезпечне через велику ймовірність погіршити ситуацію.

3) **Стиль пристосування.** Це пасивний стиль. Його варто використовувати, якщо результат справи надзвичайно важливий для опонента та не дуже суттєвий для менеджера. Відмінність від попереднього стилю полягає в тому, що опоненти діють разом. Стиль пристосування доцільно використовувати у таких типових ситуаціях: коли необхідно зберегти хороші стосунки з опонентами; коли результат важливий для опонентів тощо.

4) **Стиль співпраці.** Опоненти беруть активну участь у розв'язанні конфлікту і відстоюють власні інтереси, але при цьому намагаються співпрацювати. Цей стиль потребує більш продуктивної роботи, оскільки спочатку оголошуються потреби та інтереси всіх сторін, а потім відбувається спільне обговорення. Такий стиль є особливо ефективним, коли сторони мають різні приховані потреби та існують труднощі у встановленні джерел незадоволення. Стиль співпраці доцільно використовувати у таких ситуаціях: розв'язання проблеми дуже важливе для всіх сторін, і жодна із них не хоче ухилятися від цього процесу; коли в опонентів довготривалі та взаємозалежні стосунки; є час пропрацювати проблему, що виникла; усі сторони добре ознайомлені з проблемою і їх бажання відомі; усі сторони рівноправні, тому на рівних умовах шукають вирішення проблеми.

5) **Стиль компромісу.** Передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін шляхом взаємних поступок, зважаючи на всі

«за» та «проти». Якщо опонент поступається в чомусь, то у відповідь поступається і та сторона. Цей стиль є найефективнішим у випадку, якщо сторони хочуть одного і того ж, але знають, що одночасно неможливо досягнути однієї мети. Компроміс часто є останньою можливістю прийти до певного рішення. Як правило, компроміс дає кращий результат для сторони, яка має більшу владу. Стиль компромісу є найбільш прийнятним, коли: сторони рівноправні та мають спільні інтереси; сторони хочуть швидко вирішити проблему; усіх влаштовує тимчасове рішення; інші підходи до вирішення проблеми не мали успіху; у результаті компромісу можна зберегти хороші взаємовідносини; краще отримати хоча б щось, ніж втратити все.

### 9.5. Сучасні типи ефективних лідерів

Нові підходи до керівництва вводять у поняття лідерства наявність у менеджерів таких якостей, які спонукають людей (і мотивують) працювати продуктивніше за свій нормальний рівень.

**Трансакційні керівники** відрізняються почуттям гордості за добре налагоджену, ефективну роботу, їм притаманна відповідальність перед організацією, її нормами та правилами. Основні функції трансакційних керівників: роз'яснення підлеглим завдань; створення ефективних організаційних структур; забезпечення справедливості винагороди; задоволення соціальних потреб та увага до підлеглих.

**Харизматичні лідери** – мотивують людей до діяльності, інтенсивність якої перевищує звичайний рівень. Джерела їх впливу: чітке уявлення майбутнього, що поділяється робітниками організації; створення системи корпоративних цінностей, що поділяються робітниками організації; взаємна довіра лідера і підлеглих. Харизматичні лідери створюють атмосферу змін, ідей, які стимулюють людей направляти всі можливі зусилля на досягнення цілі, укріплюють віру підлеглих у можливість досягнення мети.

**Лідери, що трансформують** – схожі на харизматичних лідерів, але відрізняються особливими здібностями у впровадженні новацій і здійсненні змін. Вони приходять до керівництва у періоди великих стратегічних змін, володіють здібністю управляти трансформаціями цілей, структур і персоналу. Спираються на такі фактори, як світогляд, загальні цінності та ідеї; привертають на свій бік прибічників змін за допомогою створення «загальної платформи» змін.

**Інтерактивні лідери** - демонструють інтерактивний стиль поведінки, який є надзвичайно ефективним у сучасному корпоративному середовищі, піклуються про досягнення консенсусу, участі в роботі всіх членів колективу, їх взаємодії і взаємодопомоги. Їх основні характеристики: делегують повноваження; передають владу та інформацію; сприяють зростанню самооцінки працівників.

## **Тема 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ**

10.1. Види відповідальності в менеджменті.

10.2. Етика в менеджменті.

### **10.1. Види відповідальності в менеджменті**

Лауреат Нобелівської премії **Мілтон Фрідман (1912-2006)** підкреслював, що роль бізнесу в суспільстві полягає у використанні енергії підприємців, менеджерів, інших працівників, а також ресурсів у діяльності, яка спрямована на збільшення прибутку за умови виконання правил гри (законодавчих актів, чесного слова тощо) та участі у відкритій конкурентній боротьбі без обману і шахрайства.

Крім здійснення безпосередньої виробничо-господарської діяльності, перед підприємцями та менеджерами постають проблеми відповідальності перед суспільством та проблеми етики. Кожна організація використовує у своїй діяльності матеріальні, фінансові та трудові ресурси держави і тому несе відповідальність перед суспільством.

У менеджменті виділяють п'ять **видів відповідальності** – юридичну, інформаційну, корпоративну, фінансово-економічну та соціальну.

**Юридична відповідальність** – це виконання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо, які регламентують межі та засади діяльності організації.

**Інформаційна відповідальність** – це надання правдивої і чесною інформації засобам масової інформації, при здійсненні рекламної діяльності, при переговорах з партнерами та ін.

**Корпоративна відповідальність** – це відповідальність перед працівниками і засновниками підприємства щодо використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, енергетичних,



інформаційних та ін.), розподілу прибутків, висування на керівні посади тощо.

**Фінансово-економічна відповідальність** – це використання «чистих» джерел фінансування, своєчасні виконання договірних зобов'язань та виплата заробітної плати, проведення обґрунтованого обліку, економічного аналізу тощо.

**Соціальна відповідальність** – це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності і їх реагування має свої переваги і недоліки. Соціальна відповідальність створює такі переваги:

- 1) забезпечує довгострокові перспективи;
- 2) змінює потреби суспільства;
- 3) допомагає розв'язувати соціальні проблеми, у тому числі і своїх працівників;
- 4) формує норми моралі в самій організації;
- 5) створює доброзичливі відносини між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства тощо.

Складовою соціальної відповідальності організації є соціальна поведінка, яку називають інтеграційною стратегією завоювання суспільної довіри. Якщо підприємство прагне завоювати довіру суспільства, то йому необхідна свідомо й активна поведінка, що орієнтується на суспільні запити, а саме – **відповідальна, комунікативна, інноваційна поведінка**.

**Відповідальна поведінка** (спроможність підприємства відповідати на запити доти, поки цю проблему не буде вирішено) ґрунтується на таких аспектах:

- відповідальність за роль підприємства в суспільстві (відповідальність за задоволення певних потреб суспільства);
- відповідальність підприємства за спроможності (підприємство бере на себе відповідальність щодо проблем, які воно в змозі вирішити);
- причинна відповідальність (підприємство повинно нести відповідальність за ті проблеми, причиною яких воно є).

**Комунікативна поведінка**. Якщо підприємство прагне взяти на себе певну відповідальність, то про суспільні потреби воно може дізнатися за допомогою діалогу з громадськістю. Комунікативна поведінка полягає в роботі із громадськістю («паблік рилейшнз»). Принципами такої роботи є: **інноваційна поведінка** – керівництво

підприємства має знаходити оптимальні рішення як для наявних, так і для можливих проблем, пов'язаних з інноваціями, які б позитивно сприймалися суспільством.

***Елементи реалізації соціально відповідального менеджменту:***

- види діяльності (постійний пошук нових видів діяльності в інтересах суспільства);
- співробітництво (із партнерами, клієнтами);
- персонал (уважне й чутливе виконання його запитів);
- зовнішнє середовище (формування його стабільності);
- суспільна орієнтація підприємства;
- реакція на суспільні проблеми.

Недоліками визнання соціальної відповідальності є:

- 1) порушення принципу максимізації прибутку;
- 2) зростання собівартості за рахунок збільшення витрат на соціальні потреби;
- 3) неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству;
- 4) невміле задоволення соціальних потреб;
- 5) застосування соціальної відповідальності тільки для рекламних цілей.

Підприємці та менеджери повинні вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечує переваги і сприяє усуненню чи зменшенню недоліків. Соціальна відповідальність є похідною тих особистих цінностей, які впливають із етики менеджерів та підлеглих їм працівників. Суспільство, будь-яка організація чи група працівників визначає свою етику поведінки.

Соціальна відповідальність певним чином базується на нормах, цінностях, що впливають із етики менеджменту. Етика – це наука про моральні принципи та норми поведінки, а етична відповідальність – дотримання етичних норм у внутрішньому та зовнішньому середовищах організації.

## **10.2. Етика в менеджменті**

***Етика*** – це норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимоги, які людина ставить перед собою або які вимагає суспільство в певному середовищі та соціальній групі.

**Під етичною поведінкою необхідно** розуміти сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує. У процесі підприємницької та управлінської діяльності трапляються випадки більшого чи меншого відхилення від суспільних норм, що власне і є неетичною поведінкою.

**Причинами неетичної діяльності** можуть бути:

- 1) конкурентна боротьба;
- 2) бажання мати великі прибутки;
- 3) невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- 4) зменшення значення етики в суспільстві;
- 5) бажання досягнути цілі та виконати місію організації будь-якою ціною;
- 6) неетична поведінка партнерів;
- 7) виникнення конфліктних, стресових та інших подібних явищ в організації;
- 8) невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва;
- 9) занадто складна система розробки та прийняття рішень в організації тощо.

На сучасному етапі більшість вітчизняних та іноземних фірм розуміють, що від дотримання їхніми працівниками етичних норм залежить ділова репутація компаній. Досить часто перед організаціями постає дилема: діяти етично, але недоотримати потенційні прибутки, чи досягати встановлених цілей, незважаючи на засоби, тобто працювати за принципом Макіавеллі «Мета виправдовує засоби».

Дослідження показали, що якщо фірма планує здійснювати свою діяльність у короткостроковому періоді, не орієнтуючись на перспективний розвиток, то другий варіант поведінки для неї є цілком виправданий. Якщо ж компанія прагне завоювати стабільне становище на ринку, установити взаємовигідні та чесні стосунки зі своїми партнерами, забезпечити успішне та прибуткове ведення бізнесу в довгостроковому періоді, то всі дії та вчинки її працівників повинні базуватись на неухильному дотриманні етичних норм, ділового етикету.

Стратегія етичної поведінки інколи змушує підприємства відмовлятися від досить привабливих пропозицій, але твердість і принциповість у таких питаннях створюють організації репутацію надійного ділового партнера, тобто інвестиції в етику скуповуються.

Ступінь оволодіння системи етичних принципів і правил формує **етичний рівень менеджера**. У сучасному менеджменті важливого значення набуває **службовий етикет**, що означає встановлений порядок і форми поведіння на службі, у стосунках між працівниками, він включає: зовнішній вигляд; манеру розмовляти; вітання співробітників; форму спілкування менеджера й підлеглого; форму віддачі розпоряджень; етику заохочення й покарання.

Нерідко з метою етичного виховання працівників в організаціях розробляються етичні кодекси, які визначають моральні та соціальні цінності компанії, принципи ділового етикету, правила поведінки працівників; створюються спеціальні структурні підрозділи, наприклад комітет з етики, чи спеціальні посади, наприклад уповноважений з етичних питань.

Отже, сучасний менеджмент пропонує такі **заходи для забезпечення етичної поведінки**: запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики працівників організації; введення комітетів з етики; проведення соціальних ревізій, призначення яких оцінювати вплив соціальних факторів на організацію; організування навчання етичній поведінці керівників і підлеглих; постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через пресу, радіо, телебачення та ін.; проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки тощо.

Правила етичної поведінки базуються на таких моральних категоріях, як ввічливість, тактовність, коректність, порядність, доброзичливість, їхнє засвоєння та неухильне дотримання сприяє розвитку почуття такту, вміння говорити і діяти з урахуванням індивідуальних психофізіологічних особливостей співрозмовників, розвиває здатність гідно поводитись у складних ситуаціях (у тому числі конфліктних, стресових), формує власний авторитет працівників та імідж організації загалом, створює сприятливий психологічний клімат ділового спілкування, що сприяє розвитку ділових контактів.

Дотримання етичних норм управління полегшує встановлення контактів у процесі управління, сприяє взаєморозумінню, успішному вирішенню проблем, а їх недотримання – псує настрій, погіршує відносини, роз'єднує, не сприяє досягненню бажаних результатів. Усі види відповідальності врешті-решт формують етичну

поведінку. Остання впливає на виконання функцій та якість методів менеджменту і, як результат, на управлінські рішення. Так виникає конкретна реакція системи менеджменту на соціальні потреби суспільства. Вона може проявлятися у наданні соціальної допомоги, підтримці певних соціальних програм, виконанні норм моралі тощо.

## **Тема 11. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ**

11.1. Напрямки організаційних змін та подолання опору змінам.

11.2. Ефективність системи менеджменту.

### **11.1. Напрямки організаційних змін та подолання опору змінам**

Оскільки організації є динамічними системами, вони постійно і безперервно змінюються. **Організаційний розвиток** – це довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення організації з допомогою агента змін шляхом ефективного спільного регулювання, з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією. Організаційний розвиток відбувається за допомогою організаційних змін зазвичай кожні 1–5 років: помірні реорганізація відбувається раз на рік, докорінна – раз на 4-5 років.

**Фактори, що сприяють розвитку організаційних змін**, виважені організаційні зміни є запорукою розвитку діяльності підприємства, вони зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках:

- 1) оцінювання і зміна цілей організації;
- 2) зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо;
- 3) зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- 4) зміна кадрової політики;
- 5) модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи і т.д.);
- 6) зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю.

**Умови успіху в здійсненні змін в організації:** необхідно розподілити повноваження в керівництві працівників так, щоб був баланс влади; необхідно швидко переборювати опір змінам (аж до

звільнення працівників); необхідно організувати процес сприяння змінам не тільки зверху вниз, але і знизу вгору; виявлення проблем організації необхідно здійснювати за допомогою незалежних експертів, консультантів.

Перед проведенням змін в організації необхідне ретельне дослідження: установити діагноз стану організації (тести, опитування членів організації); передати результати дослідження членам цієї організації; додати гласності щодо планованих рішень з реорганізації; провести експеримент в окремих відділах і підрозділах організації; виявити проблеми в процесі експерименту; виправити помилки; поетапно розпочинати реальну реорганізацію; нормальне соціальне середовище — близький рівень доходів, близький рівень життя; наявність ділової культури й етики організації (закріплення в спеціальних документах норм поведіння для членів цієї організації). У будь-якій організації існує певний опір змінам. Дуже часто **працівники чинять опір змінам через такі причини:** невизначеність ситуації, яка склалась; можливість виникнення конфліктних ситуацій; відчуття можливих власних втрат; переконання, що зміни не принесуть нічого доброго; очікування негативних наслідків.

#### ***Методи подолання опору організаційним змінам:***

- перекваліфікація, перепідготовка працівників, надання їм достовірної інформації про майбутні організаційні зміни;
- залучення працівників, а особливо лідерів неформальних груп до особистої участі в організації змін і прийняття рішень;
- емоційна і психологічна підтримка;
- переговори з працівниками;
- кооперація (надання найбільш «опірній» особі провідної ролі у запровадженні нововведень);
- маневрування (вибіркове використання інформації для своєї користі);
- примус (погроза позбавлення роботи, просування по службі);
- звільнення працівників.

Процес вирішення проблем та оновлення в організації визначається впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. У процесі розвитку організація формує свою культуру, яка характеризує якісні сторони управлінської діяльності та її

відповідність економічним, соціальним, екологічним, ергономічним, фізіологічним, естетичним, психологічним та технологічним вимогам.

## **11.2. Ефективність систем менеджменту**

Організаційні зміни та організаційний розвиток повинні бути спрямовані на підвищення результативності та ефективності менеджменту. Виділяють *економічну, організаційну та соціальну ефективність систем менеджменту*.

*Економічна ефективність менеджменту* відображає економічні результати діяльності організації за певної системи управління, її доцільно розглядати з двох поглядів. З одного боку, економічна ефективність характеризується показниками, які відображають побудову та функціонування систем менеджменту, зокрема: рівнем автоматизації робочих місць управлінців, рівнем розробки інструктивного та нормативного матеріалу, загальним діапазоном менеджменту, рівнем технічної озброєності управлінців тощо. З іншого боку, економічна ефективність систем менеджменту характеризується показниками, що відображають результати виробничо-господарської діяльності. До таких показників можна віднести: величину прибутку, собівартості, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, рентабельності, оборотності тощо.

*Організаційна ефективність менеджменту* характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо.

Організаційна ефективність оцінюється за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління, а саме: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління.

*Соціальна ефективність менеджменту* відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей організації, перспектив розвитку

соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту також можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її можна оцінити за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації. До таких показників належать: стан трудової дисципліни, стабільність кадрів, стан соціально-виробничої ситуації на підприємстві, умови праці тощо.

З іншого боку, соціальну ефективність менеджменту можна оцінити за впливом на досягнення виробничо-господарських показників та задоволення потреб ринку, зокрема за: продуктивністю праці, зарплатовіддачею, рівнем задоволення потреб споживачів, рівнем розвитку соціальної інфраструктури тощо. Систему критеріїв, оцінки ефективності діяльності організації наведено в табл. 11.1.

Таблиця 11.1

Критерії оцінки ефективності діяльності організації

Ознака класифікації		Зміст показника		
Кількість показників	Загальні критерії ефективності	1. Темпи зростання загальних результатів діяльності (обсягів виробництва та реалізації, суми прибутку, частки ринку)		
		2. Рівень загальної рентабельності		
		3. Коефіцієнт фінансової стійкості		
		4. Коефіцієнт платоспроможності		
		5. Зниження витрат		
	Часткові критерії ефективності	Показники ефективності використання трудових ресурсів	1. Темпи зростання продуктивності праці	
			2. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати	
			3. Частка приросту обсягу виробництва в результаті зростання продуктивності праці	
		Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів	1. Фондовіддача	
			2. Коефіцієнт обігу оборотних коштів	
			3. Коефіцієнт співвідношення приросту товарної продукції до приросту обігових коштів	
			4. Матеріаломісткість продукції	
Якісні показники		1. Підвищення рівня якості продукції та послуг		
	2. Стабільність персоналу організації			
	3. Поліпшення умов праці персоналу			



Ефективність системи менеджменту – показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації. Управлінські зусилля певною мірою можуть бути оцінені в кількісному вираженні через величину витрат на управління, табл. 11.2. Найбільш уживаним показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_y = P_k / V_y,$$

де  $E_y$  – ефективність управління;  $P_k$  – кінцевий результат, отриманий підприємством;  $V_y$  – витрати на управління.

Таблиця 11.2

### Витрати на управління

	Групи витрат	Напрямки витрат
1.	Витрати на оплату праці	Заробітна плата керівників та спеціалістів. Заробітна плата технічного та обслуговуючого персоналу. Премії і доплати управлінцям з фонду матеріального заохочення.
2.	Витрати на техніку управління	Носії інформації та предмети управлінської праці. Засоби обробки інформації та оснащення процесів управління. Знання, умови праці тощо.
3.	Витрати на організацію управління	НДР і наукова організація управлінської праці. Підготовка і підвищення кваліфікації менеджерів, заходи щодо вдосконалення управління.
4.	Накладні витрати	Службові відрядження і пересування поштово-телеграфні, телефонні та канцелярські витрати, інші трансакційні витрати (на ділові зустрічі тощо).

Цей показник може набувати різного змісту залежно від того, яка величина виступає як загальний результат діяльності підприємства – обсяг виробництва, обсяг реалізації продукції чи сума прибутку.

До кількісних показників ефективності системи управління відносять і економію живої та уречевленої праці у ній, яка полягає у скороченні трудомісткості виконання управлінських операцій та процедур. Йдеться про зменшення кількості зайнятих в апараті управління. Тому ще одним поширеним показником ефективності системи менеджменту є відношення загального результату виробництва

(обсягу реалізації продукції, суми валового прибутку) до кількості працівників апарату управління:

$$E_v = P_k / K,$$

де  $K$  - кількість управлінського персоналу.

Крім названих кількісних показників, які оцінюють здатність системи менеджменту забезпечувати кращий загальний результат діяльності організації, використовують й інші.

Загалом система кількісних показників ефективності може включати показники, наведені в табл. 11.3.

Таблиця 11.3

Кількісні показники ефективності системи менеджменту

Оцінка групування	Спосіб розрахунку показників ефективності
Фінансові витрати на управління	1. Відношення загального або кінцевого результату господарювання до сукупних витрат на управління: - обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління; - обсяг прибутку, що припадає на 1 грн. витрат на управління; - коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління
	2. Частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг) і темп зміни цього показника
Економія праці апарату	1. Частка працівників апарату управління в загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації і темп зміни цього показника
	2. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління і темп зміни цього показника
	3. Скорочення тривалості виконання управлінських процедур
	4. Скорочення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління

З огляду на це для оцінювання діяльності працівників апарату управління використовують якісні показники, що характеризують специфіку управлінської праці, табл. 11.4.

Оцінювання варто проводити з урахуванням зони відповідальності кожного менеджера щодо його посадових обов'язків.

Таблиця 11.4

## Якісні показники ефективності системи менеджменту організації

Показники	Алгоритм розрахунку
Рівень керованості	$K_n = Y_n / Y_\phi$ , де $Y_n$ - норма керованості; $Y_\phi$ – фактична кількість підлеглих у керівника
Коефіцієнт раціональності структури	$K_{pc} = 1 - P_\phi / P_{oc}$ $K_{pc} = 1 - A_\phi / A_{mc}$ , де $P_\phi, P_{oc}$ – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; $A_\phi, A_{mc}$ – кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою
Ступінь централізації управлінських функцій	$K_\pi = P_{\phi v} / P_\phi$ , де $P_{\phi v}$ - кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; $P_\phi$ - загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_c = A_{лк} / A_{\phi к}$ де $A_{лк}$ - кількість лінійних керівників; $A_{\phi к}$ - кількість працівників функціональних служб
Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_\phi = A_{нд} / A_{зy}$ , де $A_{нд}$ – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів; $A_{зy}$ - загальна кількість управлінців
Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{ц.су} = A_{а.уп} / A_{уп}$ , де $A_{а.уп}, A_{уп}$ - кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, і всього управлінського апарату
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{о.ф.у.} = K_\phi / K_n$ , де $K_\phi, K_n$ - кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за нормативами
Коефіцієнт дублювання функцій	$K_d = K_{р.з} / K_{р.н}$ , де $K_{р.з}, K_{р.н}$ - кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за нормативами
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{г.с.} = T_{р.проф} / T_p$ , де $T_{р.проф}$ - обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; $T_p$ - загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.
Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = 1 - K_n / K_{заг}$ , де $K_n$ кількість нереалізованих рішень; $K_{заг}$ - загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі

Для менеджера з маркетингу важливими показниками роботи є: процент просування на ринок нових видів продукції, продовження життєвого циклу товару, що випускається підприємством; упровадження ефективних форм перед- і післяпродажного обслуговування споживачів, збільшення частки ринку; ефективність рекламної кампанії (співвідношення витрат на рекламу з можливим збільшенням доходів від продажу продукції); розроблення нових методів просування продукції, освоєння нових каналів руху товарів тощо.

Аналогічні показники можна визначити для кожного працівника апарату управління, який має чітко окреслене коло обов'язків. Але різні показники мають різну вагомість, яка визначається стратегічними чи тактичними цілями підприємства. Зокрема, на підприємстві, що обрало наступальну стратегію, для менеджера з маркетингу важливими будуть показники виведення на ринок нової продукції чи захоплення нових сегментів ринку, ефективність рекламних заходів тощо. Коли ж підприємство реалізує оборонну стратегію, більшу увагу варто приділяти показникам продовження життєвого циклу товару, розробленню нових форм післяпродажного обслуговування, нових методів стимулювання збуту.

Спрощено ефективність системи менеджменту визначається рівнем задоволення потреб працівників організації, споживачів та рівнем отриманих результатів. Ч. Бернард довів, що рівень задоволення потреб кожного члена організації впливає на величину його внеску в досягнення цілей, якщо потреби не задовольняються, то працівники йдуть із системи як неефективної. За організаційною теорією Ч. Бернарда, лише поєднання організаційних потреб з потребами соціолюдської системи та їх задоволення формуватиме ефективну та дієву систему менеджменту.

## Тестові завдання для самоперевірки знань

### **1. Менеджмент належить до управління:**

- 1) основним виробництвом
- 2) людьми в політичній сфері
- 3) технологічними процесами
- 4) людьми в процесі суспільного виробництва

### **2. Характерними рисами складної організації є:**

- 1) невелика кількість рівнів управління
- 2) перетворення ресурсів для досягнення мети організації
- 3) зв'язок із зовнішнім середовищем
- 4) горизонтальний та вертикальний розподіл праці

### **3. Укажіть правильне визначення менеджменту:**

- 1) Менеджмент – це наука про управління людьми в політичній сфері
- 2) Менеджмент – це сукупність прав, обов'язків, цілей та видів діяльності, які мають місце в процесі сумісної праці
- 3) Менеджмент – це управління людськими відносинами в процесі виробничої діяльності
- 4) Менеджмент – це сукупність принципів, методів та засобів, які використовуються в процесі управління живими організмами

### **4. До груп управлінських ролей менеджерів, які виділив Г. Мінцбер, не належать:**

- 1) міжособистісні ролі менеджера
- 2) координаційні ролі менеджера
- 3) інформаційні ролі менеджера
- 4) ролі менеджерів, як осіб, що приймають рішення

### **5. У науці менеджмент розрізняють такі види управління:**

- 1) управління науковою діяльністю
- 2) управління процесом виробництва
- 3) державне управління
- 4) управління людьми.

### **6. До міжособистісних ролей, виділених Г. Мінцбергом, не належить така роль менеджера, як:**

- 1) головний керівник
- 2) лідер
- 3) усувач перепон
- 4) поєднуюча ланка

### **7. До інформаційних ролей, виділених Г. Мінцбергом, не належить така роль менеджера, як:**

- 1) представник
- 2) підприємець
- 3) той, хто веде переговори
- 4) розподільувач ресурсів

**8. Голова Ради директорів входить до:**

- 1) вищого рівня управління
- 2) середнього рівня управління
- 3) нижчого рівня управління
- 4) до всіх рівнів

**9. Концепції “У” Д. Мак-Грегора відповідає така характеристика:**

- 1) людині притаманне внутрішнє неприйняття праці
- 2) людина, за відповідних умов, вчиться приймати на себе відповідальність
- 3) людина прагне уникнути праці будь-яким шляхом
- 4) людина віддає перевагу тому, щоб її контролювали

**10. До загальних характеристик організації не належить:**

- 1) наявність ресурсів
- 2) необхідність управління
- 3) горизонтальний розподіл праці
- 4) соціальний контроль

**11. До мікроркетингового середовища організації належить такий фактор, як:**

- 1) технологія
- 2) постачальники
- 3) рівень безробіття
- 4) темпи інфляції

**12. До внутрішнього середовища організації не належить такий фактор, як:**

- 1) цілі
- 2) структура
- 3) постачальники
- 4) технології

**13. Характеристикою неформальної організації є:**

- 1) соціальний контроль
- 2) симпатія
- 3) почуття належності
- 4) спілкування

**14. Сутності поняття «організація» відповідає таке визначення:**

- 1) організація – це процес, прийняття рішення
- 2) організація – це сукупність прав, обов’язків, взаємовідносин менеджерів
- 3) організація – це група людей з різними цілями
- 4) організація – це група людей зі спільними цілями

**15. До внутрішнього середовища організації належить такий фактор, як:**

- 1) постачальники
- 2) споживачі
- 3) технології
- 4) контактні групи

**16. Причиною, яка спонукає людей вступати до неформальних груп, є:**

- 1) цікава робота

- 2) виконання робочого завдання
- 3) непорозуміння з лідером групи
- 4) опір змінам

**17. До макросередовища організації не належить такий фактор, як:**

- 1) конкуренти
- 2) політичні фактори
- 3) демографічні фактори
- 4) соціальні фактори

**18. До економічних методів управління не належить метод:**

- 1) планування
- 2) нормування праці
- 3) ціноутворення
- 4) аналіз господарської діяльності

**19. Складовими організаційного механізму управління є:**

- 1) організаційні форми
- 2) соціально-психологічні методи керування
- 3) організаційна структура
- 4) 1, 2

**20. Методами соціологічних досліджень є**

- 1) соціальне регулювання
- 2) спостереження
- 3) анкетування
- 4) 2, 3

**21. Характеристиками раціоналістичного менеджменту:**

- 1) енергетичний підхід до працівників
- 2) психологічний підхід до працівників
- 3) ставка на колективну працю
- 4) переважно не матеріальна винагорода

**22. Ключові ідеї наукового управління Ф. Тейлора такі:**

- 1) керування здійснюється на основі абстрактних правил
- 2) правила й регулятори діяльності кожної посади
- 3) ієрархія визначає взаємини між посадами
- 4) наукові методи аналізу роботи для визначення кращих шляхів виготовлення продукції

**23. Теоріями раціоналістичних концепцій менеджменту є:**

- 1) школа людських відносин Е. Мейо
- 2) класична школа А. Файоля
- 3) школа поведінкових наук
- 4) кількісна школа

**24. Ресурси, що становлять об'єкт перетворення в організації, такі:**

- 1) матеріальні
- 2) національні
- 3) корпоративні
- 4) соціальні

**25. Організаційні процеси як складова внутрішньоорганізаційного менеджменту - це:**

- 1) технічні засоби
- 2) комунікації
- 3) фінанси
- 4) правильна відповідь відсутня

**26. Фактором зовнішнього середовища прямого впливу на організацію є:**

- 1) економіка
- 2) споживачі
- 3) екологія
- 4) НТП

**27. Неформальні організації:**

- 1) існують в усіх формальних організаціях і мають керівника
- 2) існують в усіх формальних організаціях і мають неформального лідера
- 3) не існують у формальних організаціях і мають керівника
- 4) не існують у формальних організаціях і мають неформального лідера

**28. До загальних характеристик організації не належить:**

- 1) наявність ресурсів
- 2) взаємозв'язок із зовнішнім середовищем
- 3) відсутність управління
- 4) горизонтальний поділ праці

**29. Факторами зовнішнього середовища прямого впливу на організацію є:**

- 1) економіка
- 2) споживачі
- 3) постачальники
- 4) відповіді 2, 3

**30. Чинники внутрішнього середовища організації – це:**

- 1) місія, цілі, люди, технологія, структура
- 2) конкуренти, постачальники, споживачі, профспілки
- 3) цілі, завдання, структура, люди, технології
- 4) споживачі, цілі, люди, технологія, структура

**31. Менеджер відрізняється від підприємця тим, що він:**

- 1) найманий управляючий
- 2) ризикує власним капіталом
- 3) переважно не працює у внутрішньому середовищі
- 4) переважно працює з зовнішньою середою

**32. Вертикальний розподіл праці приводить до:**

- 1) створення рівнів управління
- 2) спеціалізації й управлінської праці
- 3) розподілу функцій управління
- 4) делегування та департаменталізації

**33. Менеджер – це:**

- 1) суб'єкт управління
- 2) об'єкт управління



- 3) професійний керівник
- 4) перераховане в 1, 3

**34. Складові організаційного механізму управління – це:**

- 1) організаційні форми
- 2) економічні методи керування
- 3) заробітна плата
- 4) соціально-психологічні методи керування

**35. Методи соціологічних досліджень:**

- 1) соціальне регулювання
- 2) спостереження
- 3) соціальне планування
- 4) гуманізація праці

**36. Конкретна функція управління – це:**

- 1) виробництво
- 2) планування
- 3) управління постачанням
- 4) організація

**37. До основних складових внутрішнього середовища організації не належать:**

- 1) цілі
- 2) структура
- 3) персонал
- 4) споживачі

**38. Головна відмінність зовнішнього середовища непрямої дії від середовища прямої дії в тому, що:**

- 1) воно складніше
- 2) воно більш рухливе
- 3) усі сегменти середовища непрямої дії взаємопов'язані
- 4) організація не може впливати на чинники непрямого впливу

**39. Відокремлення планування і міркування від безпосереднього виконання виробничих операцій є внеском у розвиток управлінської думки:**

- 1) школи наукового управління
- 2) адміністративної школи
- 3) школи психології і людських відносин
- 4) школи науки управління

**40. До галузевого менеджменту не відноситься:**

- 1) кадровий менеджмент
- 2) маркетинговий менеджмент
- 3) інноваційний менеджмент
- 4) менеджмент туризму

**41. До функціонального менеджменту не відноситься:**

- 1) кадровий менеджмент
- 2) маркетинговий менеджмент
- 3) інноваційний менеджмент

4) менеджмент промисловий

**42. До принципів, які сформулював А. Файоль, належить такий:**

- 1) завдання – накази
- 2) роль індивідуальних здібностей
- 3) вимірювання праці
- 4) корпоративний дух

**43. Принципом системного підходу до аналізу управлінських проблем є таке твердження:**

- 1) виділення ситуацій
- 2) взаємозв'язок організації із зовнішнім середовищем постає у вигляді стимулів та реакцій
- 3) формування ситуаційного мислення
- 4) сукупність усіх управлінських функцій є процесом управління

**44. До принципів, які сформулював Ф. Тейлор, не належить такий принцип управління, як**

- 1) розподіл праці
- 2) мотивація
- 3) влада та відповідальність
- 4) роль менеджера

**45. Концепції “Y” Д. Мак Грегора не відповідає одна з наведених характеристик людини, а саме:**

- 1) витрати фізичних та інтелектуальних сил природні для людини
- 2) людині притаманні незначні амбіції та вона, головним чином, прагне захисту
- 3) за відповідних умов людина прагне приймати на себе відповідальність
- 4) винагорода має стати невід'ємною частиною успішної праці

**46. До принципів управління, сформульованих Ф. Тейлором, належить принцип:**

- 1) завдання-накази
- 2) влада та відповідальність
- 3) корпоративний дух
- 4) порядок

**47. До принципів, сформульованих М. Вебером, не належить такий принцип побудови раціональної бюрократичної організації, як**

- 1) створення сфер компетенції
- 2) формальна безособовість
- 3) програми стимулювання
- 4) кваліфікаційні вимоги

**48. Сутності процесного підходу до управління відповідає таке положення:**

- 1) сукупність усіх управлінських функцій складає процес управління
- 2) організація є системою відкритого типу
- 3) оточення організації постає зовнішнім середовищем її функціонування
- 4) використання ситуаційного мислення допомагає керівникам швидко орієнтуватись у проблемах організації

**49. Принципи класичної школи А. Файоля:**

- 1) вимір праці - вимір праці робочим часом
- 2) влада й відповідальність
- 3) бюрократична система ієрархічна
- 4) праця як індивідуальна діяльність

**50. Принципи школи людських відносин Е. Мейо:**

- 1) люди в основному мотивуються соціальними потребами
- 2) підвищення ефективності окремого працівника й організації в цілому на основі поведінкових наук
- 3) інтеграція математичного аналізу і суб'єктивних рішень менеджера
- 4) влада й відповідальність

**51. Назвіть характеристики поведінкового менеджменту:**

- 1) енергетичний підхід до працівників
- 2) психологічний підхід до працівників
- 3) ставка на індивідуальну працю
- 4) переважно матеріальна винагорода

**52. Ключовими ідеями класичної школи А. Файоля є:**

- 1) наукові методи аналізу роботи для визначення кращих шляхів виготовлення продукції
- 2) раціональний розподіл функцій управління
- 3) формальна безособовість
- 4) ідеальний службовець діє без будь-яких емоцій

**53. Теорії, що належать до концепцій поведінкового менеджменту, – це:**

- 1) теорія «ідеальної бюрократії» М. Вебера
- 3) класична школа А. Файоля
- 4) школа поведінкових наук
- 5) школа наукового керування Ф. Тейлора

**54. Назвіть принципи теорії «ідеальної бюрократії» М. Вебера:**

- 1) вимір праці - вимір праці робочим часом
- 2) влада й відповідальність
- 3) єдність керівництва
- 4) бюрократична система ієрархічна

**55. Назвіть принцип школи поведінкових наук:**

- 1) люди в основному мотивуються соціальними потребами
- 2) підвищення ефективності окремого працівника й організації в цілому на основі поведінкових наук
- 3) інтеграція математичного аналізу й суб'єктивних рішень менеджера
- 4) дисципліна та порядок

**56. Конкретними функціями управління є:**

- 1) виробництво
- 2) організація
- 3) управління постачанням
- 4) контроль

**57. Суть функції регулювання:**

- 1) визначає регламент діяльності
- 2) спонукає працівника до діяльності
- 3) коригує діяльність
- 4) мотивує діяльність

**58. До принципів, які сформулював Ф. Тейлор, не належить такий принцип управління, як:**

- 1) розподіл праці
- 2) мотивація
- 3) влада та відповідальність
- 4) роль менеджера

**59. Назвіть механізм управління:**

- 1) політичний
- 2) економічний
- 3) демографічний
- 4) технологічний

**60. До гнучких (адаптивних) структур управління належить:**

- 1) лінійна
- 2) матрична
- 3) лінійно-функціональна
- 4) функціональна

**61. Ключові ідеї теорії «ідеальної бюрократії» М. Вебера такі:**

- 1) акцент на задачах навчання, добору і тренування працівників
- 2) ієрархія визначає взаємини між посадами
- 3) ідеальний службовець діє без усяких емоцій
- 4) наукові методи аналізу роботи для визначення кращих шляхів виготовлення продукції

**62. Назвіть принципи школи наукового управління Ф. Тейлора:**

- 1) вимір праці - вимір праці робочим часом
- 2) влада й відповідальність
- 3) єдність керівництва
- 4) бюрократична система ієрархічна

**63. Назвіть принцип кількісної школи:**

- 1) люди в основному мотивуються соціальними потребами
- 2) підвищення ефективності окремого працівника й організації в цілому на основі поведінкових наук
- 3) інтеграція математичного аналізу й суб'єктивних рішень менеджера
- 4) влада і відповідальність

**64. До внутрішнього середовища організації не належать:**

- 1) люди
- 2) структура
- 3) екологія
- 4) політика

**65. Назвіть ресурси, що становлять об'єкт перетворення в організації:**

- 1) матеріальні
- 2) демографічні
- 3) трудові
- 4) перераховано в 1 та 3

**66. Назвіть визначення об'єкту управління в системному підході:**

- 1) підприємство як сукупність об'єкта й суб'єкта керування
- 2) підприємство як відкрита система
- 3) підприємство в мікро - і макросередовищі
- 4) ситуація в мікро- та макросередовищі

**67. Визначте суть поняття «системний підхід»:**

- 1) підхід у менеджменті, у якому організація складається із взаємозалежних підсистем, а сама є відкритою системою, взаємодіючою із зовнішнім середовищем
- 2) управління є процесом, що складається із серії безперервних і взаємозалежних по цілям дій
- 3) управління з урахуванням обставин, у яких у даний момент перебуває підприємство
- 4) ситуація в мікро- та макросередовищі

**68. Основними складовими зовнішнього середовища прямої дії є:**

- 1) постачальники
- 2) державні органи
- 3) економіка
- 4) персонал

**69. Який погляд панував у перших школах менеджменту, на початку ХХ століття?**

- 1) ефективність вимірюється здатністю організації виготовляти продукцію з найменшими витратами
- 2) ефективність підвищується за умов можливості реалізації працівниками своїх здібностей
- 3) ефективність великою мірою залежить від технології, що застосовується в організації
- 4) найважливішим чинником підвищення ефективності є інформаційні технології.

**70. До функціональних процесів належить:**

- 1) маркетинг
- 2) технологія
- 3) структура
- 4) організаційні процеси

**71. Концепції “Х” Д. Мак Грегора відповідає така характеристика людини:**

- 1) витрати фізичних та інтелектуальних сил природні для людини
- 2) людині притаманні незначні амбіції та вона, головним чином, прагне захисту
- 3) за відповідних умов людина прагне приймати на себе відповідальність

4) винагорода має стати невід'ємною частиною успішної праці

**72. До принципів управління, сформульованих Ф. Тейлором, належить принцип:**

- 1) завдання-накази
- 2) влада та відповідальність
- 3) корпоративний дух
- 4) порядок

**73. Концепції "Y" Д. Мак-Грегора відповідає така характеристика:**

- 1) людині притаманне внутрішнє неприйняття праці
- 2) людина, за відповідних умов, вчиться приймати на себе відповідальність
- 3) людина прагне уникнути праці будь-яким шляхом
- 4) людина віддає перевагу тому, щоб її контролювали

**74. До загальних характеристик організації не належить:**

- 1) наявність ресурсів
- 2) необхідність управління
- 3) горизонтальний розподіл праці
- 4) соціальний контроль

**75. До мікроркетингового середовища організації належить:**

- 1) технологія
- 2) постачальники
- 3) рівень безробіття
- 4) темпи інфляції

**76. До внутрішнього середовища організації не належить такий фактор, як:**

- 1) цілі
- 2) структура
- 3) постачальники
- 4) технології

**77. До внутрішнього середовища організації не належить такий фактор, як:**

- 1) постачальники
- 2) споживачі
- 3) технології
- 4) контактні групи

**78. До макросередовища організації не належить такий фактор, як:**

- 1) конкуренти
- 2) політичні фактори
- 3) демографічні фактори
- 4) соціальні фактори

**79. Назвіть принципи школи наукового управління Ф. Тейлора:**

- 1) вимір праці - вимір праці робочим часом
- 2) влада й відповідальність
- 3) єдність керівництва

4) бюрократична система ієрархічна

**80. Функції управління визначено як серія безперервних взаємозв'язаних дій у:**

- 1) школі наукового управління
- 2) адміністративній школі
- 3) школі науки управління
- 4) процесному підході

**81. До рішень, характерних для функції планування, не належить таке управлінське рішення:**

- 1) визначення основної мети організації
- 2) визначення міри задоволення потреб підлеглих
- 3) визначення поточних цілей та завдань організації
- 4) визначення стратегії та тактики організації

**82. Яка з моделей веде себе як реальний об'єкт, але не виглядає як такий?**

- 1) фізична
- 2) аналогова
- 3) символічна
- 4) математична

**83. До класифікації рішень, залежно від тривалості впливу, не належать рішення:**

- 1) стратегічні
- 2) тактичні
- 3) загальні
- 4) оперативні

**84. До етапів стратегічного планування не належить:**

- 1) визначення місії організації
- 2) оцінка та аналіз зовнішнього середовища
- 3) установлення стандартів
- 4) аналіз стратегічних альтернатив

**85. Стадії виходу товару на ринок, згідно з матрицею БКГ, відповідає позиція**

- 1) «зірка»
- 2) «собака»
- 3) «дійна корова»
- 4) «проблема»

**86. У рамках стратегічного планування виділяють такі види управлінської діяльності:**

- 1) аналіз ресурсів
- 2) адаптація до зовнішнього середовища
- 3) внутрішня координація
- 4) перераховане в 2, 3

**87. Аналіз зовнішнього середовища організації направлений на:**

- 1) визначення сильних сторін організації
- 2) виявлення слабких сторін організації

- 3) виявлення цілей організації
- 4) виявлення зовнішніх можливостей та загроз

**88. *Управлінське обстеження внутрішнього середовища організації направлене на:***

- 1) визначення можливостей організації
- 2) визначення зовнішніх загроз організації
- 3) визначення макрооточення організації
- 4) визначення сильних та слабких сторін організації

**89. *Завдання з реалізації зовнішніх можливостей за рахунок сильних сторін організації формуються у такому розділі матриці SWOT-аналізу, як:***

- 1) поле «сила і можливості»
- 2) поле «сила і загрози»
- 3) поле «слабкість і загрози»
- 4) поле «слабкість і можливості»

**90. *До стратегій скорочення не належить***

- 1) стратегія ліквідації
- 2) стратегія горизонтальної диверсифікації
- 3) стратегія відсічення зайвого
- 4) стратегія переорієнтації

**91. *До критеріїв вибору альтернативних стратегічних рішень належить такий критерій:***

- 1) співвідношення стратегії, що аналізується, зі стратегічними факторами, отриманими в результаті SWOT-аналізу
- 2) міра ризику даної стратегічної альтернативи
- 3) оцінка реакції на дану стратегію зацікавлених груп мікро середовища організації
- 4) усі критерії належать до критеріїв вибору альтернативних стратегічних рішень

**92. *Стратегічне планування як система – це:***

- 1) процес створення підтримки стратегічної-відповідності між цілями фірми її потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу
- 2) сукупність дій та рішень, здійснених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягнути цілей
- 3) функціональні обов'язки, закріплені за кожним керівником, і визначені їм повноваження
- 4) взаємовідносини рівнів управління та видів робіт, закріплених за підрозділами

**93. *Формулювання місії не визначає:***

- 1) цілі фірми
- 2) чим займається фірма
- 3) ставлення до зовнішнього середовища
- 4) обсяги виробництва



**94. До загальних критеріїв організаційної ефективності з перелічених нижче не належать:**

- 1) темпи зростання обсягів виробництва та реалізації продукції
- 2) рівень загальної рентабельності
- 3) коефіцієнт фінансової стійкості
- 4) темпи зростання продуктивності праці

**95. Аналіз зовнішнього середовища організації забезпечує:**

- 1) визначення сильних сторін
- 2) виявлення слабких сторін
- 3) виявлення можливостей та загроз
- 4) визначення сильних та слабких сторін, загроз та можливостей

**96. Управлінське обстеження внутрішнього середовища організації направлене на:**

- 1) визначення потенційних можливостей
- 2) визначення зовнішніх загроз
- 3) визначення сильних та слабких сторін
- 4) визначення сильних сторін

**97. Завдання з реалізації зовнішніх можливостей за рахунок сильних сторін організації формуються в такому розділі матриці SWOT- аналізу:**

- 1) поле «сила і можливості»
- 2) поле «сила і загрози»
- 3) поле «слабкість і загрози»
- 4) поле «слабкість і можливості»

**98. Основна функція менеджменту - це:**

- 1) виробництво
- 2) планування
- 3) постачання
- 4) контроль якості

**99. Планування класифікується на реактивне, інактивне, активне та інтерактивне залежить від:**

- 1) міри невизначеності в плануванні
- 2) тимчасової орієнтації ідей планування
- 3) горизонту планування
- 4) періоду планування

**100. На забезпечення раціонального використання наявних у розпорядженні підприємства ресурсів і ритмічність виробництва спрямоване планування:**

- 1) стратегічне
- 2) поточне
- 3) оперативне
- 4) стабільне

**101. У піраміді стратегій відсутні такі стратегії:**

- 1) загальна
- 2) корпоративна

- 3) функціональна
- 4) стратегія зростання

**102. Місія фармацевтичної компанії сформульована таким чином: «Забезпечувати суспільство чудовими товарами і послугами, що задовольняють потреби споживача і покращують якість життя». Як ви вважаєте:**

- 1) таке формулювання місії вдале
- 2) таке формулювання місії невдале, оскільки не описує мети компанії
- 3) таке формулювання місії невдале, оскільки не описує причини виникнення компанії
- 4) таке формулювання місії невдале, оскільки має занадто загальне формулювання, яке можна застосувати до будь-якої компанії

**103. До етапів стратегічного планування не належить:**

- 1) визначення місії організації
- 2) оцінка та аналіз зовнішнього середовища
- 3) установлення стандартів
- 4) аналіз стратегічних альтернатив

**104. Наявності знань за всіма функціями управління вимагає від керівника організаційна структура управління -**

- 1) лінійна
- 2) лінійно-функціональна
- 3) програмно-цільова
- 4) дивізійна

**105. До принципів організаційних відносин не належить:**

- 1) обмеженість норми керованості
- 2) єдиноначальність
- 3) система матеріального стимулювання
- 4) поєднання централізації та децентралізації

**106. Розподіл на окремі елементи та блоки відбувається за видами товарів та послуг, групами споживачів, географічними регіонами в такій організаційній структурі:**

- 1) лінійній
- 2) функціональній
- 3) дивізійній
- 4) програмно-цільовій

**107. До форм прояву організаційно-адміністративних методів не належить:**

- 1) обов'язковий наказ
- 2) системи матеріального стимулювання
- 3) консультації
- 4) рекомендації

**108. Яка із наведених структур управління передбачає, що кожен орган управління спеціалізується на виконанні окремих функцій менеджменту?**

- 1) лінійна

- 2) функціональна
- 3) дивізійна
- 4) матрична

**109. Яка з наведених структур управління передбачає, що головному керівникові при розробці конкретних рішень допомагає адміністративний апарат?**

- 1) лінійна
- 2) дивізійна
- 3) лінійно-функціональна
- 4) лінійно-штабна

**110. Основним недоліком можна вважати подвійну підпорядкованість виконавців у структурі:**

- 1) матричній
- 2) дивізійній
- 3) лінійній
- 4) функціональній

**111. Перевагами лінійної структури управління є:**

- 1) єдність і чіткість розпорядження
- 2) поліпшення координації робіт
- 3) контроль
- 4) висока гнучкість

**112. Назвіть види, у яких виступає організаційне регламентування:**

- 1) статут
- 2) нормування
- 3) інструктування
- 4) наказ

**113. Методами соціального впливу є:**

- 1) соціологічне регулювання
- 2) формування малих груп
- 3) гуманізація праці
- 4) особистість керівника

**114. Розпорядницький вплив - це:**

- 1) акти одноособового впливу керівника на підлеглого
- 2) форма колективного впливу на підлеглого
- 3) формування малих груп
- 4) організаційно-розпорядницький вплив

**115. Назвіть уявлення про об'єкт управління при використанні процесного підходу:**

- 1) підприємство як сукупність об'єкта й суб'єкта керування
- 2) підприємство як відкрита система
- 3) підприємство в мікро - і макросередовищі
- 4) ситуація в мікро- та макросередовищі

**116. Системний підхід - це:**

- 1) підхід в управлінні, у якому організація складається із

взаємозалежних за цілями підсистем, а сама є відкритою системою, що взаємодіє із зовнішнім середовищем

- 2) управління є процесом, що складається із серії безупинних і взаємозалежних за цілями дій
- 3) управління з урахуванням обставин, у яких у даний момент перебуває підприємство
- 4) підприємство як сукупність об'єкта й суб'єкта управління

**117. Назвіть вимоги до організації:**

- 1) наявність, принаймні, однієї людини
- 2) наявність, принаймні, трьох людей, які вважають себе членами групи
- 3) наявність, принаймні, однієї мети, яку не приймають як загальну всі члени групи
- 4) наявність членів групи, які працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети

**118. Відокремлення роботи з координації дій від самих дій – це:**

- 1) горизонтальний розподіл праці
- 2) процес управління організацією
- 3) вертикальний розподіл праці
- 4) делегування

**119. Структура організації не визначає:**

- 1) горизонтальний розподіл праці – закріплення певної праці за спеціалістами служб або підрозділів
- 2) взаємовідносини рівнів управління та видів робіт, закріплених за підрозділами
- 3) функціональні обов'язки, закріплені за кожним керівником, і визначені їм повноваження
- 4) дисципліну і порядок

**120. Не є дивізіональними такі різновиди організаційних структур:**

- 1) регіональна
- 2) орієнтована на споживача
- 3) продуктова
- 4) програмно-цільова

**121. Наявності знань за всіма функціями управління вимагає від керівника організаційна структура -**

- 1) лінійна
- 2) лінійно-функціональна
- 3) програмно-цільова
- 4) дивізіональна

**122. Розподіл на окремі елементи та блоки відбувається за видами товарів та послуг, групами споживачів, географічними регіонами в такій організаційній структурі управління, як:**

- 1) лінійна
- 2) функціональна
- 3) дивізіональна

- 4) програмно-цільова
- 5)

**123. Організаційне регламентування виступає у:**

- 1) розпорядженні
- 2) правилі
- 3) наказі
- 4) посадовій інструкції

**124. Повноваження делегуються:**

- 1) посаді
- 2) індивіду
- 3) члену організації
- 4) суб'єкту управління

**125. Основними типами повноважень є:**

- 1) лінійні та бюрократичні
- 2) лінійні та функціональні
- 3) функціональні та бюрократичні
- 4) функціональні та адаптивні

**126. Заснована на принципі єдиноначальності організаційна структура:**

- 1) лінійна
- 2) функціональна
- 3) дивізійна
- 4) матрична

**127. Тип організаційної структури, при якому підрозділи створюються відповідно до виду робіт, що виконуються ними, і підпорядковані функціональним керівникам - це:**

- 1) лінійна
- 2) функціональна
- 3) лінійно-функціональна
- 4) дивізійна

**128. До первинних потреб, за А. Маслоу, належать:**

- 1) соціальні потреби
- 2) потреби в безпеці
- 3) потреби в повазі
- 4) потреби в самоактуалізації

**129. До категорії зовнішньої винагороди не належить:**

- 1) заробітна платня
- 2) додаткові відпустки
- 3) відчуття належності до важливої справи
- 4) пільги

**130. До категорії внутрішньої винагороди належить:**

- 1) заробітна платня
- 2) додаткові відпустки
- 3) відчуття належності до важливої справи
- 4) пільги

**131. До вищого рівня ієрархії потреб А. Маслоу належать:**

- 1) фізіологічні потреби
- 2) соціальні потреби
- 3) потреби в самоактуалізації
- 4) потреби в повазі

**132. Згідно з теорією Мак Клеелланда людям притаманні такі три потреби:**

- 1) влада, успіх та повага
- 2) влада успіх та належність
- 3) влада, належність та повага
- 4) успіх, повага та належність

**133. Згідно з теорією Ф. Герцберга на поведінку людини впливають такі фактори:**

- 1) гігієнічні
- 2) гігієнічні та мотиваційні
- 3) гігієнічні та природні
- 4) гігієнічні, природні та мотиваційні

**134. До процесуальних теорій мотивації належить теорія**

- 1) А. Маслоу
- 2) Ф. Герцберга
- 3) справедливості
- 4) усі названі теорії

**135. До змістовних теорій мотивації належить теорія:**

- 1) очікування
- 2) Д. МакКлеелланда
- 3) модель Портера-Лоулера
- 4) усі названі теорії

**136. Основними функціями менеджменту є:**

- 1) виробництво
- 2) постачання
- 3) мотивація
- 4) збут

**137. Суть функції мотивації:**

- 1) визначає регламент діяльності
- 2) спонукує працівника до діяльності
- 3) коректує діяльність
- 4) регламентує діяльність

**139. Пов'язуючими процеси менеджменту є:**

- 1) комунікація
- 2) регулювання
- 3) модифікація
- 4) комбінація

**140. Думки Герцберга щодо мотивації персоналу такі:**

- 1) потреби розподіляються на первинні та вторинні
- 2) потреби розподіляються на гігієнічні фактори та мотиватори

- 3) поведінка людини визначає найнижча незадовільна потреба
- 4) влада, успіх, визнання

**141. Цінність винагороду працівника організації – це:**

- 1) передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду
- 2) передбачення ставлення працівника до виконання своїх функцій
- 3) передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який отримав певну винагороду
- 4) усе перераховане в пп. 1), 3)

**142. Процесуальні концепції мотивації працівників організації ураховують:**

- 1) індивідуальну поведінку людей у процесі виконання своїх функцій
- 2) групову поведінку людей у процесі виконання своїх функцій
- 3) поведінку окремих працівників у процесі виконання своїх функцій
- 4) поведінку всіх працівників організації

**143. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:**

- 1) змістовні та організаційні
- 2) змістовні та процесуальні
- 3) організаційні та процесуальні
- 4) змістовні та грошові

**144. Основна форма матеріального стимулювання персоналу організації – це:**

- 1) заробітна плата
- 2) премії
- 3) премії та цінні подарунки
- 4) заробітна плата та цінні подарунки

**145. Мотивація базується на:**

- 1) потребах та самовираженні
- 2) винагородах та задоволенні окремих людей
- 3) потребах та винагородах
- 4) задоволенні всіх людей

**146. До змістовних теорій мотивації належать:**

- 1) теорія Туган-Барановського, Маслоу, Мак-Клелланда, Герцберга
- 2) теорія Герцберга і Маслоу
- 3) теорія Туган-Барановського і Маслоу
- 4) теорія Мак-Клелланда і Маслоу

**147. Виберіть з вищенаведеного переліку змістовні теорії мотивування: 1 - теорія А. Маслоу; 2 – теорія М. Вебера; 3 - теорія В.Врума; 4 - теорія А. Альдерфера; 5 - теорія двох факторів Герцберга; 6 — теорія очікувань; 7 — теорія Ньюмена; 8 — теорія справедливості:**

- 1) усі теорії мотивування належать до змістовних
- 2) у цьому переліку немає змістовних теорій мотивації
- 3) 1,4,5

4) 2,4,8

**148. Процес впливу на людину з метою її спонукання до певних дій, спрямованих на досягнення цілей організації, – це:**

- 1) стимулювання
- 2) мотиваційна структура людини
- 3) мотивування
- 4) регламентування

**149. Для функції контролю характерні такі рішення:**

- 1) визначення основної мети організації
- 2) визначення потреб підлеглих
- 3) визначення стратегії організації
- 4) оцінка результатів виконання робіт

**150. Попередній контроль не застосовується до ресурсів:**

- 1) людських
- 2) матеріальних
- 3) фінансових
- 4) до всіх застосовується

**151. Призначення контролю полягає в тому, щоб:**

- 1) ліквідувати невизначеність у діяльності організації
- 2) запобігати виникненню кризових ситуацій
- 3) сприяти ефективній мотивації
- 4) усі відповіді правильні

**152. До видів контролю не належить:**

- 1) поточний
- 2) попередній
- 3) заключний
- 4) проміжний

**153. Особливості поточного контролю:**

- 1) виконується в ході проведення роботи
- 2) виконується перед початком роботи
- 3) виконується після завершення роботи
- 4) усі відповіді правильні

**154. До процесу контролю входить етап:**

- 1) визначення місії організації
- 2) установлення цілей організації
- 3) установлення стандартів виконання роботи
- 4) усі відповіді правильні

**155. До процесу контролю не входить етап:**

- 1) вимірювання реального виконання
- 2) розпізнавання відхилень
- 3) здійснення корекції
- 4) аналіз факторів зовнішнього середовища

**156. Якщо в процесі контролю виявилось, що виконання роботи відповідає стандартам, то менеджер обирає таку лінію поведінки:**



- 1) усуває перепони, які заважають виконанню роботи
- 2) занижує стандарти
- 3) не вживає ніяких заходів
- 4) усі відповіді правильні

**157. Засобом попереднього контролю у сфері фінансових ресурсів є:**

- 1) відбір та підготовка кандидатів на виконання окремого виду робіт
- 2) установа партнерських стосунків з постачальниками
- 3) система мотивації
- 4) бюджет

**158. Поточний контроль здійснюється:**

- 1) в ході виконання роботи
- 2) за допомогою експертів
- 3) за жорстко регламентованою процедурою
- 4) за короткий проміжок часу

**159. Попередній контроль не застосовується до:**

- 1) трудових ресурсів
- 2) фінансових ресурсів
- 3) матеріальних ресурсів
- 4) інтелектуальних ресурсів

**160. Існують такі види контролю:**

- 1) попередній і заключний
- 2) попередній, поточний і ситуативний
- 3) попередній, поточний і заключний
- 4) поточний, заключний і ситуативний

**161. Під контролем як функцією менеджменту слід розуміти:**

- 1) систему спостереження за виконанням персоналом виробничих завдань
- 2) систему спостереження за дотриманням персоналом відповідних нормативів
- 3) систему спостереження за дотриманням персоналом установлених стандартів
- 4) вид управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень тощо

**162. Визначте послідовність процесу контролю: 1— встановлення причин відхилення від стандартів; 2 — визначення стандартів; 3 - перегляд стандартів; 4 - коригуючі дії; 5 - моніторинг; 6 — усунення відхилень; 7 — порівняння результатів зі стандартами:**

- 2) 2→7 →1→4→5→2→3→6
- 3) 3→1→4→3→7→2→5→6
- 4) 2→7→4→1→6→5→3
- 5) 4→6→2→5→7→3→1→4

**163. У менеджменті використовуються такі типи моделей:**

- 1) фізичні
- 2) аналогові

- 3) математичні
- 4) усі використовуються

**164. Яка з моделей представляє реальний об'єкт дослідження за допомогою збільшеної або зменшеної копії?**

- 1) фізична
- 2) програмна
- 3) математична
- 4) аналогова

**165. Для опису властивостей та характеристик об'єкта символи використовуються в моделі:**

- 1) фізичній
- 2) графічна
- 3) аналоговій
- 4) математичній

**166. Для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування по відношенню до потреби в них використовуються моделі:**

- 1) теорії ігор
- 2) теорії мах/міні
- 3) управління запасами
- 4) теорії черг

**168. Ухвалення управлінського рішення – це:**

- 1) вибір однієї з кількох можливих альтернатив
- 2) моделювання та програмування
- 3) колективне обговорення проблем
- 4) результат послідовних кроків, що сприяють вирішенню проблеми

**169. Відмінність раціональних рішень від рішень, заснованих на судженнях, у тому, що**

- 1) рішення, засновані на судженнях, мають тільки одну альтернативу
- 2) раціональний підхід дозволяє будь-яке питання вирішити об'єктивно
- 3) рішення, засновані на судженнях, приймається тільки на основі судження, що воно правильне
- 4) рішення, засновані на попередньому досвіді

**170. Зв'язуючі процеси менеджменту – це:**

- 1) комунікація
- 2) модифікація
- 3) комбінація
- 4) регулювання

**171. Метод експертних оцінок у прийнятті рішень полягає в залученні:**

- 1) кваліфікованих фахівців до вироблення рішень з конкретної проблеми
- 2) тільки досвідчених (з практичним досвідом) керівників підрозділів

3) керівників провідних підрозділів до вироблення найважливіших рішень

4) всіх фахівців до вироблення рішень

**172. Метод мозкового штурму у прийнятті рішень полягає в:**

1) колективному обговоренні тільки окремих проблем і вироблення рішення

2) колективному обговоренні проблем і вироблення оптимального рішення

3) переважно колективному обговоренні окремих проблем

4) обговоренні актуальних проблем

**173. Базовим елементом процесу комунікації є:**

1) зародження ідеї

2) кодування та вибір каналу

3) повідомлення

4) декодування

**174. Яка з перепон на шляху комунікацій не відноситься до бар'єрів міжособистісних комунікацій?**

1) невміння слухання

2) незадовільна структура організації

3) поганий зворотній зв'язок

4) невербальні перепони

**175. Не є етапом процесу комунікації:**

1) кодування та вибір каналу

2) зародження ідеї

3) «шуми»

4) передача повідомлення

**176. Яка з перепон на шляху комунікацій обумовлена різним значенням, які приймають слова залежно від конкретної ситуації?**

1) бар'єри, обумовлені сприйняттям

2) невербальні бар'єри

3) погане слухання

4) семантичні бар'єри

**177. Етапом процесу комунікації не є:**

1) відправник

2) канал

3) декодування

4) невербальні бар'єри

**178. Яка з перепон на шляху міжособистісних комунікацій обумовлена впливом інтонації та жестів на розуміння змісту повідомлення?**

1) бар'єри, обумовлені сприйняттям

2) семантичні бар'єри

3) невербальні перепони

4) погане слухання

**179. Яка з перепон на шляху комунікацій відноситься до перепон в організаційних комунікаціях?**

- 1) інформаційні перевантаження
- 2) незадовільна структура організації
- 3) перекручення повідомлень
- 4) погане слухання

**180. Отримувач інформації переводить символи відправника у свої думки на етапі:**

- 1) зародження ідеї
- 2) кодування
- 3) передачі
- 4) декодування

**181. Організаційні процеси, які не є складовими внутрішньо-організаційного менеджменту, – це:**

- 1) технічні засоби
- 2) комунікації
- 3) прийняття рішень
- 4) влада й вплив

**182. Організаційні комунікації – це:**

- 1) обмін ідеями, думками, почуттями між двома або більшою кількістю людей
- 2) процес обміну інформацією між рівнями та ланками управління
- 3) спосіб, за допомогою якого люди поєднуються в організацію для досягнення загальної мети
- 4) спосіб подолання бар'єрів

**183. До процесу комунікацій не належать такі елементи, як:**

- 1) відправник
- 2) зворотний зв'язок
- 3) канал
- 4) повідомлення

**184. До методів оцінки варіантів вибору найкращого рішення не належить:**

- 1) дерево рішень
- 2) теорія черг
- 3) морфологічний аналіз
- 4) платіжна матриця

**185. Для здійснення процесу комунікацій необхідна наявність:**

- 1) мінімум трьох чоловік
- 2) повідомлення
- 3) мінімум двох чоловік
- 4) перераховане 2, 3

**186. Основною метою комунікаційного процесу є:**

- 1) забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну
- 2) забезпечення повноти інформації, що є предметом обміну
- 3) забезпечення вірогідності інформації, що є предметом обміну

4) наявність міжособистісних комунікацій

**187. До основних документів статистичної звітності організації не належить:**

- 1) контракт на виконання робіт
- 2) звіт про працю
- 3) звіт про маркетингову діяльність
- 4) звіт про науково-дослідну роботу

**188. Перешкодами в організаційних комунікаціях є:**

- 1) перекручування повідомлень
- 2) якості лідера
- 3) інформаційні бюлетені
- 4) регулювання інформаційних потоків

**189. Підвищенню ефективності комунікацій сприяють:**

- 1) регулювання інформаційних потоків
- 2) використання емпатії
- 3) виборче сприйняття
- 4) фільтрація

**190. На впливі за допомогою харизми заснована:**

- 1) законна влада
- 2) еталонна влада
- 3) експертна влада
- 4) влада, заснована на винагороді

**191. Повністю на особистих інтересах виконавців зосереджений такий стиль керівництва:**

- 1) авторитарний
- 2) демократичний
- 3) ліберальний
- 4) патерналістський

**192. На впевненості виконавця в тому, що його обов'язком є виконання волі керівника, заснована:**

- 1) законна влада
- 2) еталонна влада
- 3) експертна влада
- 4) влада, заснована на винагороді

**193. На впевненості виконавця в тому, що його керівник володіє унікальними спеціальними знаннями, заснована:**

- 1) законна влада
- 2) еталонна влада
- 3) експертна влада
- 4) влада, заснована на винагороді

**194. На впевненості виконавця в тому, що йому допоможуть задовольнити яку-небудь із його потреб, заснована:**

- 1) законна влада
- 2) влада, заснована на примушуванні

- 3) експертна влада
- 4) влада, заснована на винагороді

**195. На впевненості виконавця в тому, що його можуть покарати або позбавити можливості задовольнити яку-небудь із його потреб, заснована:**

- 1) законна влада
- 2) влада, заснована на примушуванні
- 3) експертна влада
- 4) влада, заснована на винагороді

**196. Повністю зосереджений на виробничих завданнях та ігнорує особисті інтереси виконавців такий стиль керівництва:**

- 1) авторитарний
- 2) демократичний
- 3) ліберальний
- 4) партисипативний

**197. Виробничі завдання та особисті інтереси виконавців однаковою мірою враховує такий стиль керівництва:**

- 1) авторитарний
- 2) демократичний
- 3) ліберальний
- 4) патерналістський

**198. Високий ступінь децентралізації повноважень, широке залучення підлеглих до прийняття рішень, добре налагоджені комунікації між керівником і підлеглими характерно стилю керівництва:**

- 1) авторитарному
- 2) демократичному
- 3) ліберальному
- 4) патерналістський

**199. Згідно з підходом «шлях-цілі», розробленим Т. Мітчелом і Р. Хаусом, стиль керівництва організацією слід вибирати залежно від:**

- 1) ситуації, яка склалася
- 2) ситуації та розробленої стратегії організації
- 3) ситуації та рівня професіоналізму менеджерів і спеціалістів
- 4) фінансового стану організації

**200. До типових конкурентних стратегій належать стратегії:**

- 1) низьких витрат; диференціації і вертикальної інтеграції
- 2) низьких витрат; диференціації і диверсифікації
- 3) низьких витрат; диференціації і фокусування
- 4) низьких витрат; диверсифікації і вертикальної інтеграції

## Основні терміни та поняття

**Адміністративні методи управління** – система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яка використовується для організації й координації об'єктів управління з метою виконання визначених завдань.

**Асоціація** – добровільне об'єднання підприємств з метою постійної координації господарської діяльності.

**Аудит** – системний процес отримання та оцінювання об'єктивних даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів.

**Бізнес-план** – розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту на основі зіставлення ресурсів, необхідних для його реалізації, і очікуваної вигоди (прибутку).

**Бюджет** – фінансове та бухгалтерське вираження поточних планів підприємства.

**Бюджетний контроль** – аналітичний інструмент, який передбачає порівняння реальних результатів із плановими, відображеними в бюджеті; аналіз розбіжностей; інформування керівництва про результати аналізу; розроблення рекомендацій щодо регулюючих заходів; оцінювання результатів роботи керівників, відповідальних за різні бюджети.

**Бюджетування** – метод розподілу між підрозділами організації ресурсів, необхідних для реалізації визначених цілей.

**Вертикальний поділ праці** – формування рівнів управління, що забезпечує координацію управлінської діяльності.

**Винагорода** – все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти.

**Влада** — можливість впливати на поведінку інших людей.

**Вплив** – поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншої людини.

**Виробнича структура** – групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним технологічним ланцюгом.

**Горизонтальний поділ праці** – утворення в організації підрозділів, які спеціалізуються на різних видах діяльності.

**Делегування повноважень** – передавання прав щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого.

**Департаментизація** – розподіл організації на підрозділи.

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

**Етичні норми** – система загальних цінностей і правил, яких повинні дотримуватися працівники фірми для забезпечення її позитивного іміджу і створення передумов для підприємницького успіху.

**Ефективність системи менеджменту** – показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.

**Зовнішнє середовище** – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

**Інновація** – нові досягнення, призначені для впровадження та використання у діяльності підприємства.

**Інформація** – повідомлення, яке дає змогу усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій.

**Керівник** – індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що в ньому працюють.

**Керівництво (управління)** – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань.

**Компетенція** – сукупність повноважень і обов'язків органу управління, у межах яких він має право і зобов'язаний діяти самостійно.

**Комунікаційна мережа** – сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, створеної суб'єктом управління для прийняття обґрунтованих рішень і доведення їх до виконавців.

**Комунікаційний канал** – шлях, яким передається інформація.

**Комунікаційний процес** – процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються та осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї.

**Комунікаційні перешкоди** – спотворення інформації, які ускладнюють сприйняття, спричиняють часткову чи повну її втрату.

**Комунікація** – передавання інформації від однієї особи до іншої (інших).

**Контролінг** – система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності через систему управління прибутком підприємства.

**Контроль** – елемент і чинник управління економічними суб'єктами, процесом, який полягає в нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, стратегіям, цілям тощо.

**Контролювання** – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

**Конфлікт** – відсутність згоди між двома або більше сторонами (особами чи групами); зіткнення інтересів чи поглядів.

**Лідерство** – здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.



**Менеджер** – фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі функціонування підприємства.

**Менеджмент** – вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей.

**Методи управління** – способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи загалом, необхідні для досягнення визначених цілей.

**Міжособистісні комунікації** – спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способів виконання роботи, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород тощо.

**Місія** – чітко окреслена основна мета, що визначає сенс існування організації в суспільстві, її соціально-економічне призначення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації.

**Мотивація** – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності, і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

**Мотивування** – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

**Неформальна група** – спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей.

**Норма керованості** – допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівнику.

**Об'єкт менеджменту (об'єкт управління)** – виробничо-господарська організація та її зовнішнє оточення.

**Оперативне (поточне) планування** – планування роботи на короткі проміжки часу, у процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами.

**Організаційна ефективність (ефективність організації)** – здатність організації існувати і досягати визначених цілей з найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

**Організаційна культура** – сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, припущень, які часто не підлягають формулюванню і бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу.

**Організаційні комунікації** – комунікації, які виникають між організаціями, а також між підрозділами, рівнями, ланками всередині організації.

**Організація** – це соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

**Організування** – вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією, встановлення в ній системи

зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення визначених цілей.

**Планування** – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.

**Потреба** – фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось.

**Прибуток** – сума, на яку сукупні доходи організації перевищують сукупні витрати за певний період.

**Прийняття рішення** – творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

**Принципи управління** – правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

**Предмет менеджменту** – система виробничих відносин, яка формується в організації між працівниками керівної та керованої системи у процесі створення продукту, призначеного для потреб ринку.

**Результативність системи менеджменту** – здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Реінжиніринг** – комплексне оздоровлення корпорацій, управлінське відродження з реконструкцією всіх елементів, у т. ч. системи людських мотивацій і стимулів.

**Ресурси** – природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані організаціями для виготовлення товарів, надання послуг, одержання певних результатів.

**Система** – сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей.

**Система менеджменту** – сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів.

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

**Стиль керівництва** – звична манера поведінки керівника щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації.

**Стимули** – спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами.

**Стратегічне планування** – планування на перспективу, яке вказує напрям дій для забезпечення реалізації місії підприємства.

**Структура організації** – логічні відносини рівнів управління і функціональних одиниць, побудованих у такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації.

**Суб'єкт менеджменту (суб'єкт управління)** – скеровувач управлінських дій.

**Суб'єкт управлінської діяльності** – особа, що реалізує управлінські відносини.

**Тактичне планування** – планування на середні проміжки часу, у межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів.

**Технологія** – спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

**Управління за цілями** – метод, згідно з яким кожен працівник організації від найвищого до найнижчого. **Управління запасами** – вид управлінської діяльності, об'єктом якого є створення та збереження запасів ресурсів, необхідних для виготовлення продукції згідно із запланованими обсягами її виробництва.

**Управлінське рішення** – результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.

**Формальні групи** – об'єднання людей у межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих або управлінських функцій.

**Ціль** – бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності.

## Контрольні запитання для самоперевірки знань

1. Що таке організація та які загальні риси мають усі організації як об'єкти управління?
2. Які фактори обумовлюють необхідність управління організацією?
3. Що таке зовнішнє і внутрішнє середовище організації? З яких компонент вони складаються?
4. За яким критерієм зовнішнє середовище організації поділяють на середовище прямого і непрямого впливу?
5. Які ролі виконують менеджери в організації? Як Ви їх розумієте? Наведіть приклади.
6. Які специфічні особисті якості необхідні менеджерам? Під впливом яких факторів і як формується перспективна модель менеджера.
7. Охарактеризуйте основні передумови виникнення науки управління.
8. Охарактеризуйте роль Ф. Тейлора у розвитку науки управління.
9. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа.
10. Сутність «школи людських відносин».
11. Підходи в менеджменті.
12. Як Ви розумієте сутність планування як функції управління?
13. Що ви розумієте під терміном «стратегія»?
14. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?
15. Як можна класифікувати загальнокорпоративні стратегії?
16. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
17. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
18. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).
19. Який принцип покладено в основу дивізіональної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
20. Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури. У чому її переваги і недоліки?
21. Як Ви розумієте поняття «потреби» і «спонукання»? Чим вони відрізняються?
22. Що таке внутрішнє і зовнішнє винагородження? Дайте визначення категорії «мотивація».
23. Які ідеї покладено в основу теорії ієрархії потреб А. Маслоу?
24. Які нові ідеї щодо теоретичних засад мотивації запропонував Д. МакКлелланд у теорії набутих потреб?
25. У чому полягає внесок Ф. Герцберга у розвиток теорії мотивації?
26. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно з теорією сподівань В. Врума?
27. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера—Лоулера?

Як вони взаємопов'язані між собою?

28. Що таке контроль? Яке його місце в процесі управління?
29. Дайте визначення поняття «комунікація» та поясніть, чому вона є важливою для менеджера? Назвіть основні елементи комунікації.
30. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди ефективній комунікації та вдосконалити комунікаційні процеси в організації?
31. Що розуміють під процесом прийняття рішень у теорії управління? Моделі прийняття рішень.
32. До таке «вплив», «влада», «залежність», «повноваження»? Як ці категорії співвідносяться між собою?
33. Дайте визначення категорії «лідерство». Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності?
34. Як можна класифікувати підходи до вивчення лідерства?
35. Охарактеризуйте основні види відповідальності в менеджменті.
36. Розкрийте сутність етики в менеджменті.
37. У чому полягає відмінність змісту категорій «результативність управління», «ефект управління» та ефективність управління?
38. Розкрийте напрямки організаційних змін та подолання опору змінам.
39. Дайте загальну характеристику напрямків підвищення ефективності управлінської діяльності.
40. Назвіть основні критерії ефективності діяльності організації.
41. Назвіть якісні та кількісні показники ефективності системи менеджменту організації.

## Використана література

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Сокр.пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2009. – 519 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Підручник. – 2-е видання, перероб. та допов.: В Д «Професіонал», 2007. – 416 с.
3. Бодди Д., Пзйтон Р. Основи менеджмента, – СПб: Питер, 2006 – 816 с.
4. Виханский О.С. Наумов А.И. Практикум по курсу: «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Гардарики, 2005. – 281 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд. Перераб. и доп. – М.: ТК «вельби». Изд-во «Проспект», 2006. – 504 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент. Учебник для студ.- 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 527 с.
7. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Одесневич. - Львів: БаК, 2001. - 624 с.
8. Герчикова Й.Н. Менеджмент: Учебник. – М: ЮНИТИ, 2005. – 480с.
9. Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посібник / В.М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 276 с.
10. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб: «Питер», 2001 – 832 с.
11. Довгань Л.Є. Праця керівника, або Практичний менеджмент. К.: «Ексоб», 2002. – 246 с.
12. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер; [пер. с англ.]. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
13. Дункан Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте: уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
14. Завадський Й.С. Менеджмент.: – Т.1. – Вид. 2-ге. - К.: Укр. фін. ін.-тут менеджменту і бізнесу, 2002. – 542 с.
15. Кравченко В.О. Загальний менеджмент. Конспект лекцій. – Одеса, ОНЕУ, 2012. – 170 с.
16. Кравченко В.О. Основи менеджменту. Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2012. – 212 с.
17. Кравченко В.О., Пучкова С.І., Ступак С.М. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. – Одеса: ОКФА, 2011. – 230 с.
18. Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту: Підручник для вищих навч. закладів. – К.: Знання України, 2000. – 300 с.
19. Кузьмін О.Е., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416с.
20. Кузьмін О.Е., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: «Академвидав», 2007. – 464 с.
21. Ладанов Н.Ф. Практический менеджмент. – М., 1995. – 492с.
22. Мартиненко Н.М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравела, 2005. – 496с.
23. Менеджмент у структурах видавничо-поліграфічного комплексу:

- Навчальний посібник / Т.І. Лепейко, Т.П. Близнюк, А.В. Котлик та ін. – Х.: Вид. ХНЕУ. 2011. – 352 с.
24. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
  25. Немцов В.Д., Довгань Л.Е., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.:ТОВ "УВПК"ЕКС 06,2001. –392 с.
  26. 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.
  27. Охріменко А.Г. Основы менеджменту: Навч. посіб. – К.: Центр навч. літератури, 2006. – 130 с.
  28. Пушкар Р.М Тарнавська Н.П., Менеджмент: теорія та практика: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.
  29. Роббинз, Стивен П., Коултер, Мери. Менеджмент, 8-е издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.
  30. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.
  31. Стадник В.В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
  32. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
  33. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник.– Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 333 с.
  34. 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.

## **ДОДАТКИ**



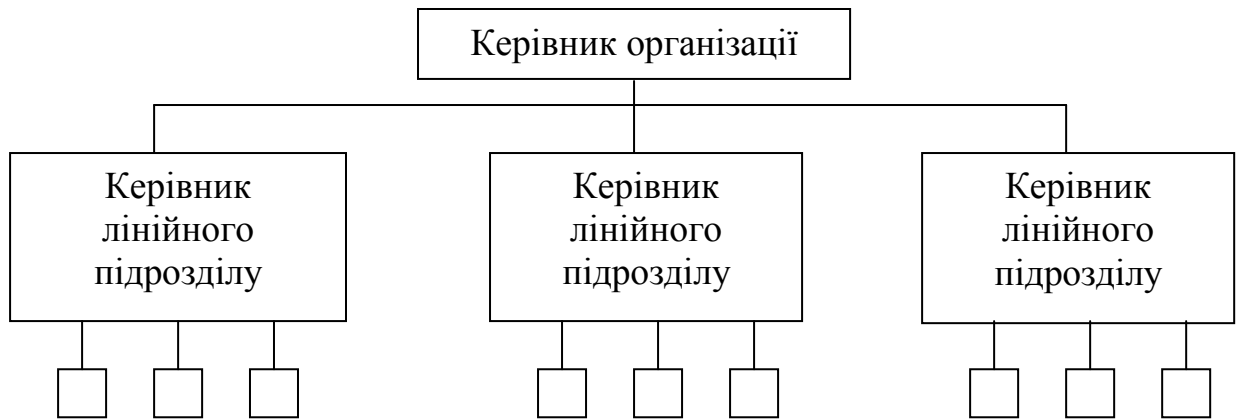


Рис. 4.1. Принципова схема лінійної організаційної структури

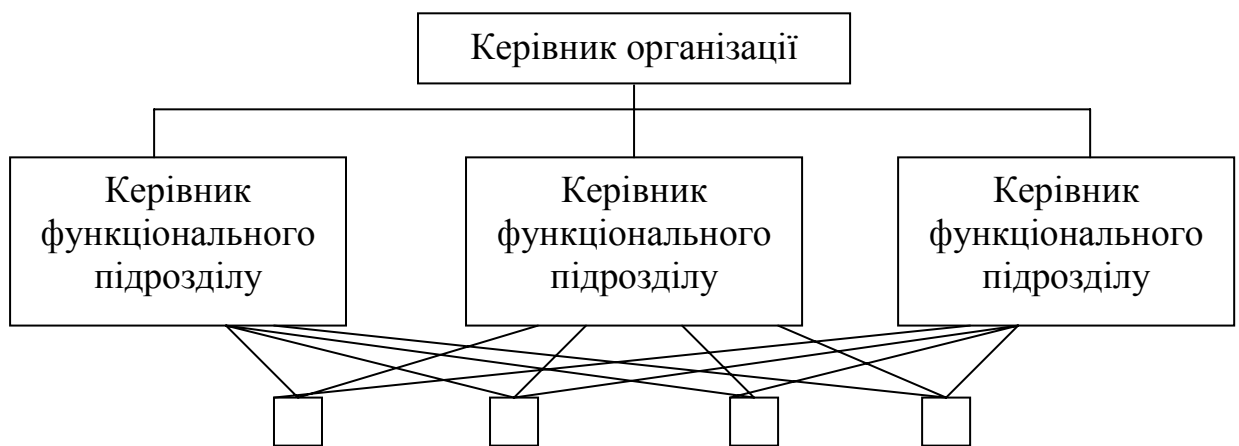


Рис. 4.2. Принципова схема функціональної організаційної структури

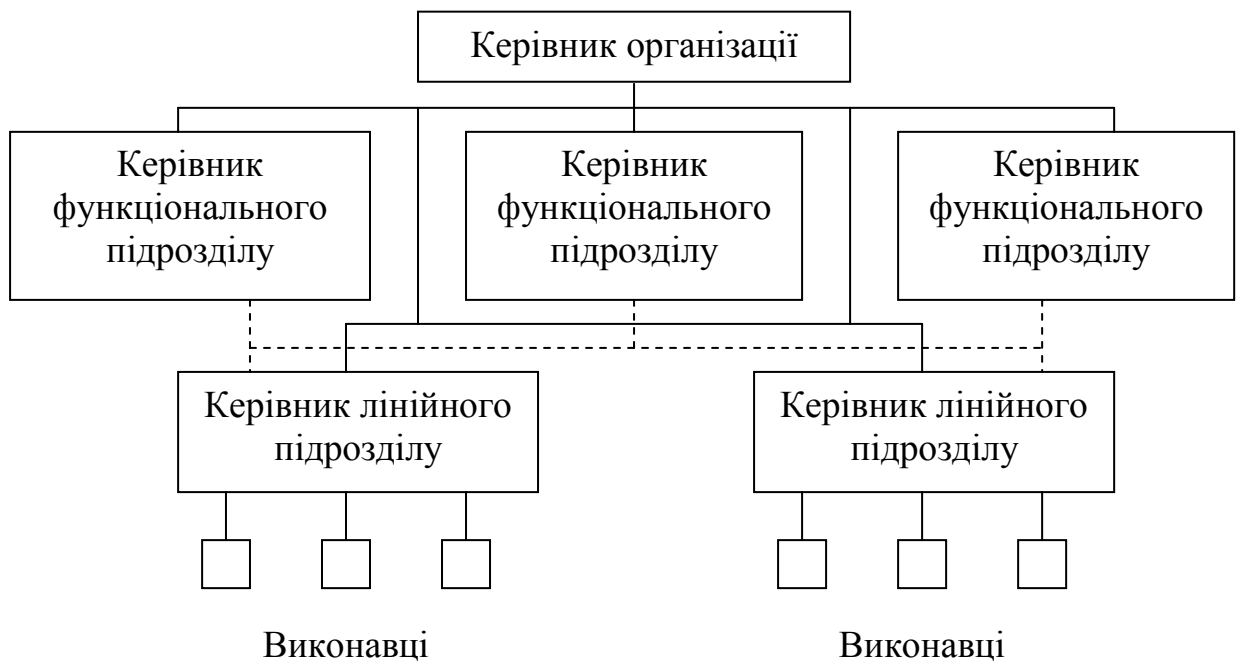
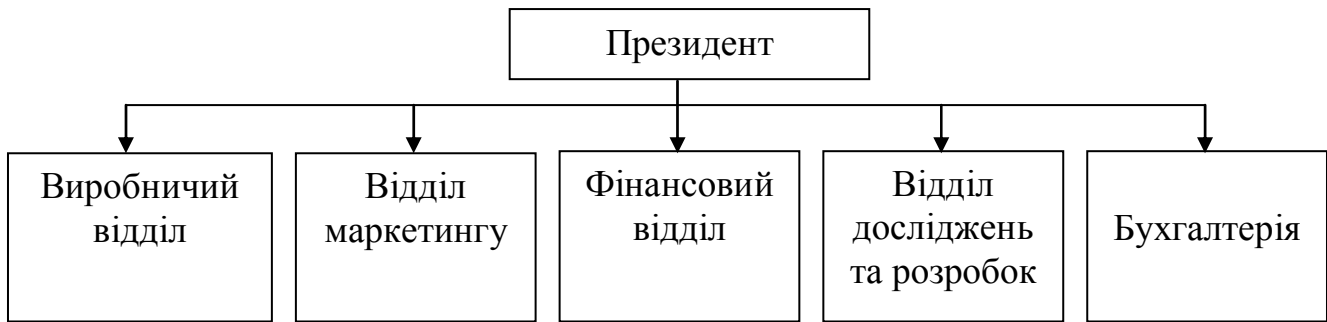
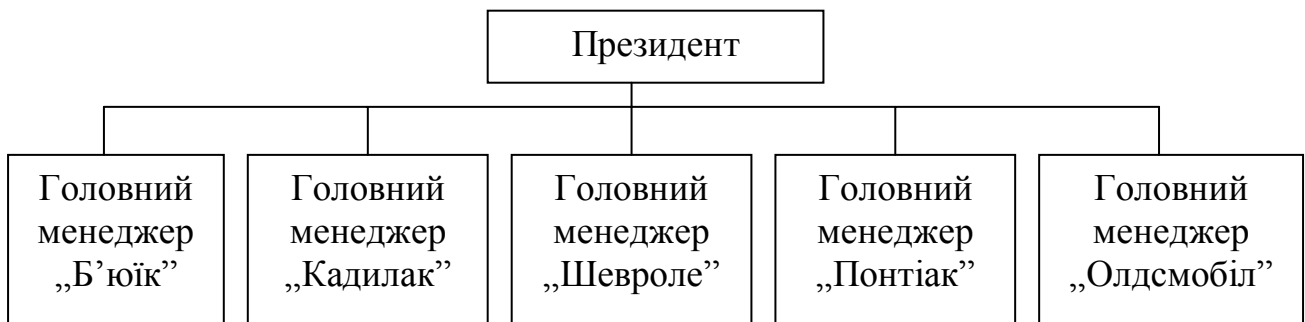


Рис. 4.3. Принципова схема лінійно-функціональної організаційної



**Функціональна департаментизація**



**Продуктова департаменталізація**



**Територіальна департаменталізація**



**Департаменталізація, орієнтована на споживача**

Рис. 4.4. Приклади типів департаменталізації

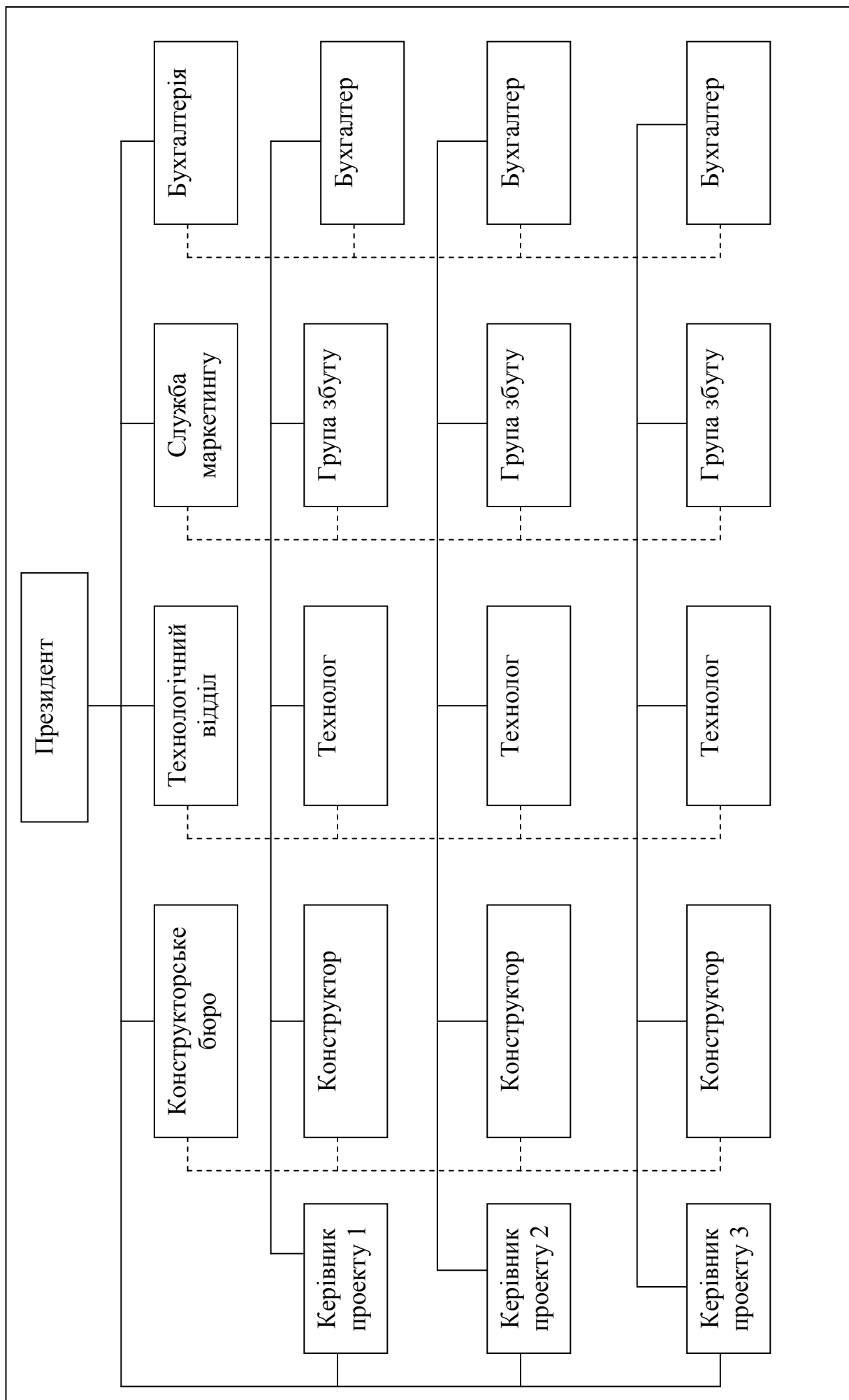


Рис. 4.5. Матрична структура управління

## ЗМІСТ

Передмова	3
Тема 1. Поняття та сутність менеджменту	5
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	25
Тема 3. Планування в організації	41
Тема 4. Організація як функція управління	59
Тема 5. Мотивація як функція управління	68
Тема 6. Управлінський контроль	78
Тема 7. Прийняття управлінських рішень	84
Тема 8. Комунікації в системі управління організацією	90
Тема 9. Керівництво і лідерство	96
Тема 10. Соціальна відповідальність та етика в менеджменті	112
Тема 11. Організаційні зміни та ефективність менеджменту	159
Основні терміни та поняття	150
Контрольні запитання для самоперевірки	156
Використана література	158
Додатки	160

# **НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ**

**Кравченко Віра Олексіївна**

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Навчальний посібник**

***Коректор Щербак З. М.***

Підписано до друку 23.04.2013. Формат 60\*84/16. Папір офсетний.

Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 9,59

Тираж 300 прим. Замовлення № 415

Друкарня «Атлант» ВОІ СОІУ

65029, м. Одеса, Ольгіївський узвіз, 8

Свідоцтво ДК №3564 від 31.08.2009

Тел.: 728-45-71

e-mail: [ev\\_atlant@mail.ru](mailto:ev_atlant@mail.ru)