

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ



**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
(денна форма навчання)

Київ
ДУТ
2022

Маковецька І.М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» [Електронний ресурс]: для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальностями 073-Менеджмент, 075-Маркетинг, 076-Підприємництво, торгівля та біржова діяльність). І.М. Маковецька. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2022. – 212 с.

Укладач: канд. екон. наук, І.М. Маковецька
Рецензенти: канд. екон. наук, Н.В. Насад
канд. іст., доц. Л.В. Мельнічук

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту протокол № 1 від «30» серпня 2022 р.

Конспект лекцій містить стислий виклад матеріалу, необхідного для засвоєння у рамках дисципліни «Менеджмент». У конспекті лекцій розглянуто сутність менеджменту та його місце в системі управління, ролі менеджерів і управлінців, еволюцію менеджменту, школи управління. Досліджено норми управління організаціями (закони, закономірності та принципи менеджменту). Розглянуто види організацій як об'єктів управління, процес менеджменту та його основні етапи. Досліджено сутність, особливості та класифікацію функцій менеджменту, сутність та особливості формування методів менеджменту, трансформацію їх в управлінські рішення та методи оптимізації управлінських рішень. Розглянуто місце керівництва в процесі менеджменту та чимала увага приділена формам влади та стилям керівництва, проблеми відповідальності та управлінської етики, організаційні зміни та організаційний розвиток, ефективність менеджменту тощо.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП | 4 |
| Тема 1. Поняття і сутність менеджменту | 6 |
| Тема 2. Історія розвитку менеджменту | 16 |
| Тема 3. Планування в організації | 41 |
| Тема 4. Організація як функція управління | 70 |
| Тема 5. Мотивація | 90 |
| Тема 6. Управлінський контроль | 103 |
| Тема 7. Основи теорії прийняття управлінських рішень | 130 |
| Тема 8. Методи обґрунтування управлінських рішень | 152 |
| Тема 9. Лідерство | 165 |
| Тема 10. Комунікації в управлінні | 177 |
| Тема 11. Ефективність управління | 197 |

ВСТУП

Нова система ринкового господарювання, яка сформувалася в умовах вітчизняної економіки, потребує фахівців, які володіють глибокими знаннями в галузі сучасного менеджменту. Вона передбачає докорінну зміну форм власності, право підприємств на господарську самостійність і розпорядження результатами праці, і зокрема, визначення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, розподіл прибутку підприємств, вихід на зовнішні ринки, створює об'єктивні економічні умови і викликає необхідність удосконалення механізму управління організаціями як найважливішого чинника впливу на працівників з метою досягнення поставлених цілей. Саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість інституційних і структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Наука менеджменту, що допомагає знайти відповіді на будь-які практичні питання, потребує від сучасних керівників підприємств відповідних знань у галузі економіки, психології поведінки людини, організації виробництва, роботи з постачальниками ресурсів і споживачем продукції.

Дисципліна «Менеджмент» є базовою, яка формує основи для опанування спеціальних дисциплін, що вивчаються у процесі підготовки спеціалістів з менеджменту.

Предметом вивчення дисципліни є:

- система управління організаціями та підприємствами, її загальні методи закони, закономірності та принципи ефективного формування, функціонування та розвитку;
- управлінські відносини у різноманітних сферах менеджменту.

Метою вивчення навчальної дисципліни є: засвоєння фундаментальних понять менеджменту, його загальних функцій, відповідальності та етики у менеджменті; опанування основними термінами, категоріями та навичками управління на рівні їх тлумачення й відтворення для практичного застосування та втілення як у процесі навчання, так і майбутньої фахової діяльності.

Після опанування основних положень дисципліни «Менеджмент» студенти повинен **знати:**

- сутність, роль і функції менеджменту, його види та теорії становлення;
- методи і способи відбору та оцінки кадрів у сучасних умовах діяльності;
- типи влади і лідерства та їх особливості;
- стилі і методи управління людьми й організаціями;
- сутність та елементи внутрішнього і зовнішнього середовища організації;
- види комунікацій та інформаційних зв'язків;

- методи прийняття й оцінки управлінських рішень;
- способи мотивації персоналу
- види і форми контролю в управлінні.

повинен **вміти**:

- застосовувати методи оцінки кадрів за різних умов діяльності організації;
- визначити типи влади і рівні лідерства;
- використовувати методи прийняття й оцінки управлінських рішень з метою підвищення їх ефективності;
- розробляти та впроваджувати інформаційні та комунікаційні системи;
- ефективно використовувати способи мотивації персоналу;
- раціонально використовувати різні форми контролю в управлінні.

ТЕМА 1. Поняття і сутність менеджменту

1. Еволюція поглядів на сутність менеджменту.
2. Організація як об'єкт управління.
3. Менеджмент як вид професійної діяльності.

Вступна частина.

Важко дати єдине абсолютно чітке та повне визначення поняття «менеджмент». Функції, сфери, рівні менеджменту та ситуації у яких вони реалізуються значно різняться між собою. Щоб з'ясувати сутність менеджменту на нього треба подивитись з різних точок зору:

- з філологічної;
- з емпіричної (практичної), тобто як виду професійної діяльності;
- з точки зору системи знань, тобто виникнення та розвитку науки управління.

Все це визначає логіку викладення матеріалу в першій темі. Спочатку з'ясовуються причини, які обумовлюють необхідність управління будь-якою організацією. Далі розглядаються сучасні підходи до визначення поняття «менеджмент». З'ясовується, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій робітників. І, нарешті, розглядається, як виникла і розвивалася наука управління.

Для позначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття:

- “управління”;
- “менеджмент”;
- “адміністрування”;
- “керування” тощо.

“Управління” – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, наприклад:

- технічні системи;
- господарські системи;
- суспільні системи;
- державні системи тощо.

“Менеджмент” – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

“Адміністрування” – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарату управління підприємства.

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

“Менеджмент” – це надзвичайно широке та багатомірне поняття.

Важко дати єдине абсолютно чітке та повне визначення поняття «менеджмент». Функції, сфери, рівні менеджменту та ситуації у яких вони реалізуються значно різняться між собою. Щоб з'ясувати сутність менеджменту на нього треба подивитись з різних точок зору:

- з філологічної;
- з емпіричної (практичної), тобто як виду професійної діяльності;
- з точки зору системи знань, тобто виникнення та розвитку науки управління.

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

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

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

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

- 1) перші вважають, що менеджмент - це професія, що 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. Тому, головне для менеджера - це мистецтво спілкування з людьми та керування ними;

- 3) треті вважають, що менеджмент - процес прийняття раціональних рішень. Тому, головне завдання менеджера - це пошук оптимальних управлінських рішень за допомогою математичних моделей та на основі використання системи наукових знань.

Останніми роками спостерігається певна конвергенція поглядів на менеджмент. У широкому розумінні **менеджмент** - це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей (рис. 1.1).

У діяльності всіх менеджерів, незалежно від функції, яку вони виконують, посади, яку вони обіймають, галузі, у якій вони працюють, є дещо спільне. Саме це спільне, загальне для діяльності всіх менеджерів і становить фундамент науки менеджменту, складає її основи, які і є предметом вивчення курсу “Менеджмент” як навчальної дисципліни.

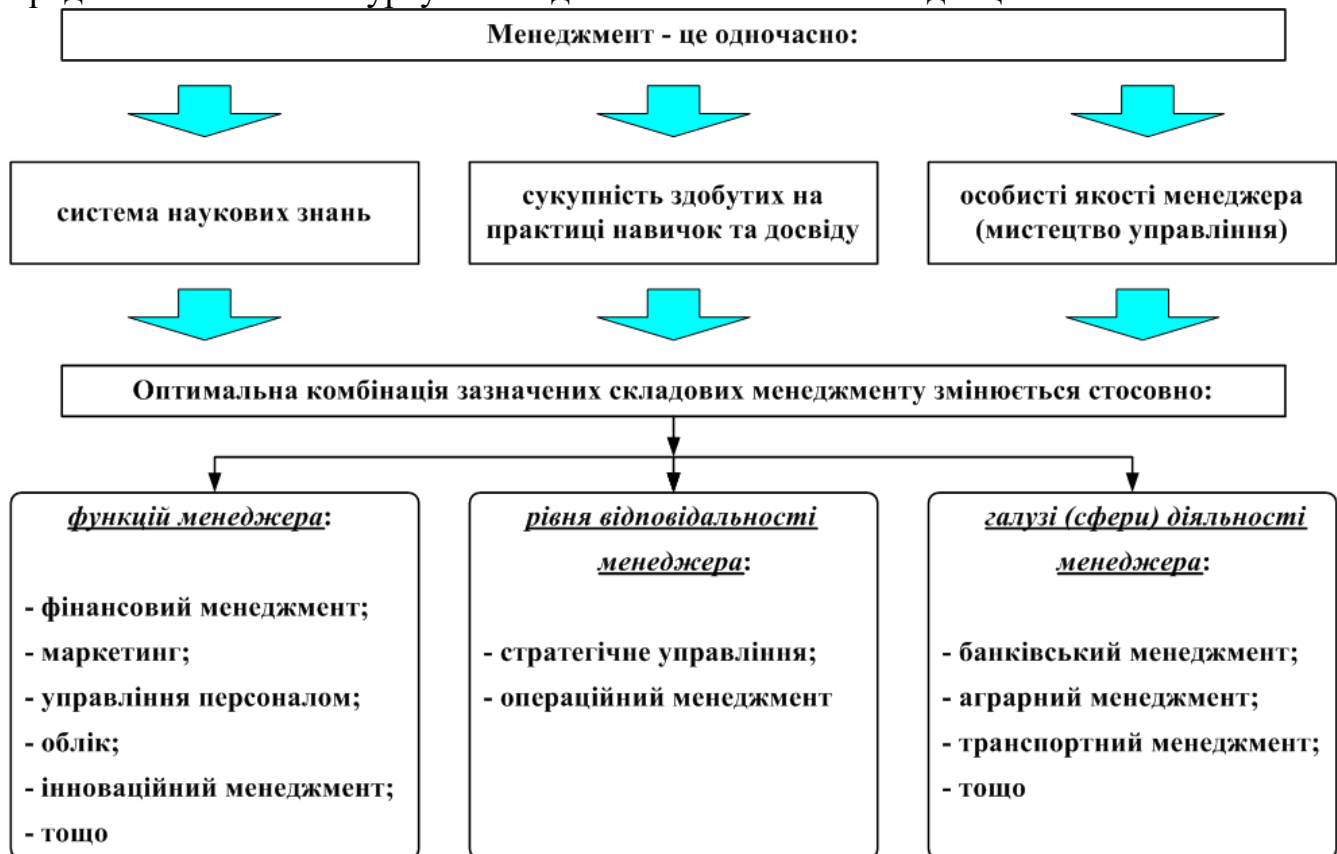


Рис. 1.2. Основні складові та сфери менеджменту

При цьому слід зауважити, що знань теоретичних основ управління замало для забезпечення ефективного функціонування тієї або іншої організації. “Той, хто ставить діагноз за книгою, або намагається управляти, вивчивши напам’ять принципи менеджменту, рідко коли досягає успіху”.

Відомо, що за всіх інших рівних умов кінцевий результат діяльності різних керівників не однаковий. Спроби пояснити це науковими методами результатів не дають і дати не можуть. В управлінській діяльності завжди присутнє дещо таке, що не піддається кількісному аналізу і що прийнято називати мистецтвом управління. Проте, це не означає, що управління здійснюється спонтанно, стихійно, що менеджер покладається тільки на вдачу, інтуїцію, власний досвід. **Мистецтво управління** саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до:

- особливостей власного характеру;

- особливостей підлеглих;
- особливостей відповідної сфери бізнесу.

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

2. Організація як об'єкт управління

За визначенням Честера Бернарда: “**Організація** - група людей, діяльність яких **свідомо координується** для досягнення загальної мети або спільних цілей”.

Всі організації мають загальні для них *характеристики*.

1) всі організації використовують **чотири види ресурсів** (рис. 1.2):

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

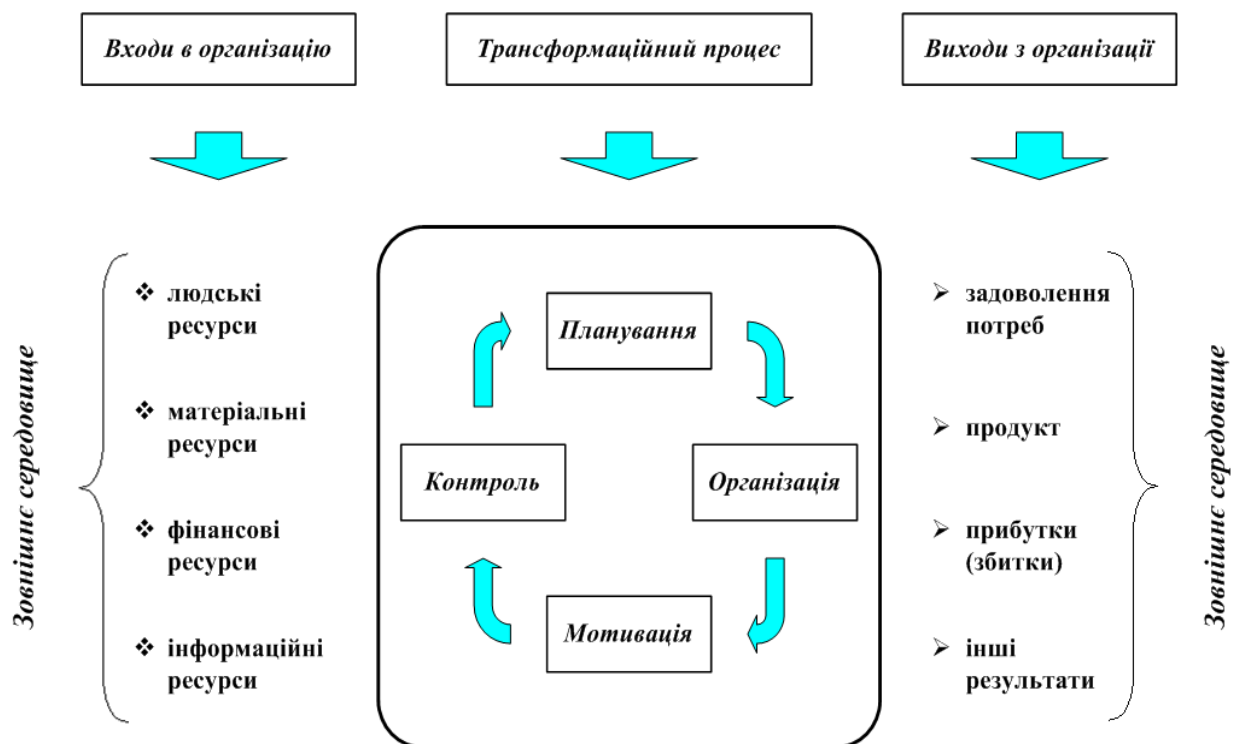


Рис. 1.2. Загальна системна модель організації

2) будь-яка організація є **відкритою системою**. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3) **всі організації здійснюють горизонтальний і вертикальний поділ праці.** Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні поділити роботу між собою.

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

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає потреба у так званому **вертикальному поділі праці**, тобто у відокремленні діяльності із координації дій від самих дій, що координуються.

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

У широкому розумінні менеджмент - це вміння досягати поставлених цілей шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

4) **всі організації мають структуру** (сукупність підрозділів та зв'язків між ними, а також взаємовідносин між рівнями управління та функціональними сферами діяльності), яка надає їм цілісність й спроможність реалізувати своє призначення.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації - є досягнення успіху. Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. **Складовими успіху** при цьому виступають:

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

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

За словами П. Дракера:

- **результативність** є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі (*doing the right things*);
- **ефективність** є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі (*doing things right*).

Перше і друге є однаково важливим.

Якщо мета організації обрана правильно, це означає, що діяльність організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюються речі, на які є попит). Результативність у такому розумінні - це щось невідчутне, непомітне. Ефективність, навпаки, можна вимірювати, передати кількісно. Ефективність організації має назву продуктивності і вимірюється як співвідношення вартісної оцінки усіх виходів з організації та вартісної оцінки усіх входів в організацію.

Як менеджери сприяють ефективній та результативній діяльності організацій? Вони це роблять у процесі виконання **чотирьох основних функцій менеджменту**:

- 1) планування;

- 2) **організація;**
- 3) **мотивація;**
- 4) **контроль.**

Отже, у вузькому розумінні **менеджмент** - це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Зазначені функції менеджменту, що виконуються у зазначеній послідовності, утворюють поняття «**цикл менеджменту**».

Слід зауважити, що такий підхід до розуміння циклу менеджменту зовсім не означає, що процес управління носить дискретний характер (в понеділок - планування, у вівторок - організація тощо). Реально у роботі менеджера постійно сполучаються усі перелічені функції менеджменту.

3. Менеджмент як вид професійної діяльності

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

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

- 1) менеджер має хоча б одного підлеглого;
- 2) менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- 3) менеджер отримує певні повноваження та приймає в їх межах рішення, що матимуть наслідки для інших співробітників організації.

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

Будь-яку організацію можна розглядати як систему взаємозв'язаних у єдине ціле окремих елементів. Одночасно організація є і частиною (елементом) системи більш високого порядку - зовнішнього середовища.

До основних **компонентів внутрішнього середовища** організації відносяться: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, робітники тощо.

Зовнішнє середовище прямого впливу включає постачальників, споживачів, конкурентів та інших економічних партнерів (наприклад банки).

Зовнішнє середовище опосередкованого впливу - економічна, соціальна, політико-правова, технологічна, екологічна, міжнародна компоненти тощо.

Все це і є тими компонентами, з якими доводиться мати справу менеджеру. У відповідності до цього розрізняють наступні **сфери менеджменту** (рис. 1.3):

- 1) виробничий менеджмент;
- 2) фінансовий менеджмент;
- 3) управління персоналом;
- 4) управління дослідженнями та розробками;
- 5) облік;
- 6) маркетинг;
- 7) загальна адміністрація.

Менеджер може: 1) керувати будь-якою з них (або її частиною); 2) керувати кількома одразу; 3) керувати всією організацією в цілому.

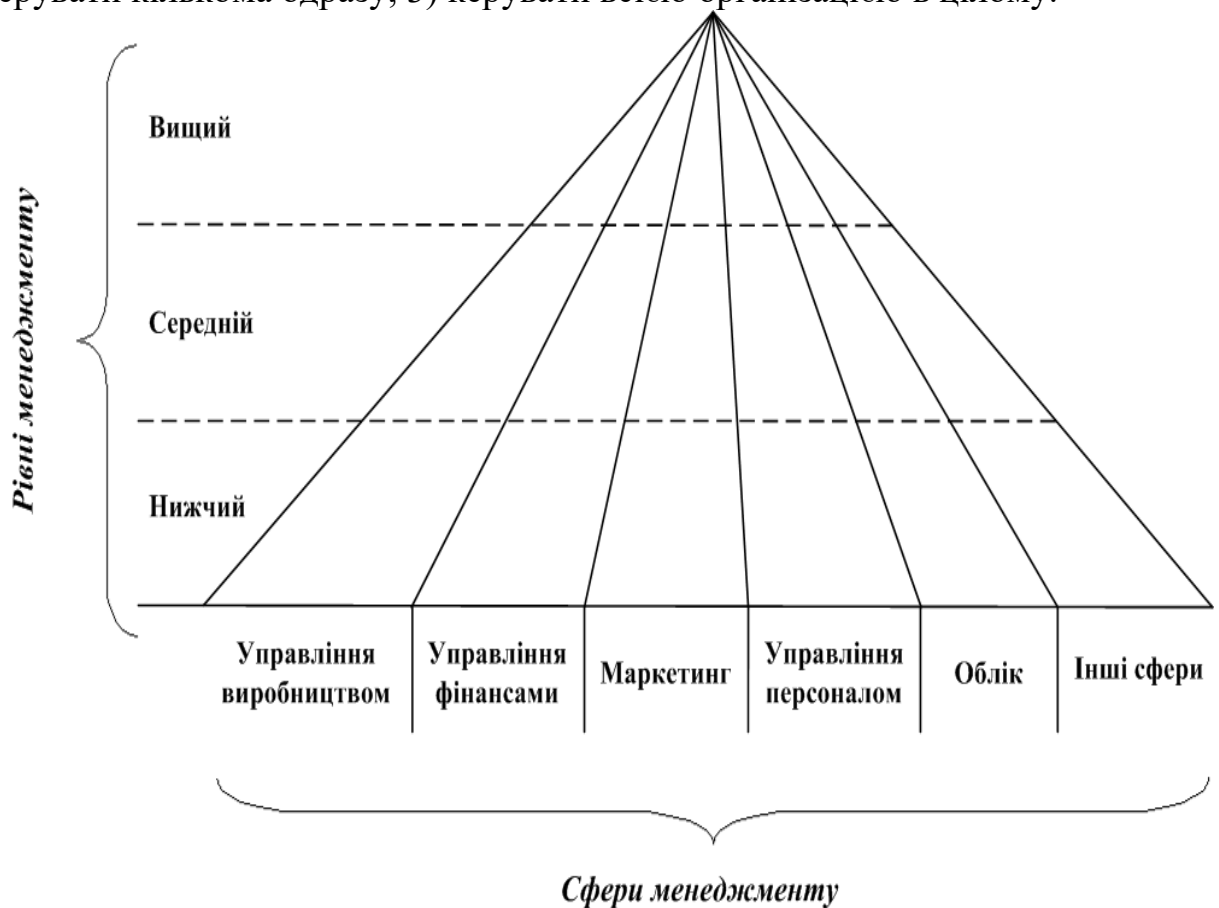


Рис. 1.3. Співвідношення сфер і рівнів менеджменту

В залежності від того, скількома компонентами (сферами) організації управляє менеджер розрізняють **три рівні менеджменту**:

До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації - президент (директор), віце-президенти (заступники), виконавчий директор.

На вищому рівні менеджменту формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.

Середній рівень менеджменту (керівники виробничих та функціональних підрозділів) розробляє та реалізує оперативні плани із

впровадження рішень, які були 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.

Менеджери нижчого рівня (керівники секторів, груп, майстри, бригадири тощо) координують діяльність операційних виконавців.

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі - відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

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

Дослідження, проведені у 70-рр. Г. Мінцбергом, дозволили визначити **ролі менеджерів в організації** та класифікувати їх за трьома групами (рис. 1.4).

Головний керівник – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо).

Лідер – відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників.

Пов'язуюча ланка – забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на виїзді тощо).

Той, хто приймає інформацію – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо).

Той, хто розподіляє інформацію – передає отриману інформацію членам організації.

Представник – передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт.

Підприємець – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію.

Той, хто усуває порушення – забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів.

Той, хто розподіляє ресурси – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів).

Той, хто проводить переговори – представляє організацію на зовнішніх переговорах.

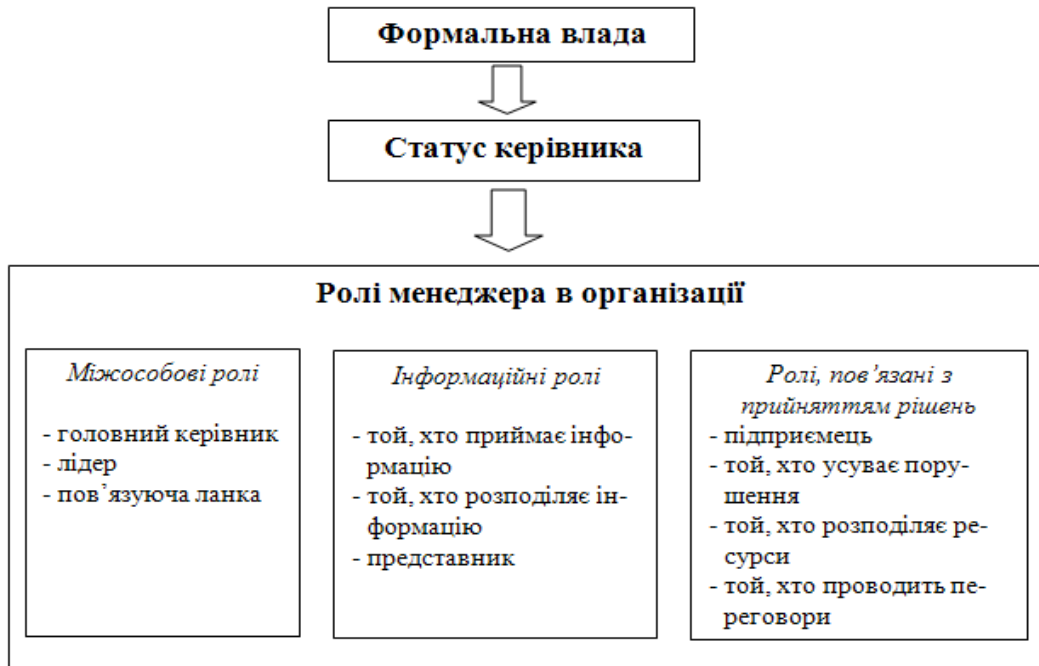


Рис. 1.4. Ролі менеджера в організації

Численні дослідження у західних країнах стосовно **якостей, необхідних успішному менеджеру**, дозволяють лише приблизно визначити основні з них:

- 1) **технічні здібності** (здатність кваліфіковано, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);
- 2) **аналітичні здібності** (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати їх взаємодію і ті з них, що вимагають найбільшої уваги);
- 3) **діагностичні здібності** (здатність діагностувати проблеми організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);
- 4) **здатність взаємодіяти з людьми** (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);
- 5) **концептуальні здібності** (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, шляхи координації діяльності окремих частин організації, досягнення поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

Зазначені якості необхідні на різних рівнях управління організацією у різному ступені (рис. 1.5).

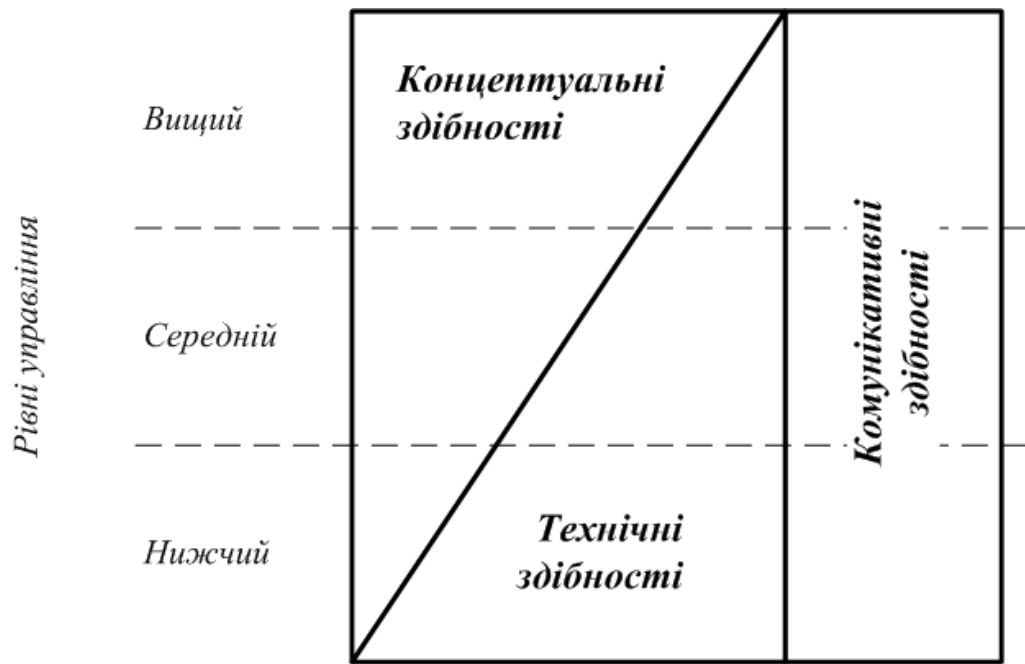


Рис. 1.5. Якості, необхідні менеджеру

Ілюстративні матеріали

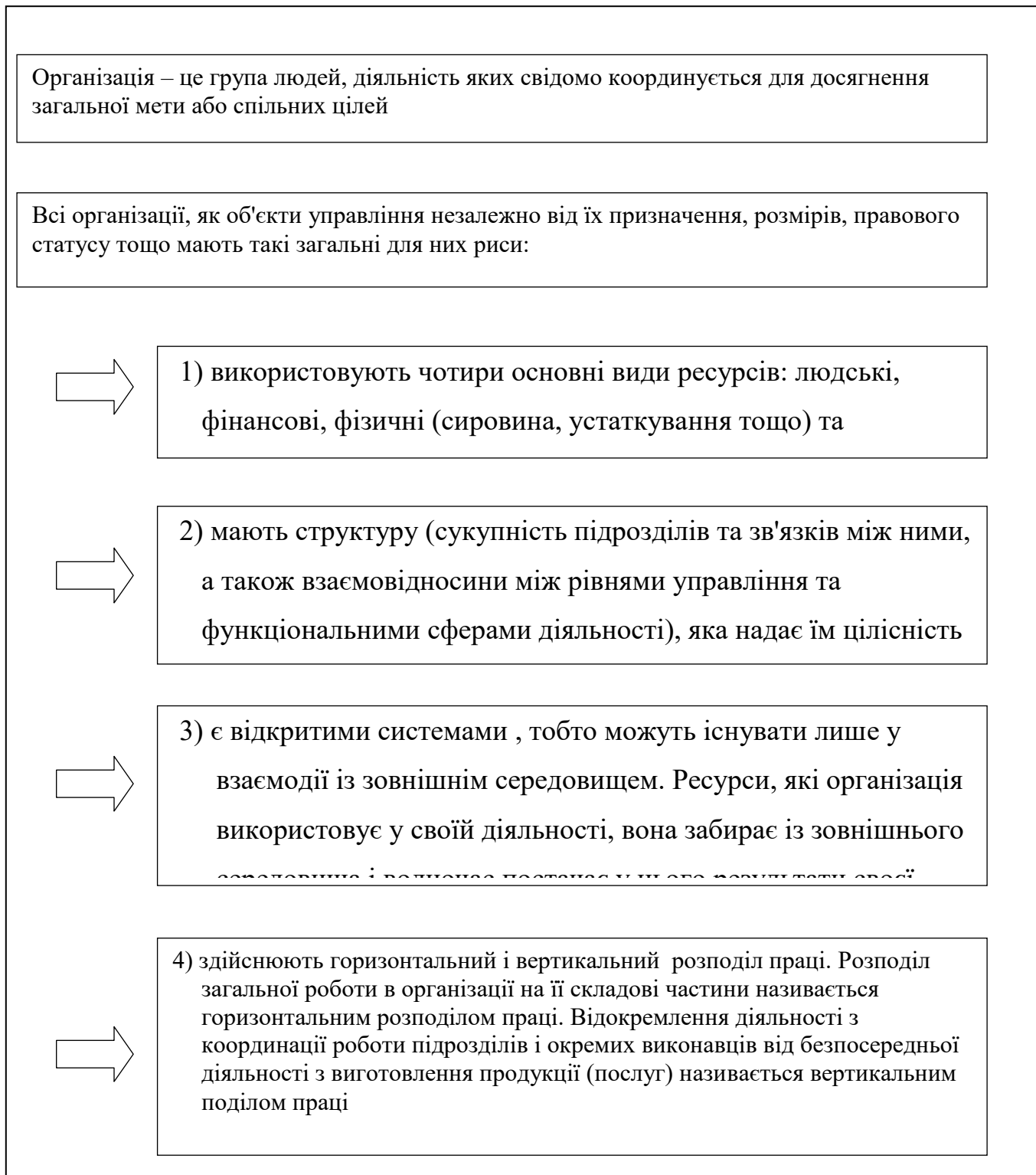
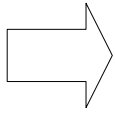


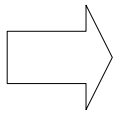
Рис. 1.1. Загальні риси організацій як об'єктів управління

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

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



1) зовнішнє середовище непрямого впливу – це сукупність таких факторів зовнішнього середовища, на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив. Зовнішнє середовище непрямого впливу є частиною зовнішнього середовища загального для всіх організацій, складовими якого є: економічна, політична,



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

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

Рис. 1.2. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації

Базові моделі організації

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

ТЕМА 2. Історія розвитку менеджменту

1. Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки.
2. Ранні теорії менеджменту.
3. Інтегровані підходи до управління.
4. Сучасні напрямки розвитку науки управління

1. Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки

Впродовж однієї лекції можна лише стисло охарактеризувати основні етапи та досягнення у процесі розвитку науки управління. Тим, хто цікавиться менеджментом має бути корисним ознайомитися з його еволюцією більш докладно, оскільки:

- 1) навіть обмежені відомості можуть допомогти оцінити чисельні ідеї та підходи у розвитку управління;
- 2) знайомство з історією управлінської думки дозволяє глибше усвідомити сутність категорії «менеджмент».

Хоча організації як форма об'єднання людей для досягнення спільної мети існують не одне тисячоліття, але до середини ХІХ століття практично ніхто не замислювався над тим, як управляти нею системно. Ідея про те, що організацією можна управляти на науковій основі почала формуватися саме у середині ХІХ століття. Причиною тому були зміни, які внесла промислова революція у виробничий процес та середовище функціонування організацій.

Остаточно ідея управління як наукової дисципліни, професії та галузі досліджень сформувалася у США. Це пояснюється такими обставинами:

- 1) досягнення успіхів у бізнесі в США визначалося компетентністю та здібностями будь-якого громадянина, незалежно від його походження, національності, статусу тощо;
- 2) підтримка урядом США системи освіти сприяла зростанню кількості людей, здатних виконувати різні ролі в бізнесі, в тому числі й в управлінні;
- 3) незначне регулювання бізнесу з боку уряду США у ті роки дозволяло швидко збільшувати обсяги виробництва та сприяло виникненню великих компаній, управляти якими без формалізованих засобів було неможливо.

На відміну від інших наук розвиток управлінської думки не був системою знань, які накопичувалися послідовно. Навпаки, на першому етапі (до середини ХХ століття) наука управління розвивалася одразу за кількома відносно *самостійними напрямками або підходами до управління*), кожний з яких концентрував увагу на різних аспектах менеджменту (рис. 2.1).

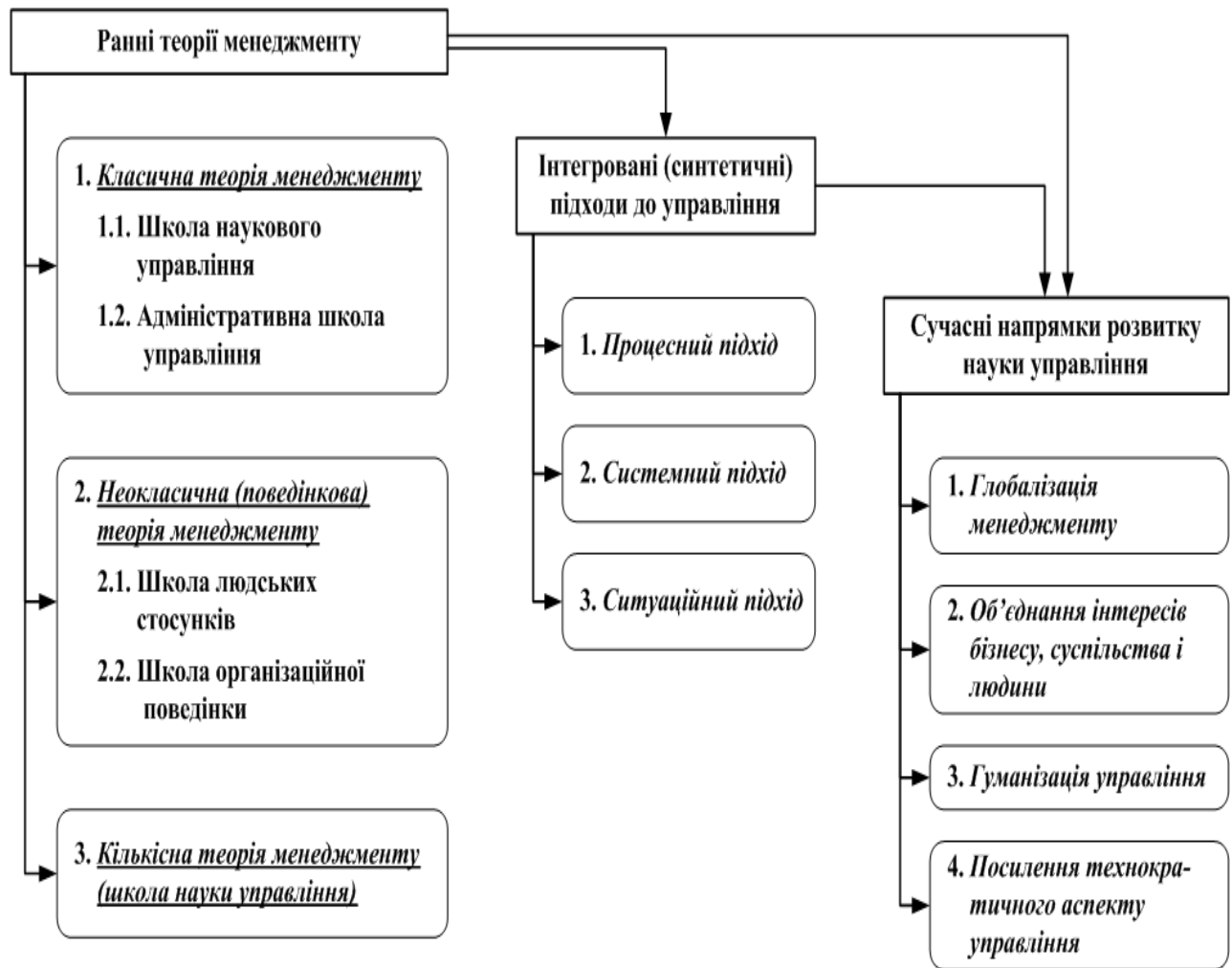


Рис. 2.1. Еволюція управлінської думки

2. Ранні теорії менеджменту

Виділяють три ранні підходи до менеджменту: класичний підхід; поведінковий підхід; кількісний підхід.

Класична теорія (підхід) менеджменту включає дві школи:

- а) школу наукового управління;
- б) адміністративну школу (класичну теорію організації).

Наукове управління було спрямоване на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці.

Засновниками школи наукового управління були Ф. Тейлор («Принципи наукового управління», 1911 р.), Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гантт.

Концепцію наукового управління сформулював Ф. Тейлор як необхідність послідовної реалізації наступних чотирьох кроків управління (рис. 2.2):

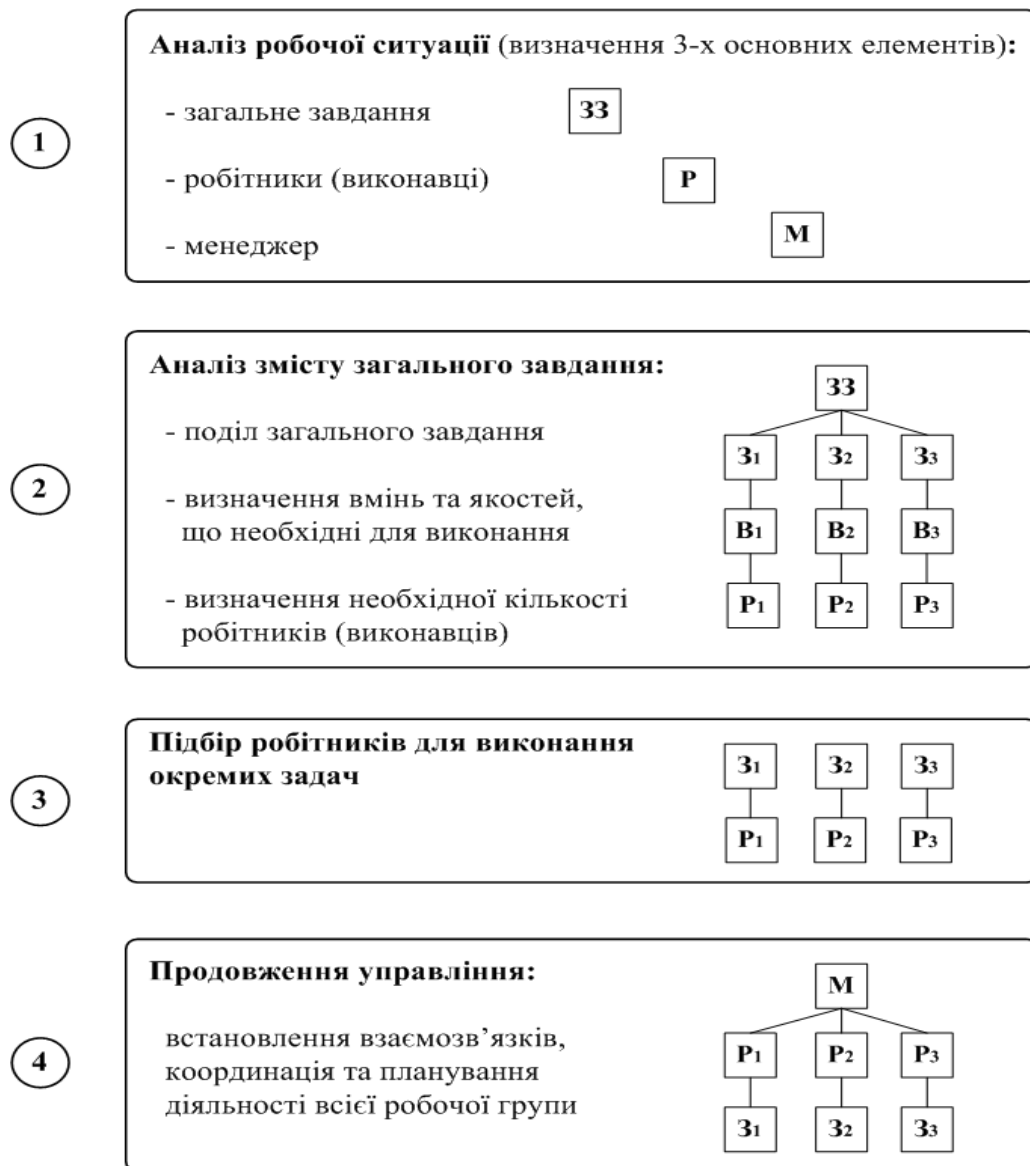


Рис. 2.2. Послідовність та зміст кроків управління за концепцією Ф. Тейлора

1) *аналіз робочої ситуації* (у будь-якій робочій ситуації можна виділити три основні елементи - загальне завдання, робітники-виконавці, менеджер.

2) *аналіз змісту загального завдання*: розподіл загального завдання на більш дрібні задачі; визначення якостей та навичок, необхідних для їх виконання; визначення необхідної кількості робітників-виконавців;

3) *підбір робітників* для виконання окремих задач;

4) *продовження управління* - встановлення взаємозв'язків, планування, координація та узгодження дій усієї робочої групи.

Адміністративна школа (класична теорія організації) опрацьовувала підходи до удосконалення управління організацією в цілому.

Представники цієї школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернанд) намагалися вирізнити загальні характеристики та закономірності управління організацією в цілому. Метою їх досліджень було опрацювання «універсальних принципів» управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.

Найбільш чітко “універсальні принципи управління” сформулював А. Файоль.

Принципи управління Анрі Файоля

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

Характеристика моделі ідеальної бюрократії Макса Вебера

1. Високий ступінь розподілу праці.
2. Чітка управлінська ієрархія.
3. Численні правила, стандарти та показники оцінки роботи.
4. Дух формальної знеособленості (відсутність симпатій та переваги до окремих робітників).
5. Підбір кадрів в організації за їх діловими та професійними якостями.

Поведінкова (неокласична) теорія (підхід) менеджменту.

Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактора в управлінні, проте надавала йому незначної уваги (оплата та стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо).

Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорій. Тому їх часто об'єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту». Виникненню поведінкових теорій багато в чому сприяли досягнення промислової психології (Х. Мюнстерберг «Психологія та промислова ефективність», 1912; Л. Гілберт «Психологія управління», 1914; результати Хотторнських експериментів Елтона Мейо).

Поведінкові теорії менеджменту опрацьовували Мері Паркер Фоллет, Р. Лайкерт, Д. МакГрегори, Ф. Герцберг та інші.

Поведінковий підхід до менеджменту включає в себе дві школи:

а) **школа людських відносин**. Представники цієї школи досліджували переважно *проблеми індивідуальної психології працівників організації*. Їх зусилля були зосереджені переважно на вивченні поведінки індивідуума в організації, на його мотивації.

б) **школа організаційної поведінки**. Її представники концентрували увагу на вивченні *типів групової поведінки*, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Кількісний підхід (школа науки управління). Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей та процесів.

В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Інтереси представників кількісної школи практично повністю пов'язані з застосуванням математики в управлінні.

Основний внесок цієї школи в теорію управління - це *ідея про спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей*.

Загальним недоліком ***ранніх теорій менеджменту*** було намагання кожної з них *опрацювати свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління*. Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатомірність управління.

Наприкінці 1961р. Гарольд Кунц опублікував статтю, у якій охарактеризував диверсифікацію підходів до вивчення менеджменту та назвав цей стан «джунглями теорій менеджменту». Він зробив висновок, що диверсифікація теорій управління є наслідком намагань кожної школи, кожного напрямку створити якусь завершену теорію менеджменту. Поведінковий та кількісний підходи не еквівалентні усьому полю менеджменту. Це скоріше інструменти, які має використовувати менеджер.

На перший погляд більшість теорій менеджменту здаються і суперечливими, оскільки їх автори науковці і практики, опрацьовували свої схеми незалежно один від одного, в різних контекстах, переслідували різні цілі.

Спробу знайти взаємозв'язки різних теорій і моделей менеджменту, з'ясувати суперечливість цінностей таких теорій зробив Роберт Куїнн, автор моделі "конкуруючих цінностей".

Р. Куїнн та його колеги (1996 р.) стверджують, що основні моделі збільшують наші знання про менеджмент, проте жодна з них сама собою не є достатньою. Допмагаючи нам сфокусувати погляд на окремих аспектах феномена управління, вони затіняють (відволікають нашу увагу) інші, не менш значущі його характеристики. Різні підходи не стільки взаємовиключають, скільки доповнюють один одного і є однаково суттєвими елементами більшого цілого.

Графічна інтерпретація моделі "конкуруючих цінностей" Р. Куїнна наведена на **рис. 2.3**.

Структуру моделі "конкуруючих цінностей" формують дві осі координат, кожна з яких характеризує різні точки зору на проблеми менеджменту.

По вертикалі представлені елементи контролю та гнучкості. На проблемах контролю концентрували увагу перші теоретики менеджменту (**школа наукового управління**).

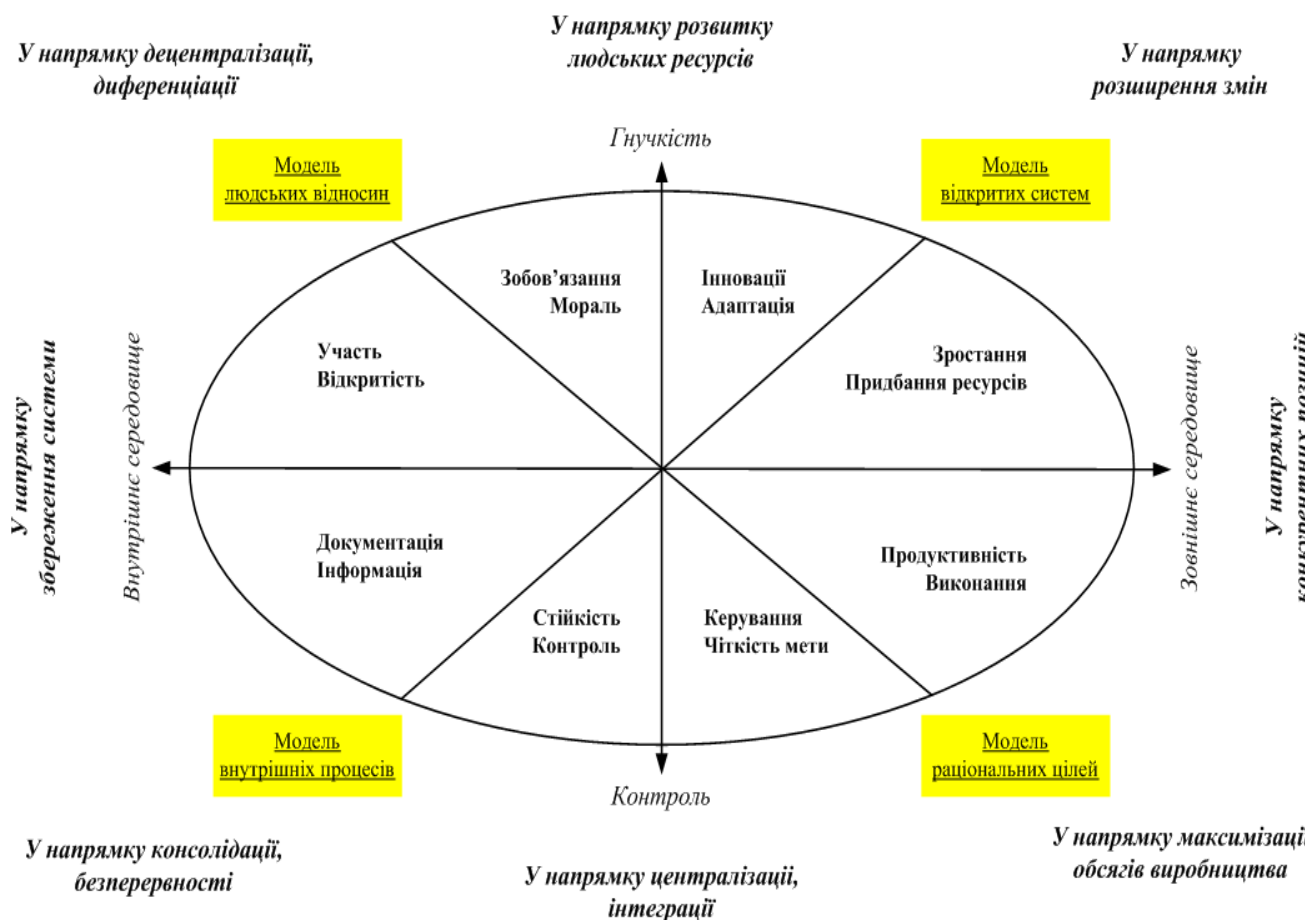


Рис. 2.3. Графічна інтерпретація моделі "конкуруючих цінностей Г. Куінна

Потім настала черга пошуків способів підвищення гнучкості, що прямо протилежні контролю (*неокласична теорія менеджменту*).

Горизонтальна вісь відділяє внутрішній фокус уваги від зовнішнього. Частина дослідників спрямовує свої зусилля в "надра" організації, тоді як інші концентруються на аналізі відносин організації і зовнішнього середовища.

У моделі *людських відносин* робиться наголос на таких критеріях як зобов'язання, участь, відкритість індивідів.

У моделі *відкритих систем* – увага концентрується на інноваціях, адаптації, придбанні ресурсів.

Представники моделі *раціональних цілей* фокусують увагу на продуктивності, якості цілей.

Автори моделей *внутрішніх процесів* наголошують на адміністративній ефективності, документації, контролі.

Розташовані в колі елементи менеджменту вказують на основні питання, які розглядаються в межах відповідної теорії. Чотири базові моделі менеджменту розвиваються в напрямках, що зазначені зовні кола.

Основні характеристики моделей менеджменту у концепції "конкуруючих цінностей" Г. Куінна представлена у **табл. 2.1**.

Таблиця 2.1

Характеристики моделей менеджменту
у концепції "конкуруючих цінностей" Г. Куінна

| Характеристики моделі | Моделі | | | |
|--------------------------|--|--|--|---|
| | Реальних цілей | Внутрішніх процесів | Людських відносин | Відкритих систем |
| 1. Основні представники | Ф. Тейлор, Л. та Ф. Гілбрейт | А. Файоль, М. Вебер | Е. Мейо, М. Фоллет, Ч. Бернард | Дж. Вудворд, Т. Барнс, Дж. Сталкер та ін. |
| 2. Критерії ефективності | Продуктивність, прибуток | Стабільність, безперервність | Зобов'язання, мораль, згуртованість | Здатність до адаптації, зовнішня підтримка |
| 3. Засоби / цілі | Чітке керування забезпечує продуктивні результати | Рутинізація призводить до стабільності | Залучення до участі призводить до зобов'язань | Безперервне оновлення гарантує зовнішню підтримку |
| 4. Особлива увага | Раціональний аналіз, вимірювання | Визначення відповідальності, документування | Участь, узгодженість | Творче вирішення проблем, інновації |
| 5. Ролі менеджера | Керівник і плановик | Спостерігач і координатор | Наставник і помічник | Інноватор і посередник |

Конкуруючі цінності моделей скоріше доповнюють одна одну. Кожна з них висвітлює різні сторони одного і того самого феномена управління.

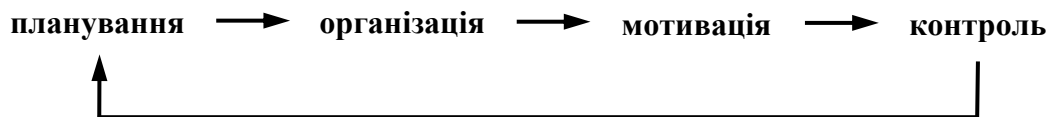
За Р. Куїном кожній моделі відповідає її протилежність: модель людських відносин, для якої характерна гнучкість і зосередженість на внутрішніх проблемах організації контрастує з моделями раціональних цілей, які орієнтовані на контроль і зовнішнє середовище. Основна цінність першої моделі – це людина, а другої – його здатність вносити індивідуальний внесок в досягнення мети організації. Разом з тим Р. Куїн підкреслює, що не менш *важливими* є і паралелі між моделями. В моделях людських відносин і відкритих систем особлива увага надається гнучкості, тоді як в моделях внутрішніх процесів і раціональних цілей – контролю.

Р. Куїн стверджує, що модель конкуруючих цінностей відбиває складність проблем організації і забезпечує концептуальну структуру для їх подолання, яка дозволяє оцінити слабкі і сильні сторони кожної моделі.

3. Інтегровані підходи до управління

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються *інтегрованими підходами до управління* (процесним, системним, ситуаційним).

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



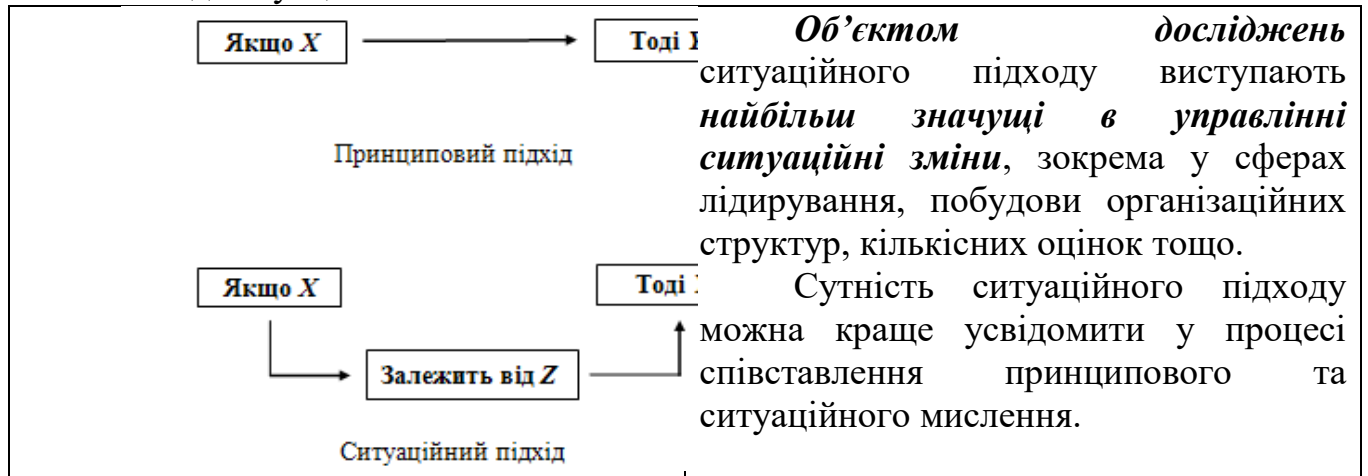
Кожна функція управління, в свою чергу, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

2. Системний підхід. Його представники стверджують, що організацію слід розглядати як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Тільки такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління. Схематично системний підхід до управління можна представити так:



3. **Ситуаційний підхід** визнає, що хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник, повинні змінюватися залежно від ситуації.



Ілюстративні матеріали

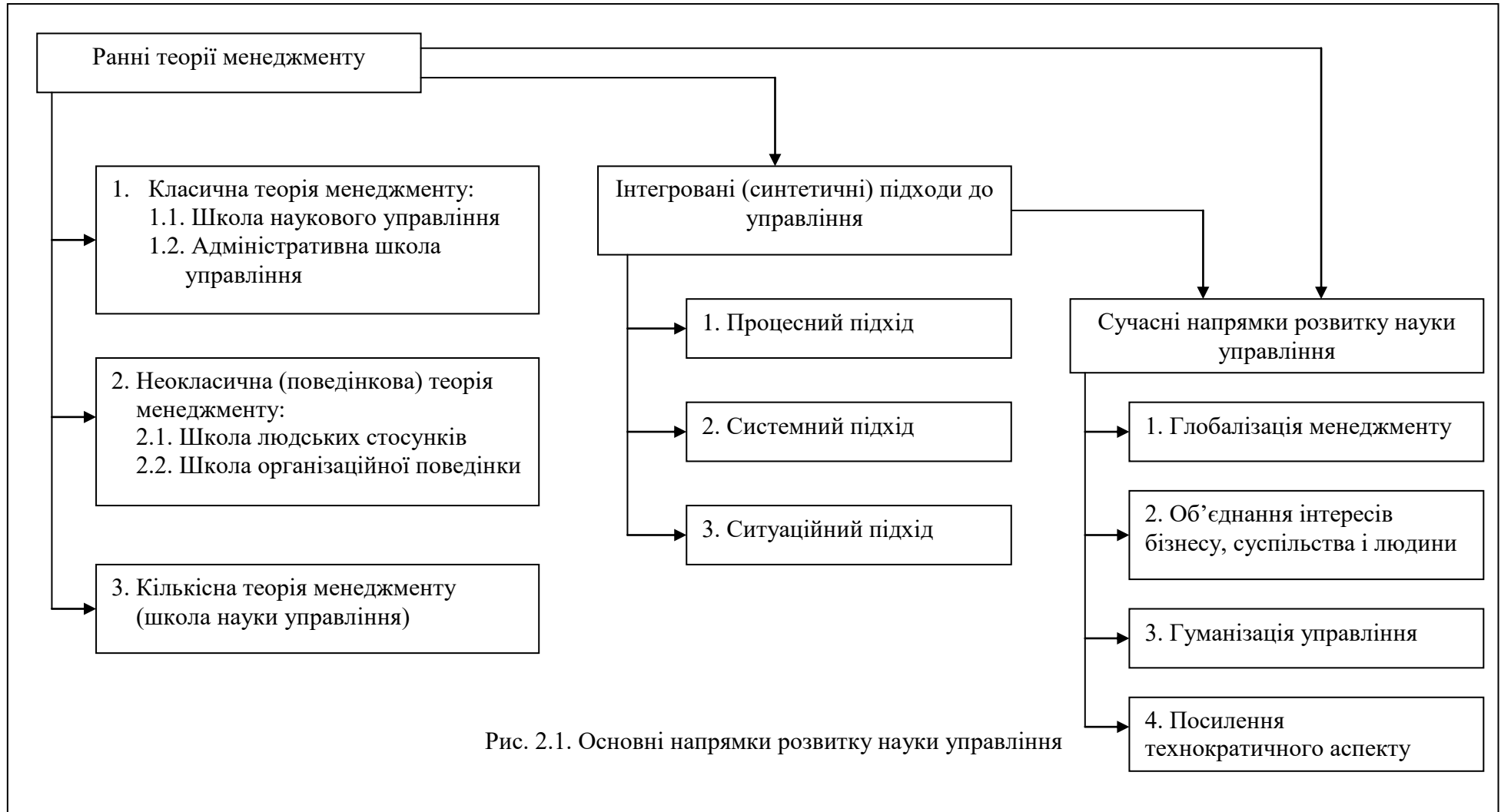


Рис. 2.1. Основні напрямки розвитку науки управління

Для початкової стадії розвитку наукових знань про управління (ранні теорії менеджменту) характерним був одномірний підхід, за якого наголос робився на дослідженні одного з таких елементів управління: управлінської задачі, власне управлінської діяльності, поведінці і взаємовідносинах людей в організації, прийнятті управлінських рішень. Залежно від прийнятого напрямку досліджень виділяють такі школи менеджменту:



1. Школа наукового управління (Ф.Тейлор, Г.Форд, Френк і Ліліан Гілбрейт, Г.Гантт). Теорії ґрунтувалися на механістичному розумінні людини, її місця в організації і сутності її діяльності та були спрямовані на вирішення проблем підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення операцій ручної праці на основі її наукової організації



2. Школа адміністративного управління (А.Файоль, Г.Емерсон, Л.Урвік, М.Вебер). Представники школи опрацьовували підходи до ефективного управління організацією в цілому, концентрували увагу на вивченні сутності та змісту управлінської (адміністративної) діяльності, намагалися виділити загальні принципи та закономірності управління організаціями



3. Школа людських стосунків (Е.Мейо, М.П.Фоллетт, А.Маслоу, Д.МакГрегор). В центрі уваги теоретиків цієї школи знаходиться людина, її індивідуальна поведінка й міжособові стосунки. В основу концепції людських стосунків покладено ідею про те, що застосування прийомів управління міжособовими стосунками, досягнення гармонії у взаємовідносинах між менеджерами і робітниками призводить до зростання продуктивності праці та ефективності організації



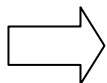
4. Школа організаційної поведінки (К.Арджиріс, Р.Лайкерт, Ф.Герцберг). Дослідження теоретиків школи організаційної поведінки (біхевіоризм) також зосереджені на людині. Але на відміну від представників руху за людські стосунки, вони шукали відповіді на запитання щодо природи соціальної взаємодії в колективі, влади та авторитету, комунікацій, лідерства, організаційної культури, управління конфліктними ситуаціями, тобто різних аспектів групової поведінки



5. Кількісна школа (Р.Аккоф, Г.Саймон, Л.В.Канторович). Представники кількісної школи розглядали управління як певний логічний процес, котрий можна відобразити за допомогою відповідних математичних моделей і на закладі цього забезпечити прийняття оптимальних управлінських рішень. Фактично дослідження теоретиків цієї школи спрямовані на розробку кількісних методів обґрунтування управлінських рішень (дослідження операцій)

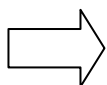
Рис. 2.2. Загальна характеристика ранніх теорій менеджменту

Концепцію наукового управління Ф. Тейлор сформулював як необхідність послідовної реалізації таких 4 кроків управління:



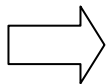
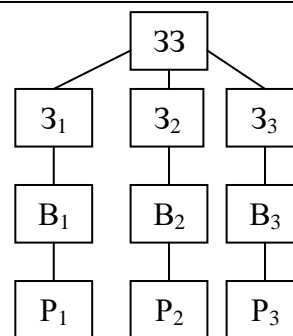
1) аналіз робочої ситуації (у будь - якій робочій ситуації можна виділити три основні елементи):

- загальне завдання ЗЗ
- робітники (виконавці) Р
- менеджер М

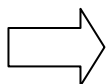
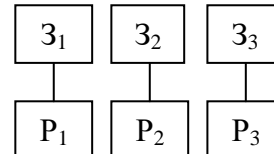


2) аналіз змісту загального завдання:

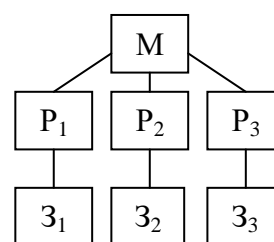
- розподіл загального завдання на окремі задачі
- визначення вмінь та якостей, які необхідні для їх виконання
- визначення необхідної кількості робітників (виконавців)



3) підбір робітників для виконання окремих задач



4) продовження управління: встановлення взаємозв'язків, координація та планування діяльності всієї робочої групи



Принципи наукового управління за Ф.Тейлором:

- 1) розробка оптимальних методів виконання роботи на закладі наукового вивчення витрат часу, рухів, зусиль тощо;
- 2) чітке дотримання розроблених стандартів;
- 3) підбір, навчання й розстановка робітників на такі робочі місця, де вони будуть найкориснішими;
- 4) оплата за результатами праці (більші результати - більша оплата);
- 5) необхідність спеціалізації управлінської праці;
- 6) підтримування дружніх стосунків між робітниками та менеджерами.

Рис. 2.3. Концепція й принципи наукового управління Ф.Тейлора

1. Узагальнюючи власний багаторічний досвід практичної управлінської діяльності А.Файоль дійшов висновку, що функціонування будь-якої господарської організації як цілісного організму пов'язано з виконанням таких шести видів діяльності:

- 1) технічні операції (виробництво);
- 2) комерційна діяльність (закупівельна, збутова);
- 3) фінансова діяльність (пошук, залучення та оптимальне використання капіталу);
- 4) захисна діяльність (захист власності та співробітників організації);
- 5) облікові операції (аналіз, бухгалтерія, статистика);
- 6) управління

2. Управлінська діяльність може розрізнятися залежно від розмірів організації, рівня управління, інших факторів, але обов'язково включає в себе п'ять таких функцій управління:

- 1) планування (врахування майбутнього і розробка програми дій);
- 2) організація (побудова матеріального і соціального організмів підприємства);
- 3) розпорядництво (спонукання робітників до продуктивної праці);
- 4) координація (пов'язування, об'єднання, гармонізація всіх дій та всіх зусиль);
- 5) контроль (перевірка реального виконання згідно встановлених правил та виданих розпоряджень)

3. Для того, щоб забезпечити успіх в реалізації зазначених функцій, менеджер має дотримуватися чотирнадцяти таких "універсальних принципів управління":

- 1) розподіл праці (поділ робочих обов'язків);
- 2) влада (право віддавати накази і нести відповідальність за результати);
- 3) дисципліна (дотримання угод, укладених між організацією та її співробітниками);
- 4) єдність розпорядництва (працівник має отримувати розпорядження і бути підзвітним одному керівнику);
- 5) єдність керівництва (всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватися під керівництвом одного начальника);
- 6) підпорядкування індивідуальних інтересів загальним (інтереси будь-кого з працівників або групи працівників не можуть переважати інтереси організації загалом);
- 7) винагорода (працівники мають одержувати за свою працю гідну винагороду);
- 8) централізація (централізація означає ступінь, до якого підлеглі беруть участь в ухвалі рішень);
- 9) скалярний ланцюг (ієрархія влади від найвищого керівництва до нижчих рівнів);
- 10) порядок ("усьому своє місце і все на своєму місці");
- 11) рівність (менеджер мають ставитися до своїх підлеглих справедливо й доброзичливо);
- 12) стабільність складу персоналу (сприяння довгостроковим стосункам із співробітниками організації);
- 13) ініціатива (сприяння і заохочення підлеглих до пошуку і висування нових ідей);
- 14) корпоративний дух (формування духу однієї команди, сприяння єдності персоналу організації)

За результатами досліджень проблем лідерства і бюрократичної структури влади в організації М.Вебер виділив три такі типи організацій:

- 1) харизматична організація (керівник має надзвичайно привабливі для підлеглих особисті якості);
- 2) традиційна організація (виникає на основі харизматичної, коли відбувається зміна лідера: члени організації за традицією підкоряються новому керівнику);
- 3) бюрократична (ідеальна) організація (ґрунтується на спеціальному розподілі влади, який забезпечує керівнику можливість бути лідером в організації. В основу бюрократичної організації покладено принцип раціональності, а не харизми або традиції)

М.Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель. Як ідеал, до якого повинні прагнути всі організації. Саме така модель, на його думку, спроможна забезпечити швидкість, точність, порядок, визначеність, безперервність і передбачуваність в діяльності організації. "Ідеальна бюрократія" за М.Вебером має такі основні характеристики:



1. Поділ праці (робочі обов'язки поділяються на прості, рутинні та чітко визначені завдання)



2. Ієрархія влади (офіси або посади розташовуються за принципом ієрархії, де кожний наступний рівень контролюється і керується вищим рівнем)



3. Формальний добір (усі члени організації добираються на основі технічної майстерності, визначеної за результатами навчання, освіти або формальної співбесіди)



4. Формальні правила та регулятивні норми (щоб забезпечити уніфікованість та регулювати дії підлеглих, менеджери мають значною мірою орієнтуватися на формальні організаційні правила, стандарти, показники оцінки роботи)



5. Знеособлений характер (правила та норми контролю застосовуються уніфіковано, безвідносно до особистостей підлеглих та індивідуальних уподобань менеджерів)

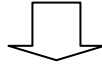


6. Орієнтація на службове просування (менеджери є не власниками керованих ними підрозділів, а професійними чиновниками. Вони працюють за фіксовану зарплату і просуваються службовими щаблями в межах

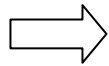
Рис. 2.5. Концепція "ідеальної бюрократії" М.Вебера

Результати проведених групою вчених на чолі з Е.Мейо впродовж 1927-1932 рр. так званих Хоуторнських експериментів засвідчили, що поведінка людини на робочому місці та результати її праці принципово залежать від того:

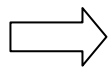
- 1) у яких соціальних умовах вона знаходиться на роботі;
- 2) які взаємовідносини у працівників існують поміж собою;
- 3) які стосунки складаються між робітниками і менеджерами



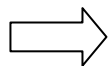
Інтерпретація емпіричних даних Хоуторнських експериментів дозволила Е.Мейо зробити такі висновки:



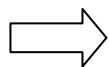
1. Людина являє собою соціальну істоту, яка орієнтована на колектив і включена в контекст групової поведінки. Е.Мейо запропонував нове поняття "соціальна людина", на поведінку якої впливають стосунки з іншими робітниками і групові норми, на відміну від "раціональної людини", поведінку якої визначають особисті економічні інтереси



2. Підвищення продуктивності праці робітників пов'язано не тільки з фізичними умовами і рівнем оплати праці, але й зі змінами соціальної ситуації в робочій групі



3. Працівники більш чутливі до соціального впливу групи, ніж до спонукань і засобів контролю, що використовуються керівниками



4. Винагородження (заробітна плата) значно меншою мірою впливає на продуктивність праці робітника, ніж групові стандарти, групові відчуття та рівень соціальної захищеності

Загальний висновок. На поведінку робітника впливають не тільки економічні стимули, але і його соціальні потреби. Поряд із формальними схемами робочого середовища поведінка робітника детермінована його людською природою. Отже, керівники повинні звертати особливу увагу на створення сприятливого соціального середовища в організації, що у підсумку і підвищує ефективність її діяльності

Рис. 2.6. Основні результати Хоуторнських експериментів Е.Мейо

Для інтегрованих або синтетичних підходів до управління, які долають одномірність раних теорій менеджменту, характерними є:

- 1) погляд на управління як на багатомірне, комплексне явище, яке пов'язано чисельними зв'язками як з внутрішнім, так і зовнішнім середовищем;
- 2) визнання наявності синергічного ефекту, тобто того, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його складових частин;
- 3) заперечення наявності універсальних підходів до управління та загальних принципів побудови і здійснення управління.

Процесний, системний та ситуаційний підходи до управління не є концепціями менеджменту, які складаються з певних положень, а являють собою скоріше способи або образи мислення, які у комплексі розглядають різні аспекти управління:



1. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних і неперервних дій (функцій управління). Кожна функція, у свою чергу складається з підфункцій. Всі функції та підфункції об'єднуються пов'язуючими процесами комунікацій та прийняття рішень і доповнюються лідерством. Таким чином процес управління є загальною сумою всіх функцій, підфункцій, пов'язуючих процесів та лідерства.



2. Системний підхід стверджує, що організацію слід розглядати як систему в сукупності частин, з яких вона складається та зв'язків з її зовнішнім середовищем. Отже в управлінській діяльності необхідно враховувати вплив і взаємозв'язки чисельних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Щоб вижити організація має пристосуватися до змін у середовищі. Головні причини того, що робиться у середині організацій слід шукати за її межами. Таким чином управління – це процес адаптації організації до змін у середовищі її функціонування.



3. Ситуаційний підхід визнає, що результати одних і тих самих управлінських дій в різних ситуаціях можуть суттєво відрізнятися. Тому в процесі здійснення управління менеджери повинні враховувати конкретну ситуацію, набір конкретних обставин, які впливають на організацію в даний момент. З точки зору ситуаційного підходу, управління є мистецтвом менеджера усвідомити ситуацію, визначити її характеристики, вибрати відповідну модель управління і вже потім використовувати наукові управлінські рекомендації загального характеру

Рис. 2.7. Загальна характеристика інтегрованих підходів до управління

Чисельні концепції та моделі менеджменту поглиблюють наші уявлення про сутність менеджменту, проте жодна з них сама собою не є достатньою. Кожна з концепцій менеджменту концентрує увагу на окремих аспектах феномена управління, але водночас затемнює інші не менш важливі його характеристики. На думку Роберта Куїнна з'ясування суперечливості цінностей різних концепцій менеджменту дозволяє зробити висновок про те, що всі вони (концепції) не тільки взаємно виключають, але й доповнюють одна одну і є однаково важливими елементами феномена управління (див. рис.)



Рис. 2.8. Графічна інтерпретація моделі “конкуруючих цінностей” Р.Куїнна

| Характеристики моделі | Моделі | | | |
|--------------------------|---|---|---|--|
| | Раціональних цілей | Внутрішніх процесів | Людських відносин | Відкритих систем |
| 1. Основні представники | Ф.Тейлор, Л. та Ф.Гілбрейт | А.Файоль, М.Вебер | Е.Мейо, М.Фоллетт, Ч.Бернард | Дж.Вудворд, Т.Барнс, Дж.Сталкер та ін. |
| 2. Критерії ефективності | Продуктивність, прибуток | Стабільність, безперервність | Зобов'язання, мораль, згуртованість | Здатність до адаптації, зовнішня підтримка |
| 3. Засоби/цілі | Чітке керування забезпечує продуктивні результати | Рутинізація призводить до стабільності | Залучення до участі призводить до зобов'язань | Безперервне оновлення гарантує зовнішню підтримку |
| 4. Особлива увага | Раціональний аналіз, вимірювання | Визначення відповідальності, документування | Участь, узгодженість | Творче вирішення проблем, інновації |
| 5. Ролі менеджера | Керівник і плановик | Спостерігач і координатор | Наставник і помічник | Інноватор і посередник |

Рис. 2.9. Моделі менеджменту в концепції "конкуруючих цінностей" Р. Куїна

ТЕМА 3. Планування в організації

1. Сутність планування як функції управління.
2. Цілі управлінського планування.
3. Стратегічне планування.

1. Сутність планування як функції управління

Щоб спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно:

- 1) сформулювати цілі, до яких прагне організація;
- 2) визначити шляхи досягнення встановлених цілей;
- 3) на підставі цього поставити задачі перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Все це у сукупності і характеризує у широкому розумінні сутність функції планування. **Планування** – процес визначення цілей організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових питання:

- 1) де організація знаходиться у даний момент (теперішній стан)?
- 2) чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
- 3) як організації потрапити звідти, де вона є, туди, куди вона прагне?

Планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

До *підфункцій планування* відносяться: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Мета планування полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів (рис. 3.1):

1. Встановлення цілей діяльності організації.
2. Розробка стратегії діяльності організації (шляхів досягнення цілей).
3. Надання стратегії конкретної форми (впровадження стратегії у конкретні дії організації). Цей етап здійснюється шляхом розробки забезпечуючих планів та бюджетів.



Рис. 3.1. Послідовність виконання основних етапів планування

На практиці існує багато критеріїв класифікації планів організації. Найчастіше з них використовують такі:

- 1) *за критерієм широти охопленої сфери* розрізняють стратегічні й оперативні плани;
- 2) *за критерієм часового горизонту планування* плани поділяють на довгострокові й короткострокові;
- 3) *за ступенем конкретизації* виділяють завдання й орієнтири.

Стратегічні плани – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Оперативні плани – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того:

- що конкретно треба зробити,
- хто повинен це зробити,
- як це має бути зроблено.

Короткострокові плани – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не мають змінюватися.

Довгострокові плани – це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

Завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі. Їх не можна тлумачити двозначно (збільшити виробництво на 3% за рік).

Орієнтири – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру (збільшити обсяги виробництва на 3-4% за рік).

2. Цілі управлінського планування

Мета – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти *в певний момент у майбутньому* (ідеальне уявлення про майбутні рубежі фірми).

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

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

Цілі, сформульовані з урахуванням зазначених вимог, виступають своєрідними нормативами, за допомогою яких менеджер може робити висновки про ефективність своєї майбутньої практичної діяльності.

Будь-яка організація має багато різноманітних цілей, сукупність яких утворює складну структуру. Це передбачає необхідність класифікації цілей. Цілі організації можна класифікувати за кількома критеріями (табл. 3.1).

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

Місія організації – характеризує погляд на причину існування організації з точки зору самої організації. Місія деталізує статус організації, надає орієнтири для визначення її задач.

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

Встановлення цілей є першою фазою в процесі планування. Тому ефективність планування багато в чому залежить від якості реалізації цієї фази.

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

У відповідності до концепції MBO загальноорганізаційні цілі можна розділити на декілька більш дрібних цілей окремих структурних одиниць організації, які, у свою чергу, можна трансформувати в цілі окремих груп і підрозділів і далі розбити на цілі діяльності окремих виконавців. Внаслідок цього утворюється так званий **каскад цілей** організації.

Таблиця 3.1

Класифікація цілей організації

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

Сутність концепції МВО:

- 1) визначення мети діяльності кожному працівнику організації;
- 2) забезпечення взаємозв'язку всіх цілей;
- 3) забезпечення досягнення кожним виконавцем встановленої мети;
- 4) співробітництво керівника та підлеглого у визначенні цілей діяльності підлеглого.

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

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

Процес МВО складається з кількох взаємопов'язаних *етапів*, кожний з яких, у свою чергу, включає здійснення кількох кроків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Процес управління за цілями

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

Переваги МВО:

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

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

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

Недоліки МВО:

1. Складність кількісного визначення цілей діяльності певних робіт.
2. Імовірність витоку інформації за умов доведення цілей до кожного підлеглого.

3. МВО вимагає:

- встановлення короткострокових цілей;
- значної бюрократії;
- високої кваліфікації персоналу.

3. Стратегічне планування

У широкому розумінні стратегія – це взаємопов’язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації.

У практичному плані найчастіше використовується таке визначення стратегії. **Стратегія** – це генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Щоб вижити у світі бізнесу необхідно постійно спостерігати за змінами середовища. Чим частіше відбуваються зміни у зовнішньому середовищі організації, тим нагальнішою є потреба у розробці стратегії.

Основні елементи стратегії:

1. **Сфера стратегії** – це засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища (засоби взаємодії організації з її зовнішнім середовищем, що враховують сприятливі можливості та загрози середовища).

2. **Розподіл ресурсів** – це вказівка на спосіб розподілу ресурсів організації між окремими підрозділами. Стратегією мають бути визначені підрозділи організації, куди спрямовуються (перспективні підрозділи) або звідки забираються (мало- або безперспективні підрозділи) ресурси. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

3. **Конкурентні переваги** – це визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Стратегія має містити відомості про сильні сторони організації, на які вона спиратиметься у своїй діяльності. Конкурентні переваги впливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

4. **Синергія** – це ефект цілісності. Стратегія повинна враховувати можливість отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх попередніх елементів стратегії.

Вирізняють **три основні рівні стратегій**:

1. загальнокорпоративна стратегія;
2. стратегія бізнесу;
3. функціональна стратегія.

Загальнокорпоративна стратегія визначає бізнес, яким передбачає займатись організація.

Склад (зміст) загальнокорпоративної стратегії:

- місія організації,
- види та ринки діяльності,
- бажане зростання та рентабельність.

Таким чином, основними елементами загальнокорпоративної стратегії є: сфера стратегії та розподіл ресурсів.

Стратегія бізнесу є подальшою деталізацією загальнокорпоративної стратегії, але орієнтована на конкретний структурний підрозділ організації. **Стратегія бізнесу** спрямована на забезпечення конкурентних переваг даної структурної одиниці на певному ринку або у певній галузі.

Управління організацією здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси, облік тощо). Відповідні служби організації опрацьовують **функціональні стратегії**. – стратегії оптимального використання ресурсів організації загалом за певними функціями, а не за окремими структурними підрозділами.

Усі рівні стратегій пов'язані між собою і утворюють піраміду стратегій (рис. 3.2).

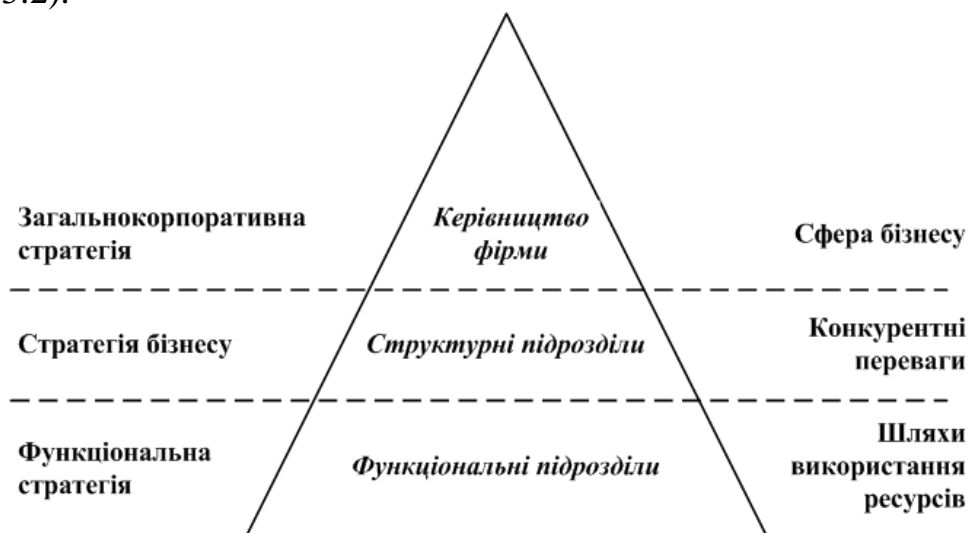


Рис. 3.2. Піраміда стратегій

Послідовність етапів процесу розробки стратегії (рис. 5.3).

1. Визначення місії фірми. Місія фірми окреслює межі бізнесу організації, дозволяє уявити можливості фірми та визначитися з тим, на що не треба марно витратити зусилля. На практиці місія фірми формулюється у процесі пошуку відповіді на запитання: “Яким бізнесом передбачає займатися фірма?”

За словами П. Дракера: “Бізнес не визначається назвою компанії, її статусом або формою організації. Його визначає бажання задовольнити споживача, коли він придбає продукт або послугу. Отже, на питання: “Яким є мій бізнес?”, можна правильно відповісти, якщо подивитись на нього з іншого боку, з точки зору споживача та ринку”.

Таким чином, місію фірми слід шукати за її межами, в її споживачах та ринку, на якому вона працює.



Рис. 3.3. Послідовність етапів стратегічного планування

Зміст місії має бути чітким та лаконічним, містити у собі такі **елементи**:

- головні цілі діяльності;
- основними споживачі;
- товари (послуги), що виробляються (надаються);
- ринки або сегменти ринку діяльності;
- специфіка фірми з точки зору задоволення потреб клієнтів;
- конкурентні переваги.

Місія – ніби особливий шлях в бізнесі. Але на цьому шляху зустрічаються перешкоди та небезпеки. Для з’ясування таких перешкод та небезпек виконуються **зовнішній** та **внутрішній аналіз**.

2. Зовнішній аналіз – процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють умови, які об’єктивно виникають у середовищі функціонування організації. Зовнішній аналіз переслідує подвійну **мету**:

1) визначити *сприятливі можливості*, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей організації;

2) визначити *загрози та небезпеки* для організації, які обмежують можливості організації у просуванні до мети.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють на:

а) *глобальні фактори* (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;

б) *галузеві фактори* (сукупність елементів, що мають відношення до продукту галузі).

Оцінити вплив глобальних факторів досить складно. Однак спроба такої оцінки примушує менеджерів організації замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Значно легше піддаються прогнозуванню та оцінці галузеві фактори. Вони більш визначені, тісніше пов'язані з конкретним бізнесом. В рамках *галузевого аналізу* мають бути оцінені такі *фактори*:

а) *споживачі* (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність та циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);

б) *постачальники* (інтенсивність конкуренції поміж постачальників, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

в) *конкуренти* (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);

г) *технології* (ступінь змінності технології виробництва данної продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни).

Важливим результатом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху в даній галузі. Будь-який бізнес характеризується багатьма показниками, які піддаються управлінню та контролю (обсяги виробництва, рівень якості, рівень цін тощо). Проте, лише деякі з них визначають можливість та спроможність організації конкурувати на своєму ринку. Такі показники і називаються ключовими факторами успіху.

3. Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які виникають в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Основне завдання внутрішнього аналізу – виявлення сильних та слабких сторін організації.

Сильні сторони – це особливі властивості організації, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка в бізнесі фірми.

Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає організації проти успішних конкурентів.

Упорядкування їх оцінки часто відбувається у формі балансу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Сильні та слабкі сторони організації

| Сильні сторони (+) | Слабкі сторони (-) |
|--|---|
| 1. Специфічні, особливі якості фірми у сфері: <ul style="list-style-type: none"> - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо | 1. Яких якостей не вистачає фірмі у сфері: <ul style="list-style-type: none"> - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо |
| 2. Унікальні знання: <ul style="list-style-type: none"> - патенти, - know-how, - промислові секрети, - комерційні таємниці тощо | 2. Які ресурси є для фірми дефіцитними |
| 3. Оригінальні ресурси організації | |

Актив балансу відображає наявність особливих якостей організації, згрупованих за основними функціями. До пасиву балансу мають бути внесені внутрішні фактори, які обмежують конкурентоспроможність організації.

З'ясування сильних та слабких сторін організації дозволяє визначити зони:

- підвищеної першочергової уваги (слабкі сторони);
- зони, на які можна спиратися в бізнесі в процесі опрацювання його стратегії (сильні сторони).

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT-аналізу. SWOT - аббревіатура англійських слів:

S – strenght – сила,

W – weakness – слабкість,

O – opportunitites – можливості,

T – threats – загрози.

SWOT-аналіз ґрунтується на співставленні сильних та слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища. SWOT-аналіз має виявити:

1) зв'язок основних проблем організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища;

2) шляхи ефективного використання сильних сторін та сприятливих зовнішніх факторів для вирішення основних проблем організації;

3) шляхи усунення або зменшення впливу слабких сторін та зовнішніх загроз на діяльність організації.

В процесі SWOT-аналізу досліджуються також попарні сполучення усіх складових SWOT-аналізу з метою:

- пошуку позитивної синергії: сильні сторони / сприятливі зовнішні фактори;

- усунення негативної синергії: слабкі сторони / зовнішні загрози.

В результаті отримуємо матрицю SWOT, в якій розглядаються усі можливі парні комбінації на кожному з полей (рис. 3.4).

| | | |
|--|--|---|
| | <p>Можливості:</p> <p>1. 2.</p> | <p>Загрози:</p> <p>1. 2.</p> |
| <p>Сильні сторони:</p> <p>1. 2.</p> | <p>Поле „СіМ” (сила і можливості)</p> | <p>Поле „СіЗ” (сила і загрози)</p> |
| <p>Слабкі сторони:</p> <p>1. 2.</p> | <p>Поле „СлМ” (слабкість і можливості)</p> | <p>Поле „СлЗ” (слабкість і загрози)</p> |

Рис. 3.4. Матриця SWOT-аналізу

4. Визначення цілей діяльності організації. В процесі розробки стратегії цілі організації звичайно формуються у таких *термінах*:

- **прибутковість** (обсяги прибутку; прибуток на інвестований капітал; прибуток до обсягу продажу тощо);

- **продуктивність** (витрати на виробництво одиниці продукції; продуктивність праці тощо);

- **продукція** (зміни номенклатури та асортименту; впровадження нових видів продукції тощо);

- **риннок** (обсяги продукту; частка ринку, яка належить фірмі тощо);
- **виробничі потужності**;
- **персонал** (зменшення плинності кадрів; підвищення рівня кваліфікації; покращення умов праці тощо).

Результативність встановлення цілей діяльності організації залежить від:

- правильності формулювання цілей;
- широти поінформованості персоналу організації;
- стимулювання їх досягнення.

5. Аналіз альтернатив та вибір стратегії. Для досягнення однієї і тієї ж самої мети можна застосувати різні способи. Тому необхідно виявити:

- 1) способи досягнення мети;
- 2) найкращий з цих способів.

Для цього керівництво організації опрацьовує декілька варіантів стратегії та вибирає з-поміж них найбільш прийнятний варіант. При цьому організація орієнтується на використання власних переваг.

Розробка стратегій різних рівнів має свої особливості.

Розробка загальнокорпоративної стратегії.

При обґрунтуванні цієї стратегії найчастіше спираються на **класифікацію стратегій за цілями** (табл. 3.4):

- стратегія зростання;
- стратегія стабільності;
- реструктивна стратегія;
- комбінована стратегія.

Існують різні варіанти стратегії зростання.

Стратегію стабільності застосовують організації, які задоволені своїм становищем та намагаються його зберегти.

Реструктивна стратегія використовується у випадках, коли організація залишає певні ринки або перепрофілює виробництво. Існує декілька варіантів реструктивної стратегії.

У діяльності великих корпорацій стратегії зростання, стабільності та реструктуризації змінюють одна одну або використовуються у комплексі. Виникає четвертий вид стратегій – комбінована стратегія.

Методи вибору загальнокорпоративної стратегії.

На практиці існує декілька методів вибору загальнокорпоративної стратегії. В основу багатьох з них покладено **метод пакетного менеджменту**. Сутність методу полягає в тому, що групи (пакети) продукції організації розподіляються відповідно до їх рейтингу за **двома критеріями**, наприклад:

- 1) темпи зростання ринку,
- 2) частка участі продукції фірми у ринку.

Таблиця 3.4

Типи та види загальнокорпоративної стратегії

| Типи загальнокорпоративних стратегій | Варіанти загальнокорпоративних стратегій |
|--------------------------------------|--|
| 1. Стратегія зростання | <p>1.1. За напрямками зростання:</p> <p>а) Стратегія експансії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - захоплення ринку; - розвиток ринку; - розвиток виробництва; <p>б) Стратегія диверсифікації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - горизонтальна; - вертикальна; - центрована (споріднена); - неспоріднена; - конгломератна; <p>в) Стратегія інтеграції:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вертикальна інтеграція; - горизонтальна інтеграція; - інтеграція „вперед”; - інтеграція „назад” <p>1.2. За методами зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) стратегія внутрішнього росту; б) стратегія зовнішнього росту <p>1.3. За темпами зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) офензивна (наступальна) стратегія; б) дефензивна (оборонна) стратегія |
| 2. Стратегія стабільності | |
| 3. Реструктивна стратегія | <p>3.1. Стратегія ліквідації;</p> <p>3.2. Стратегія відсікання зайвого;</p> <p>3.3. Стратегія переорієнтації;</p> <p>3.4. Стратегія створення „стратегічних коаліцій”</p> |
| 4. Комбінована стратегія | |

На рис. 5.5 зображені позиції чотирьох груп продукції фірми (А, В, С, D) відповідно до сформульованих критеріїв.

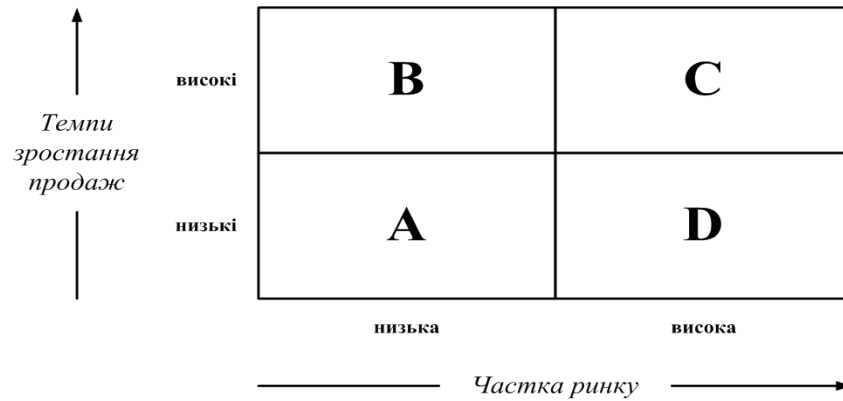


Рис. 3.5. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії

Групи продукції *A* і *D*, навряд чи, будуть демонструвати в майбутньому зростання, скоріше буде спостерігатися падіння обсягів їх виробництва. Групи продукції *B* і *C* потенційно мають сильні позиції. Тут можна очікувати значного приросту. Проте бажане зростання вимагатиме значних капіталовкладень, особливо група *B*. Позиції продукції *A* і *B* щодо конкурентів слабкі, а у *C* і *D*, навпаки, – сильні.

Якщо завоювання більшого сектору ринку спричиняє зменшення собівартості одиниці продукції за рахунок обсягів виробництва, можна говорити про високий прибуток груп продукції *C* і *D*. Особливо прибутковим може бути сектор *D*, оскільки сюди не робляться додаткові капіталовкладення під майбутнє зростання.

Отже, як логічно можна було би запропонувати наступні стратегії:

- 1) реструктивна стратегія для *A*;
- 2) стратегія зростання для *C*;
- 3) стратегія стабільності для *D*;
- 4) стратегія зростання (або реструктивна) для *B*.

Підхід з позиції моделі “життєвого циклу продукту”.

Консультаційна фірма Artur D. Little INC запропонувала для вибору загальнокорпоративної стратегії підхід з позиції моделі “життєвого циклу продукту”. Як показано на рис. 3.6, цей підхід класифікує продукти фірми за стадіями їх життєвого циклу.

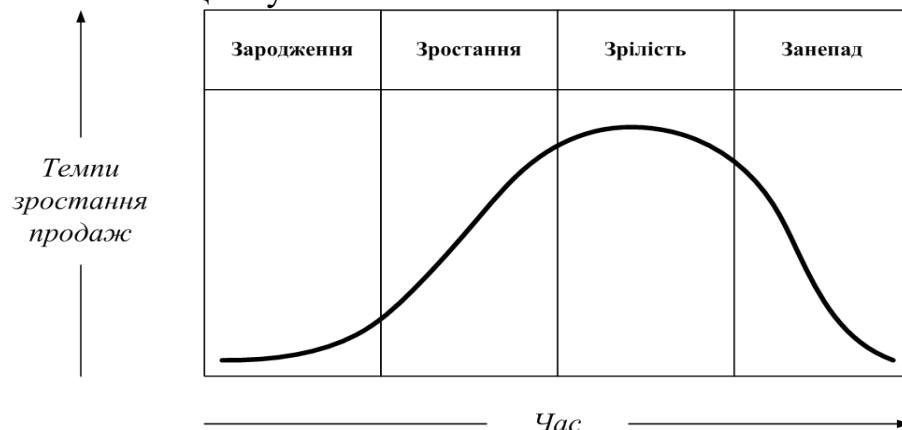


Рис.3.6. Модель “життєвого циклу” продукту

За аналогією можна самостійно зробити висновки щодо стратегії фірми на кожній стадії життєвого циклу продукту.

Методи вибору стратегій бізнесу.

Кількість стратегій бізнесу практично не обмежена. Проте, більшість стратегій бізнесу можна згрупувати, якщо взяти за основу **класифікацію типових стратегій бізнесу**, запропонованих М. Портером::

- 1) стратегія контролю за витратами;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування.

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні витрат на виробництво продукції. Нижчі витрати на виготовлення продукції забезпечують прийнятний рівень прибутків, навіть за нижчих проти конкурентів цін. До того ж, низькі ціни одночасно слугують бар'єром для появи нових конкурентів.

Найбільш поширені **засоби реалізації стратегії контролю за витратами**:

- збільшення обсягів виробництва;
- зменшення накладних витрат;
- впровадження нового устаткування;
- використання більш дешевих ресурсів;
- застосування нових технологій тощо.

Умови ефективного застосування стратегії контролю за витратами:

- 1) чутливість покупців до зміни цін на продукцію (еластичність попиту);
- 2) наявність прямих товарів замінників;
- 3) наявність реальної можливості регулювати обсяги продажу та масштаби виробництва.

Вибір стратегії контролю за витратами має і певні небезпеки. Найчастіше організації помиляються переоцінивши свої можливості управляти витратами.

Стратегія диференціації – ґрунтується на постачанні на ринок товару із

унікальними властивостями. **Унікальними властивостями** можуть бути:

- висока якість продукції;
- розгалужена система філіалів для надання послуг;
- принципова новизна продукції;
- імідж фірми тощо.

Диференціація – надійна стратегія. Проте, аби зробити її успішною необхідно вміти донести до споживача цінність унікальної властивості данної продукції. Не слід також забувати про те, що витрати на створення унікальної властивості товару можуть підняти ціни на нього так високо, що він стане неконкурентоспроможним на ринку.

В основу **стратегії фокусування** покладено ідею про те, що будь-який ринок складається з відносно відокремлених часток або сегментів. Кожний сегмент ринку висуває специфічні вимоги до продукту. Якщо фірма здатна забезпечити ці вимоги та зробить це краще від конкурентів, вона здатна збільшити свою частку на ринку.

Опрацювання стратегії фокусування здійснюється у такій **послідовності**:

1. **Вибір одного або кількох сегментів ринку:**

Варіанти ознак сегментації:

- певна група споживачів (Ролс-Ройс);
- специфічний географічний ринок (Африка);
- обмежена частина асортименту продукції (Опель).

2. **Ідентифікація специфічних потреб споживачів** у цьому сегменті ринку.

3. **Пошук кращих за конкурентів способів задоволення специфічних потреб споживачів.**

Зробити це можна:

- шляхом контролю за витратами,
- шляхом диференціації.

Отже, в стратегії фокусування існує два варіанти: фокус витрат та фокус диференціації, обмежених сегментами ринку (рис. 3.7).

Конкурентні переваги

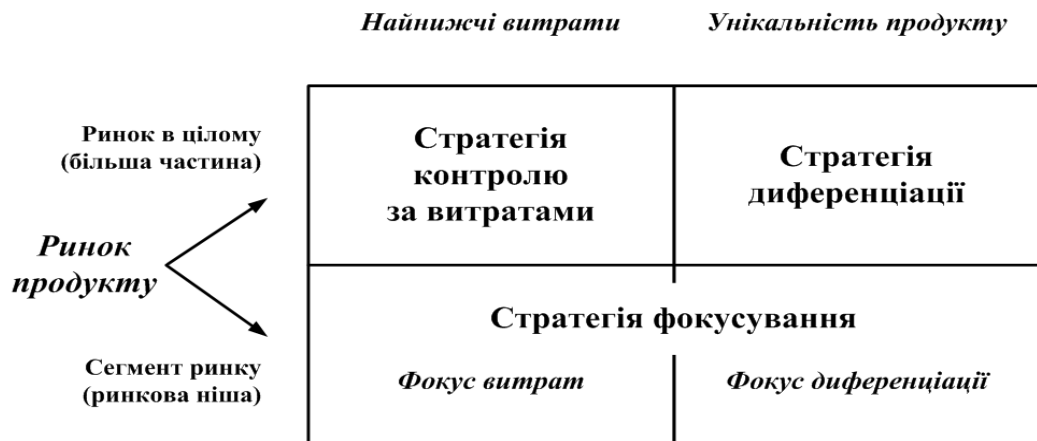


Рис. 3.7. Типові стратегії бізнесу за класифікацією М. Портера

Жодна з зазначених типових стратегій бізнесу не має абсолютних переваг. Усі вони широко використовуються на практиці.

В цілому **ефективна стратегія** повинна відповідати **наступним характеристикам**:

- 1) орієнтація на конкретних споживачів, їх потреби, запити, інтереси;
- 2) орієнтація на сильні сторони (конкурентні переваги) фірми;
- 3) наявність конкретних задач, що дозволяють реалізувати конкурентні переваги (обслуговувати споживачів краще проти конкурентів);

4) наявність заходів, що дозволяють долати слабкості фірми та загрози із зовнішнього середовища.

Надання стратегії конкретної форми.

На заключному етапі стратегічного планування організація втілює сформульовану стратегію у повсякденну діяльність шляхом розробки системи:

- 1) тактичних планів
- 2) одноразових планів
- 3) планів, що повторюються (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Плани впровадження стратегії

| <i>Типи планів</i> | <i>Основні цілі</i> | <i>Форми планів</i> |
|------------------------|---|---|
| Тактичні плани | Систематичне впровадження організаційних стратегічних планів | Різноманітні |
| Одноразові плани | Визначення курсу дій, які, зазвичай, не повторюються у майбутньому | 1. Програми 2. Проекти 3. Бюджети |
| Плани, що повторюються | Визначення курсу дій, які, зазвичай, повторюються через певні проміжки часу | 1. Політика 2. Стандартні операційні процедури 3. Правила |

Тактичні плани – короткострокові плани, які у сукупності забезпечують реалізацію стратегічних планів.

Одноразові плани:

а) **програми** – це плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей);

б) **проекти** – це плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них меншою широтою та складністю. Звичайно, проекти є складовою частиною більш широкої програми;

в) **бюджети** – це плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів між окремими видами діяльності та підрозділами організації.

Плани, що повторюються:

а) **політика** – це загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний “кодекс законів організації”, який визначає напрямок діяльності.

Політика пояснює, яким чином мають досягатися цілі, встановлює орієнтири організації. Політика дозволяє уникнути короткозорих рішень, які впливають з вимог даного моменту;

б) **стандартні операційні процедури** (СОП) показують, які конкретні дії має здійснити виконавець за певних обставин. Вони докладно розписують, як слід виконувати певний вид діяльності. Головне в них – хронологічна послідовність дій, які вимагаються. СОП є швидше орієнтирами для дій, ніж для мислення. На практиці СОП – це випробувані способи дій у ситуаціях, що часто повторюються;

в) **правила** – це найбільш вузька форма планів, що повторюються (опис змісту дій, які вимагаються від виконавця). Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує: слід чи не слід виконувати певні дії.

СОП та правила дуже схожі. Вони слугують заміниками прийняття рішень. Але СОП звичайно описують послідовність дій, тоді як правила – сконцентровані на самих діях. Правила та СОП за своєю природою розраховані на усунення мислення. Менеджер використовує їх тоді, коли не хоче, щоб підлеглі діяли самостійно.

Ілюстративні матеріали

Планування – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення

Задачі планування в організації:



Забезпечення погодженості дій персоналу



Усунення негативного ефекту невизначеності



Зосередження зусиль на головних завданнях



Забезпечення економічного функціонування



Встановлення нормативів для контролю

Рис. 3.1. Задачі планування в процесі управління

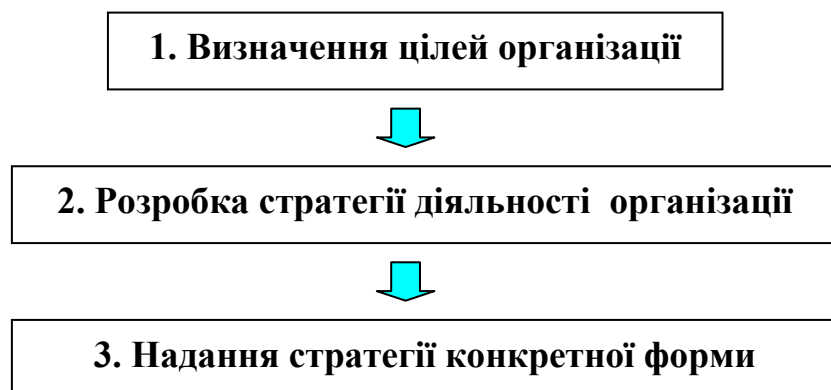


Рис. 3.2. Основні етапи процесу планування

Таблиця 3.1

Вплив основних ситуаційних факторів на вибір типу планів

| Рівень менеджменту | | Стадія життєвого циклу організації | | | | Невизначеність середовища | | Типи планів |
|--------------------|---------|------------------------------------|-----------|----------|---------|---------------------------|--------|-------------------------------|
| високий | низький | формування | зростання | зрілість | занепад | висока | низька | |
| ● | | | | | | | | Довгострокові Стратегічні |
| | ● | | | | | | | Короткострокові Оперативні |
| | | ● | | | | | | Орієнтири |
| | | | ● | | | | | Короткострокові Завдання |
| | | | | ● | | | | Довгострокові Завдання |
| | | | | | ● | | | Короткострокові Орієнтири |
| | | | | | | ● | | Короткострокові Орієнтири |
| | | | | | | | ● | Довгострокові Завдання |

Мета – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому



Рис. 3.3. Вимоги до формулювання цілей організації

Класифікація цілей організації

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

Таблиця 3.3

Процес управління за цілями

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



Рис. 3.4. Піраміда стратегій

Місія – це головне призначення організації, особлива роль, чітко виражена причина її існування, що формує основні напрямки та орієнтири її діяльності

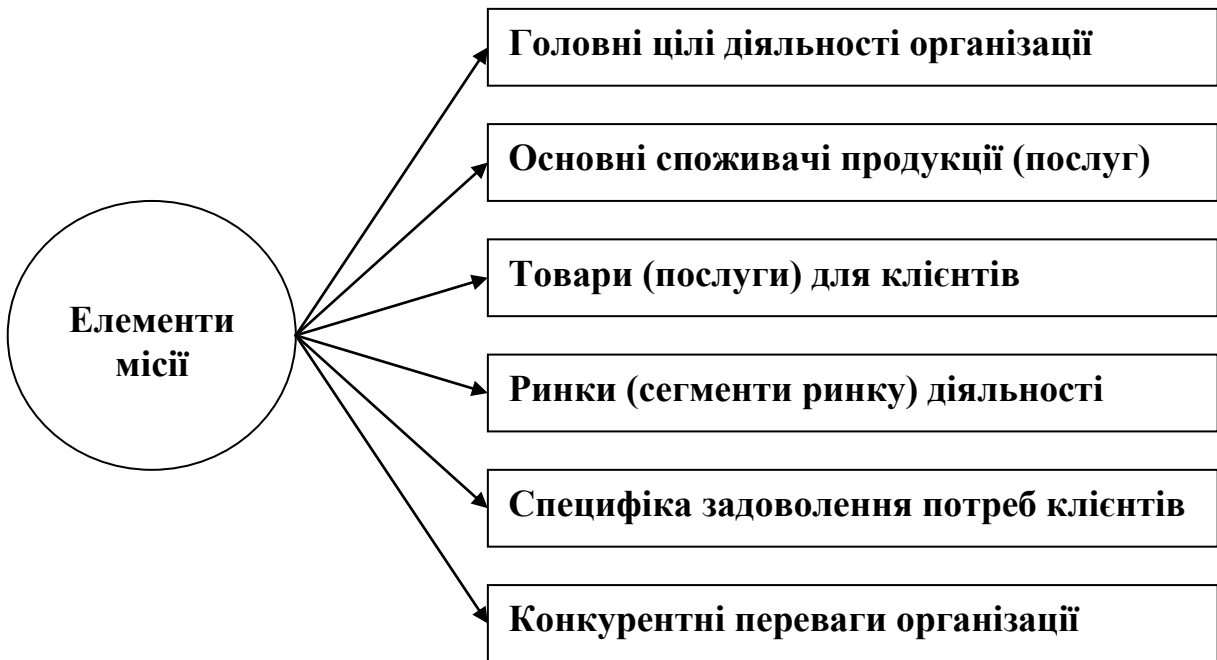


Рис. 3.5. Склад елементів місії організації

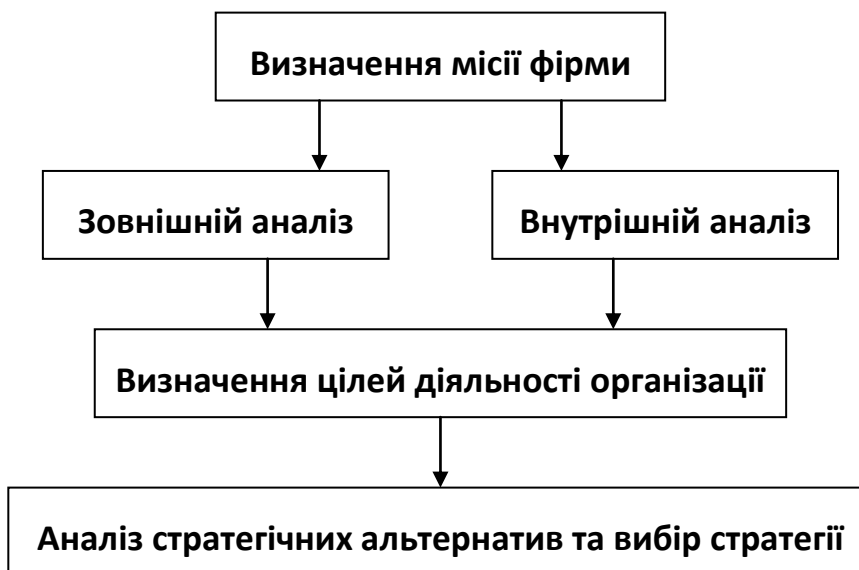


Рис. 3.6. Етапи стратегічного планування

| | | |
|--|--|---|
| | <u>Можливості:</u> 1. 2. | <u>Загрози:</u> 1. 2. |
| <u>Сильні сторони:</u> 1. 2. | Поле "СІМ" (сила і можливості) | Поле "СІЗ" (сила і загрози) |
| <u>Слабкі сторони:</u> 1. 2. | Поле "СЛМ" (слабкість і можливості) | Поле "СЛЗ" (слабкість і загрози) |

Рис. 3.7. Матриця SWOT-аналізу

Таблиця 3.4

Типи та види загальнокорпоративної стратегії

| <i>Типи загальнокорпоративних стратегій</i> | <i>Варіанти загальнокорпоративної стратегії різних типів</i> |
|---|---|
| 1. Стратегія зростання | 1.1. За напрямками зростання: а) Стратегія експансії: - захоплення ринку; - розвиток ринку; - розвиток виробництва; б) Стратегія диверсифікації: - горизонтальна; - вертикальна; - центрована (споріднена); - неспоріднена; - конгломератна; в) Стратегія інтеграції: - вертикальна інтеграція; - горизонтальна інтеграція; - інтеграція “вперед”; - інтеграція “назад”. |
| | 1.2. За методами зростання: а) стратегія внутрішнього росту; б) стратегія зовнішнього росту. |
| | 1.3. За темпами зростання: а) офензивна (наступальна) стратегія; б) дефензивна (оборонна) стратегія. |
| 2. Стратегія стабільності | |
| 3. Реструктивна стратегія | 3.1. Стратегія ліквідації 3.2. Стратегія відсікання зайвого 3.3. Стратегія переорієнтації 3.4. Стратегія створення “стратегічних коаліцій” |
| 4. Комбінована стратегія | |

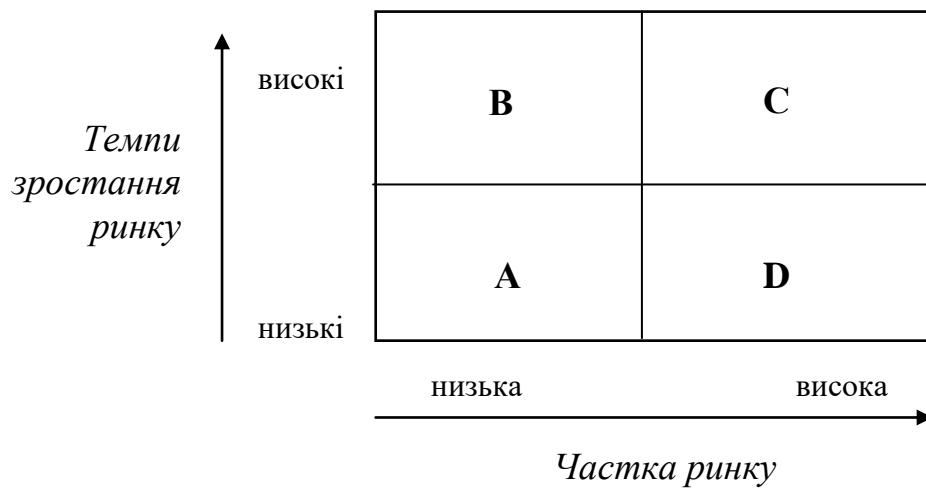


Рис. 3.8. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії (метод пакетного менеджменту)

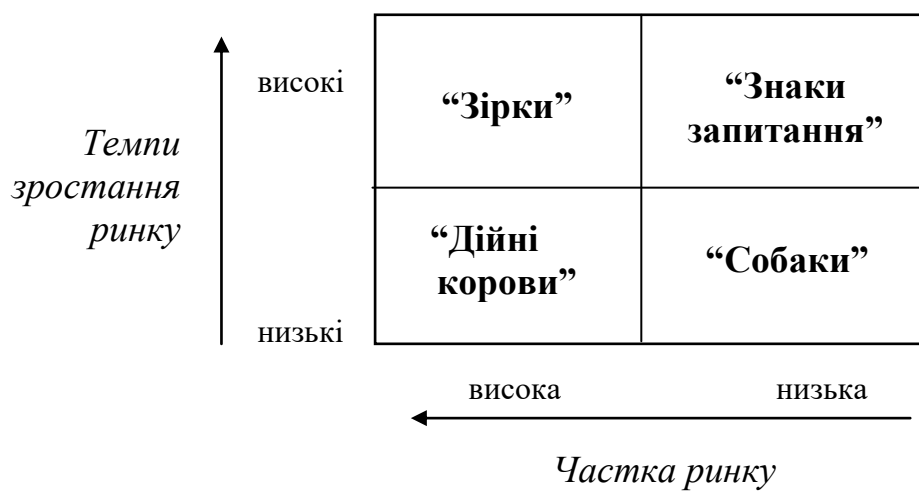


Рис. 3.9. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії (матриця BCG)

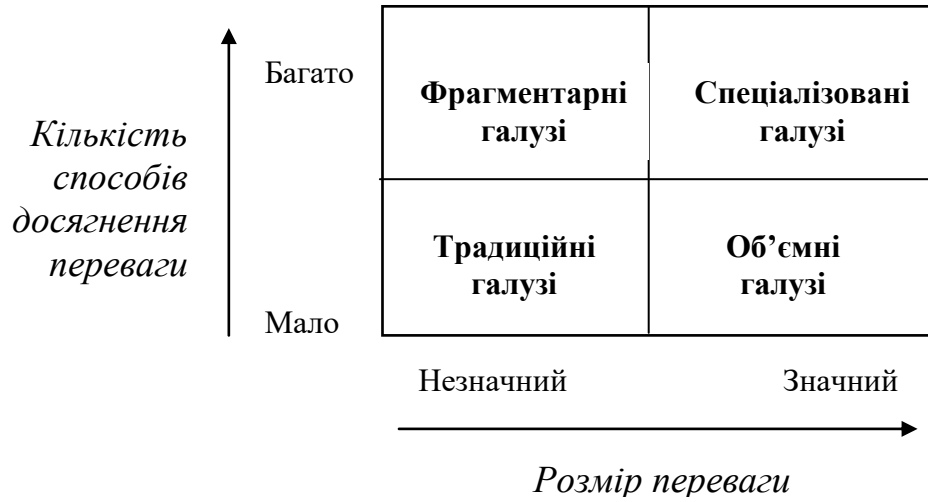


Рис. 3.10. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії (нова матриця BCG)

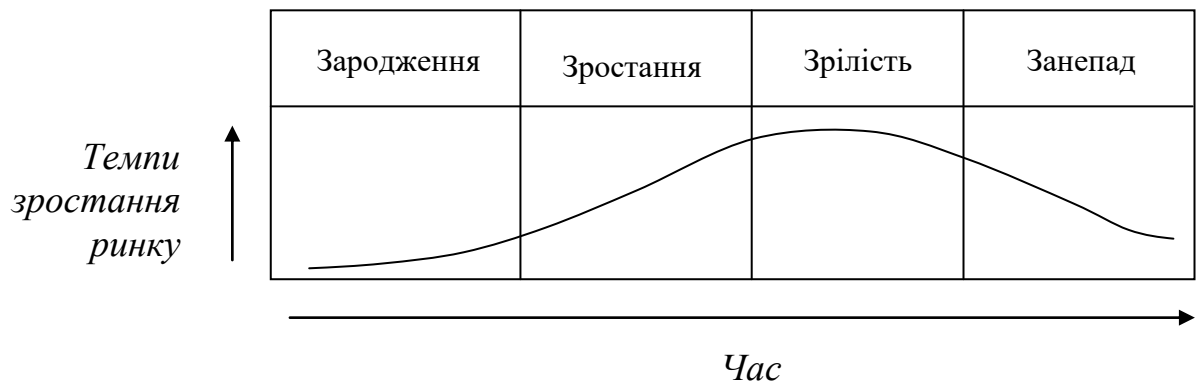


Рис. 3.11. Модель “життєвого циклу” продукту

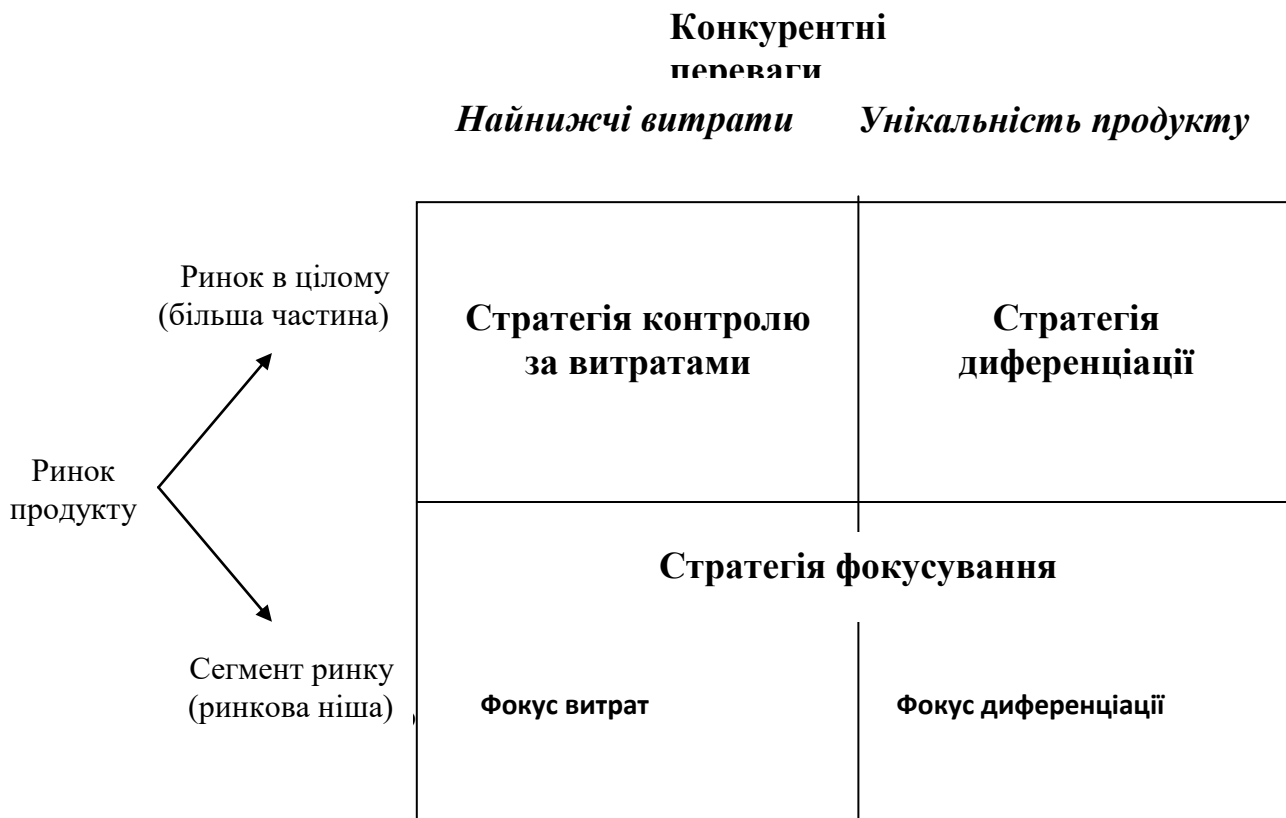


Рис. 3.12. Типові стратегії бізнесу за класифікацією М. Портера

Таблиця 3.5

Плани впровадження стратегії

| <i>Типи планів</i> | <i>Основні цілі планів</i> | <i>Форми планів</i> |
|------------------------|---|--|
| Тактичні плани | Систематичне впровадження організаційних стратегічних планів | Різноманітні |
| Одноразові плани | Визначення курсу дій, які, звичайно, не повторюються у майбутньому | Програми Проекти Бюджети |
| Плани, що повторюються | Визначення курсу дій, які, звичайно, повторюються через певні проміжки часу | Політика Стандартні операційні процедури Правила |

ТЕМА 4. Організація як функція управління

1. Сутність функції організації.
2. Основи теорії організації.
3. Основи організаційного проектування.
4. Типи організаційних структур управління.

1. Сутність функції організації

В процесі вивчення цієї теми важливо усвідомити сутність трьох ключових категорій: "організація", "організаційний процес (діяльність)", "організаційна структура". Вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

Організація – процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):

а) **поділ праці** - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) **департаменталізація** - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);

в) **делегування повноважень** - підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;

г) **встановлення діапазону контролю** - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджереві;

д) **створення механізмів координації** - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Це наочно підтверджує рис. 6.1, на якому представлено діапазони можливих рішень в межах організаційної діяльності.

Кінцевим результатом організаційної діяльності є **вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності**. Такий вибір у підсумку і формує **організаційну структуру**.



Рис. 4.1. Діапазони рішень в процесі організаційної діяльності

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами:

- 1) ступінь складності;
- 2) ступінь формалізації;
- 3) ступінь централізації.

Складність - кількість виразних ознак організації. Чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації.

Ступінь формалізації - ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація - місце зосередження права прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою.

Децентралізація - передача права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

2. Основи теорії організації

За критерієм часу в розвитку теорії організації виділяють :

- 1) класичну (ієрархічну) теорію організації;
- 2) неокласичну (поведінкову) теорію організації;
- 3) сучасну (ситуаційну) теорію організації.

Класична теорія організації ґрунтується на результатах досліджень А. Файоля та М.Вебера. А. Файоль сформулював 14 універсальних принципів управління (Тема 2. “Розвиток науки управління”, **рис. 2.2, 2.3**).

М.Вебер в результаті емпіричного аналізу сформулював концепцію ідеальної бюрократії. Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, ідеал, якого мають прагнути всі організації.

За Вебером *ідеальна бюрократія* має наступні основні характеристики:

- 1) **високий ступінь поділу праці** - кожна операція повинна виконуватися фахівцем;
- 2) **чітка управлінська ієрархія** - кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- 3) **численні правила, стандарти та показники оцінки роботи** - організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, щоб гарантувати повну єдність виконання робіт;
- 4) **"дух формальної знеособленості"** - менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих працівників;
- 5) **підбір кадрів має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями** кожного співробітника.

Сильні та слабкі сторони моделі Вебера наведені у табл. 4.1.

В центрі уваги **неокласичної (поведінкової) теорії організації** знаходиться людина, соціально-психологічні стосунки, індивідуальні та групові взаємозв'язки.

Таблиця 4.1

Сильні та слабкі сторони ідеальної бюрократії

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|--|
| <p>1. Такі характеристики, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> - високий ступінь поділу праці; - чітка ієрархія влади; - формальний добір кадрів; - значна формалізація <p>завичай підвищують ефективність</p> <p>2. Спрощення сутності процесу організації</p> | <p>1. Жорсткість, стабільність та негнучкість моделі</p> <p>2. Ігнорування соціальних процесів в організації</p> <p>3. Теза щодо формальної знеособленості не є реалістичною</p> |

Професор Мічиганського університету Р. Лайкерт дійшов висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель, менш ефективними. Він запропонував характеризувати організації за допомогою **8 ключових характеристик**:

- процеси лідерства;
- процеси мотивації;
- процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- процеси взаємодії (керівник \longleftrightarrow підлеглий);
- процеси прийняття рішень (зверху, знизу);
- процеси встановлення цілей (залучення підлеглих);
- процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки);
- процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).

Значення параметрів дозволяють віднести ту чи іншу організацію до однієї з 4 систем управління (табл. 4.2).

Базисну бюрократичну форму організації Р. Лайкерт назвав "**Система 1**". Іншою крайньою формою є "**Система 4**". Він вважав, що до останньої як **найбільш ефективної** з точки зору організаційних параметрів мають прагнути всі організації.

Таким чином, з позицій двох попередніх підходів існує лише один найкращий варіант організаційного рішення. В цьому і полягає основний недолік як класичної, так і поведінкової теорії організації.

Таблиця 4.2

Системи управління організацією за Р. Лайкертом

| <i>Система 1</i> <i>Експлуататорсько-авторитарна</i> | <i>Система 2</i> <i>Прихильно-авторитарна</i> | <i>Система 3</i> <i>Консультативно-демократична</i> | <i>Система 4</i> <i>Партисипативно-демократична</i> |
|---|--|---|--|
| Керівники авторитарні, <u>не довіряють</u> підлеглим, <u>мотивують</u> їх погрозою покарання, застосовують заохочення, <u>інформацію</u> допускають тільки зверху вниз, <u>обмежують прийняття рішень</u> тільки вищою ланкою | Керівники поблажливо впевнені у собі, <u>вірять</u> у підлеглих, <u>мотивують</u> їх заохоченням і частково страхом покарання, <u>припускають</u> деяку <u>інформацію</u> знизу, <u>отримують ідеї</u> від підлеглих, <u>дозволяють їм приймати рішення</u> з деяких питань, але під суворим контролем | Керівники значно, але <u>не повно довіряють</u> підлеглим, <u>прагнуть конструктивно використати їх ідеї</u> , <u>мотивують</u> заохоченням і часом покаранням, <u>організують потік інформації</u> в обох напрямках, <u>консультуються</u> із підлеглими | Керівники <u>повністю довіряють</u> підлеглим із усіх питань, <u>завжди вислуховують їх ідеї</u> та конструктивно їх використовують, <u>заохочують</u> підлеглих, <u>залучають</u> до постановки цілей і оцінки роботи, <u>організують широкий обмін інформацією</u> , <u>діють як рівні</u> у складі груп |

Сучасна теорія організації (ситуаційний підхід) розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. На відміну від попередніх сучасна теорія ґрунтується на тому, що не існує ідеальної моделі до якої мають прагнути всі організації.

Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даної організації.

Основні ситуаційні фактори, які впливають на організаційну структуру:

- 1) технологія;
- 2) розміри організації;
- 3) середовище;
- 4) стратегія.

Кожний із зазначених факторів впливає на формування організаційної структури не тільки прямо, але і опосередковано, тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного.

Технологія – процес перетворення входів в організацію (ресурсів) у виходи. Таке розуміння дозволяє використовувати цю категорію для характеристики будь-якої організації, а не лише виробничої.

Дослідження, пов'язані із вивченням взаємозв'язків "технологія-структура", проводилися Джоан Вудворд, яка визначила **3 типи технологій**:

- одиничне виробництво,
- масове виробництво,
- процесне (безперервне) виробництво.

Результати подальших досліджень дозволили зробити такі **висновки**:

1. Існує тісний зв'язок між типом технології і організаційною структурою.
2. Ефективність діяльності організації залежить від того, наскільки структура фірми відповідає використовуваній технології. Отже, не існує

"ідеальної" організаційної структури фірми. Органічний принцип побудови організаційної структури сприяє ефективній роботі організацій, які використовують технології одиничного та процесного виробництва, а бюрократичний (механістичний) принцип підходить для організацій з технологією масового виробництва (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Вплив типу технології на вибір організаційної структури за Дж. Вудворд

| Структурні характеристики організацій | Типи технологій | | |
|---------------------------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| | Одиничне виробництво | Масове виробництво | Процесне виробництво |
| Вертикальна диференціація | низька | середня | висока |
| Горизонтальна диференціація | низька | висока | низька |
| Формалізація | низька | висока | низька |
| Найефективніша структура | органічна | механістична | органічна |

Розміри організацій. Вчені Астонського університету з Бірмінгему вивчали широке коло організацій з метою визначення впливу технології та розмірів фірми на її структуру. За результатами своїх досліджень вони прийшли до таких висновків:

1. Технологія чинила сильний вплив на структурні характеристики тільки в малих фірмах.

2. У великих фірмах тісний зв'язок між технологією та структурою зникає. Сильний вплив на структуру у цьому випадку чинили розміри організації.

Ключові аспекти впливу розміру організації на її структуру наведені на табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Вплив розміру організації на її організаційну структуру

| Структурні характеристики організацій | Розміри організацій | |
|---------------------------------------|---------------------|--------|
| | малі | великі |
| Спеціалізація робіт | менша | більша |
| Стандартизація діяльності | менша | більша |
| Централізація повноважень | більша | менша |

Дійсно, з точки зору теорії, збільшення розмірів організації означає поглиблення процесів розподілу праці (спеціалізація). Отже для забезпечення необхідного рівня координації діяльності робітників потрібна більша кількість менеджерів.

Ускладнення організацій збільшує кількість проблем для вищої ланки керівників. Виникає потреба у використанні формалізованих регуляторів (правил, стандартних операційних процедур тощо). Більше того, вищі менеджери мають передавати все більше своїх функцій менеджерам нижчого рівня. Прийняття рішень стає більш децентралізованим.

Середовище. Вплив середовища на організаційну структуру залежить від його наступних характеристик:

- 1) **складність середовища** - визначається кількістю його компонент, які впливають на організацію, та інтенсивністю взаємодії між ними;
- 2) **динамічність середовища** - характеризується кількістю змін середовища в одиницю часу та подібністю змін;
- 3) **невизначеність середовища** - визначається кількістю інформації про компоненти та зміни в середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

Перше достатньо глибоке дослідження взаємозв'язків між середовищем і структурою було проведено *Т. Барнсом* і *Дж. Сталкером*. Вони ідентифікували два крайніх типа середовища: стабільне (яке залишається відносно постійним у часі) і нестабільне (для якого характерні невизначеність та швидкі зміни).

Вони встановили, що організації, які функціонують в стабільному середовищі звичайно мають механістичну структуру, яка відрізняється від органічної структури, що мають організації в нестабільному середовищі.

Механістична структура дуже схожа на бюрократичну модель *М. Вебера*. Функціонуючи в умовах стабільного середовища, організації структурують свою діяльність передбачуваними шляхами - через правила, спеціалізацію робіт та централізацію влади.

Органічна структура більш придатна для нестабільного середовища. Постійні зміни у середовищі вимагають і більш високого рівня її рухливості (гнучкості).

Концепцію Барнса і Сталкера розвинули професори Гарвардського університету *Лоуренс* і *Лорш*. Вони погоджувалися, що фактори середовища впливають на структуру, але вважали, що такий вплив не може бути однаковим на різні структурні одиниці організації. Вони довели, що кожний структурний підрозділ організації має своє власне унікальне середовище, відповідно до якого і повинна здійснюватися його організаційна побудова. Їх дослідження дозволяють зробити такі **висновки**:

1. Середовище організації не є однозначно стабільним або нестабільним. У кожного структурного підрозділу є своє середовище з різним ступенем невизначеності.

2. Побудова раціональної організаційної структури досягається шляхом пристосування структури окремих підрозділів до вимог їх власних середовищ (рис. 4.2).

Стратегія. Вплив стратегії на організаційну структуру досліджувався перш за все Альфредом Чандлером та Генрі Мінцбергом. Вивчаючи діяльність великих корпорацій А. Чандлер дійшов висновку, що вибраний компанією напрямок стратегії впливає на структуру, але такий вплив, як правило, не можна назвати прямим. Стратегія визначає такі параметри як місію організації, її цілі і спосіб їх досягнення, засоби пристосування до зовнішнього середовища, і вже через них впливає на структуру.

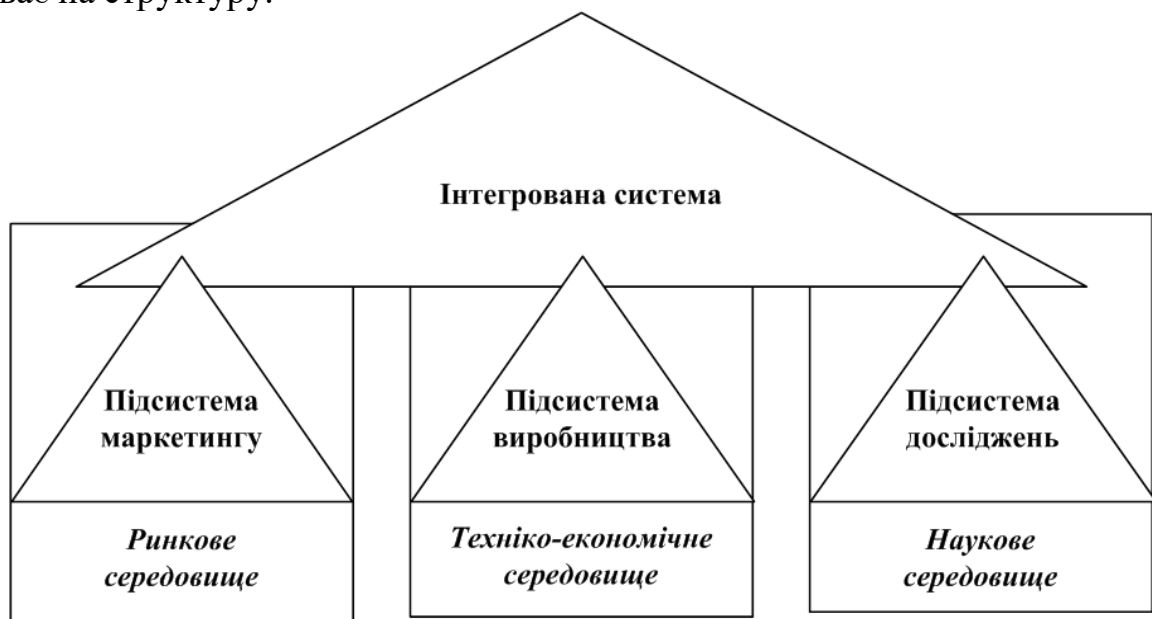


Рис. 4.2. Графічна інтерпретація концепції Лоуренса-Лорша

3. Основи організаційного проектування

Реалізація функції організації (організаційного проектування) складається із взаємопов'язаних етапів.

1. Поділ праці – процес поділу загальної роботи в організації на окремі завдання фактично є **спеціалізацією**.

Спеціалізація означає з'ясування сутності та змісту кожної роботи в організації. Цей процес називається **проектуванням робіт** та має такі конкретні результати:

- специфікації робіт;
- посадові інструкції;
- кваліфікаційні характеристики.

Процес проектування робіт складається з **двох стадій**:

- а) аналіз робіт (аналіз виробничих операцій);
- б) власне проектування робіт.

Аналіз робіт виявляє такі три основні аспекти роботи:

- 1) **зміст роботи** (задачі та види діяльності, які мають виконуватися в її межах);
- 2) **вимоги до роботи** (освіта, досвід, стаж роботи, наявність відповідного ступеня, ліцензії, навичок, здібностей тощо);
- 3) **середовище здійснення** (умови праці, ступінь відповідальності, ступінь контролю з боку начальника, ступінь припустимої помилки тощо).

Проектування робіт виявляє дві ключові характеристики роботи:

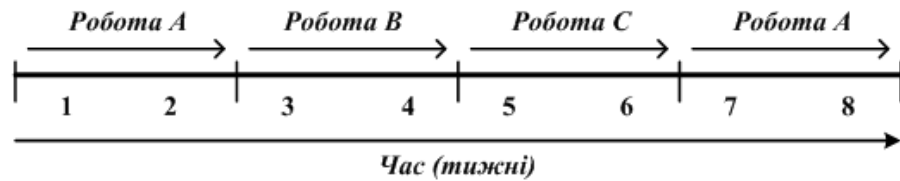
- а) **обсяг роботи** (кількість різних операцій та/або задач, які виконуються одним працівником та частота їх повторення);
- б) **змістовність роботи** (відносний ступінь впливу працівника на роботу або на її середовище):

- самостійність у плануванні та виконанні роботи;
- самостійність у визначенні ритму роботи;
- участь у прийнятті рішень тощо.

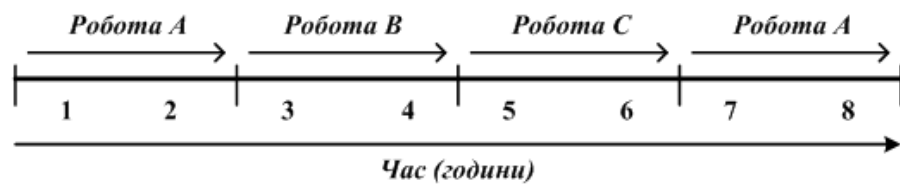
З розвитком та удосконаленням виробництва все більш почали виявлятися негативні сторони спеціалізації. Виникла потреба змінити традиційну спрямованість проектування робіт. З'явився термін "**перепроєктування (реорганізація) робіт**".

Основні **методи перепроєктування робіт** наведені на (рис. 4.3).

- ① **Ротація робіт** - переміщення працівників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу



- ② **Формування робочих модулів** - ротація у відносно короткі проміжки часу



- ③ **Розширення роботи** - збільшення кількості операцій (завдань) та скорочення частоти повторення циклу



- ④ **Збагачення роботи** - підвищення змістовності роботи шляхом:
- а) встановлення зворотнього зв'язку;
 - б) навчання (підвищення кваліфікації);
 - в) самостійного опрацювання графіків роботи;
 - г) зменшення ступеню контролю

- ⑤ **Використання альтернативних графіків роботи:**
- а) стислий робочий тиждень (програма 4 - 40);
 - б) гнучкий час

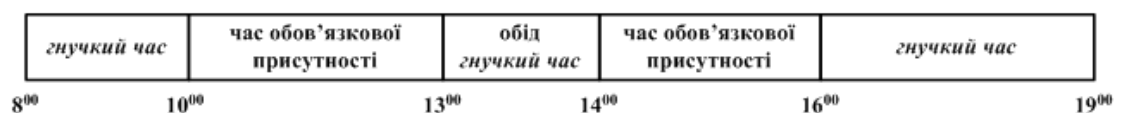


Рис. 4.3. Методи перепроєктування робіт в організації

1) **Ротація робіт** – переміщення працівників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу. Ротація робіт може бути як **горизонтальною** так і **вертикальною**.

Переваги:

- накопичується досвід у суміжних сферах;
- усувається одноманітність та монотонність;
- покращується розуміння інших видів діяльності.

2) **Формування робочих модулів** – ротація у відносно короткі проміжки часу, наприклад, впродовж одного робочого дня.

3) **Розширення роботи** - горизонтальне розширення роботи за рахунок збільшення кількості операцій та скорочення частоти повторення циклу роботи.

4) **Збагачення роботи** - процес підвищення змістовності роботи. Збагачення роботи здійснюється шляхом:

- встановлення зворотного зв'язку;
- навчання (підвищення кваліфікації);
- самостійного опрацювання графіків роботи;
- зменшення ступеня контролю.

5) **Використання альтернативних графіків роботи.**

Варіанти:

а) **“стислий робочий тиждень”** (програма 4-40, тобто 4-добовий 40-годинний робочий тиждень);

б) **“гнучкий час”** (працівник має можливість в певних межах змінювати час початку та закінчення робочого дня).

2. **Департаменталізація** – процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації (бригади, групи, сектори, відділи, цехи, виробництва тощо).

Відповідно до принципу, який покладено в основу групування видів діяльності, розрізняють декілька **базових схем департаменталізації** (рис. 4.4):

- **функціональна** – за основними функціями управління;
- **продуктова** – за окремими видами продуктів, що виробляються;
- **територіальна** – за географією фізичного розташування підрозділів;
- **орієнтована на споживача** – за принципом задоволення потреб найбільш значущих споживачів.

Кожний із зазначених способів групування має свої переваги та недоліки. Тому на практиці спостерігається **змішування** базових схем департаменталізації.

- ① **Функціональна департаменталізація** - групування робіт за основними функціями управління



- ② **Продуктова департаменталізація** - групування робіт за окремими видами продуктів, що виробляються



- ③ **Територіальна департаменталізація** - групування робіт за географією розташування підрозділів



- ④ **Департаменталізація за споживачами** - групування робіт за найбільш значущими споживачами



Рис. 4.4. Базові схеми департаменталізації

3. Делегування повноважень – процес передачі керівником частини своєї роботи та повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості можливостей та здібностей керівника та необхідності спеціалізації в управлінні.

Елементи делегування повноважень:

- **передача повноважень** (надання підлеглому права приймати рішення);
- **прийняття відповідальності** (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати певну роботу);
- **підзвітність** (вимога до підлеглого повідомляти про наслідки своїх дій безпосередньому начальнику).

Слід зауважити, що підлеглий ніколи **не буде нести повної відповідальності**, оскільки її несе той, хто передає свої повноваження.

Існують **три типи повноваження**, що передаються підлеглим:

- лінійні;
- штабні;
- функціональні.

Лінійні – повноваження, які передаються вищим керівником безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації.

Штабні (апаратні, адміністративні) – повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Сутність штабних повноважень полягає у їх **дорадчому характері**.

Функціональні - повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів і є обмеженою формою повноважень. Разом з тим, вони порушують принцип єдиноначальності: підлеглий може мати одразу двох начальників - лінійного та функціонального, що часто спричиняє конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

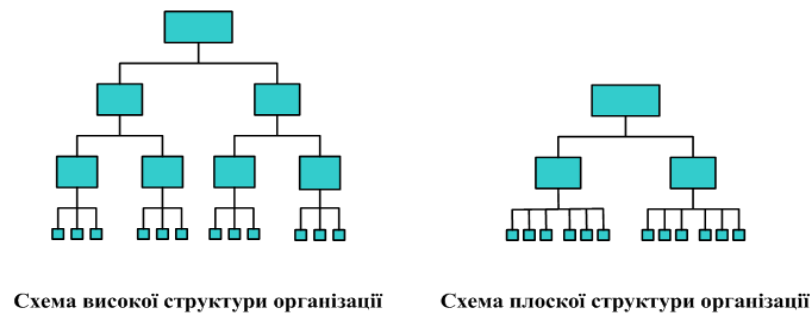
4. Встановлення діапазону контролю - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру. Внаслідок делегування повноважень в організації виникає кілька організаційних рівнів управління. Кількість організаційних рівнів визначається діапазоном контролю (нормою керованості).

Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації внаслідок:

- 1) зростання витрат на управління;
- 2) ускладнення зв'язків між підрозділами, викривлення інформації;
- 3) ускладнення процесів планування і контролю.

На нижчих рівнях управління норма керованості (діапазон контролю) може сягати **30**, на вищих - обмежується **3 – 7**.

Діапазон контролю – параметр, який визначає **високу** чи **пласку** побудову організації. Кожна з них має свої переваги та недоліки (рис. 4.5).



| | Тип структури | |
|--------------------|--|--|
| | висока | плоска |
| Переваги | <ul style="list-style-type: none"> • простота, чіткість взаємодії • надійний контроль • більш тісне керування | <ul style="list-style-type: none"> • оперативність інформації та рішень • незначна кількість менеджерів • задоволеність підлеглих роботою |
| Недоліки | <ul style="list-style-type: none"> • збільшення кількості управлінців | <ul style="list-style-type: none"> • виконавці легко виходять з-під контролю |
| Сфери застосування | <ul style="list-style-type: none"> • роботи, що вимагають жорсткого контролю • роботи із частими змінами | <ul style="list-style-type: none"> • роботи, ідентичні для багатьох виконавців • керівництво високо-кваліфікованими працівниками |

Рис. 4.5. Порівняльна характеристика високої та плоскої структур організації

5. Створення механізмів координації. Налагодження взаємодії між підрозділами та окремими виконавцями досягається шляхом створення механізмів координації.

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Координація роботи здійснюється (рис. 4.6):

- 1) шляхом підпорядкування (**вертикальна координація**);
- 2) шляхом встановлення зв'язків між підрозділами одного організаційного рівня (**горизонтальна координація**).



Рис. 4.6. Механізми координації діяльності організації

Механізми вертикальної координації:

- 1) **прямий контроль** (надання керівникові права передачі роботи та контролю її виконання);
- 2) **стандартизація діяльності** (визначення способу виконання роботи). Стандартизація здійснюється шляхом застосування: правил; стандартних операційних процедур; опрацювання графіків роботи.

Механізми горизонтальної координації:

- 1) **взаємодопомога** (взаємні комунікації);
- 2) **оперативні** (тимчасові робочі) групи;
- 3) **комісії** (постійні робочі групи);
- 4) **збори співробітників** підрозділів.

Взаємодопомога – неформальні контакти між співробітниками організації.

Оперативна група – тимчасова група працівників різних підрозділів, створена для вирішення специфічної короткострокової проблеми (виконання спеціального завдання).

Комісія – постійна група представників різних підрозділів, сформована для вирішення довгострокової проблеми (виконання довгострокового завдання).

4. Типи організаційних структур

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують **схеми**

організаційної структури управління. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки *не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків посадових осіб.*

Теорія і практика менеджменту розробили багато різних принципів побудови структур управління, які можна звести до наступних основних типів:

- лінійна організаційна структура;
- лінійно-штабна організаційна структура;
- функціональна організаційна структура;
- лінійно-функціональна організаційна структура;
- дивізійна організаційна структура;
- матрична організаційна структура.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням (рис. 4.7).

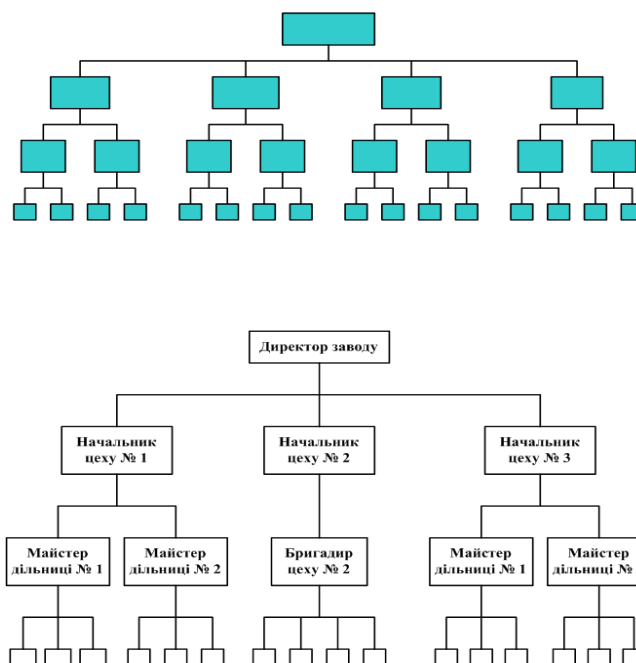


Рис. 4.7. Схема лінійної організаційної структури

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки:

- потреба у керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Лінійно-штабна організаційна структура - різновид лінійної оргструктури. Для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності (рис. 4.8).

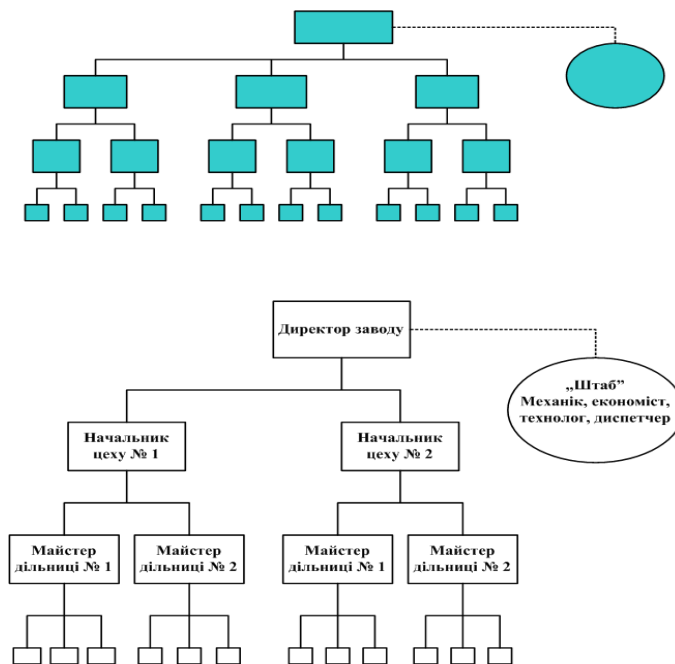


Рис. 4.8. Схема лінійно-штабної організаційної структури

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль та дисципліна;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

Недоліки:

- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Функціональна організаційна структура. Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (рис. 4.9).

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців (зменшується кількість рівнів управління).

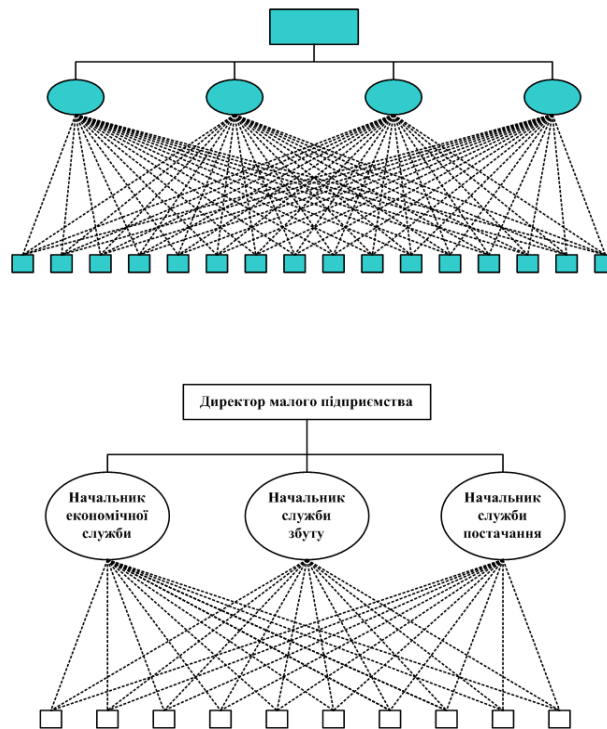


Рис. 4.9. Схема функціональної організаційної структури

Переваги:

- спеціалізація функціональних керівників;
- інформаційна оперативність;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліки:

- порушення принципу єдиноначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура - комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій (рис. 4.10).

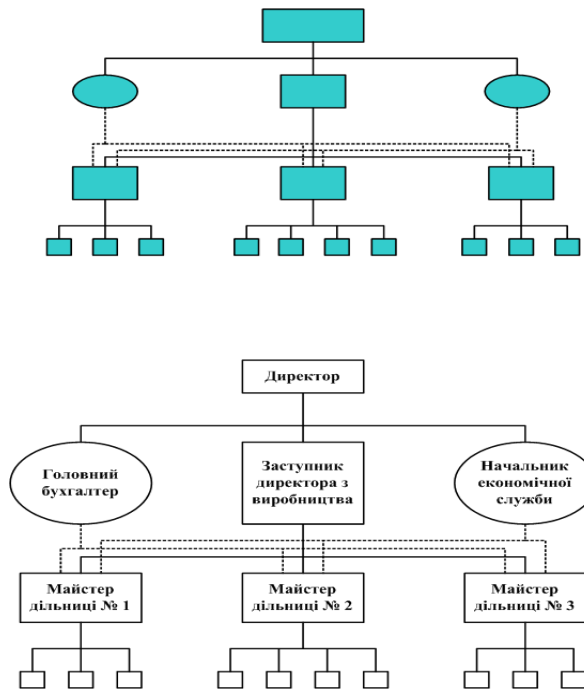


Рис. 4.10. Схема лінійно-функціональної організаційної структури

Переваги лінійно-функціональної структури - поєднання переваг лінійних та функціональних структур.

Недоліки:

- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- перевантаження керівників в умовах реорганізації;
- опір змінам в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються. Вона **ефективна** для **масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначних змінах технології виробництва**.

Дивізіональна організаційна структура. Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління (рис.4.11).

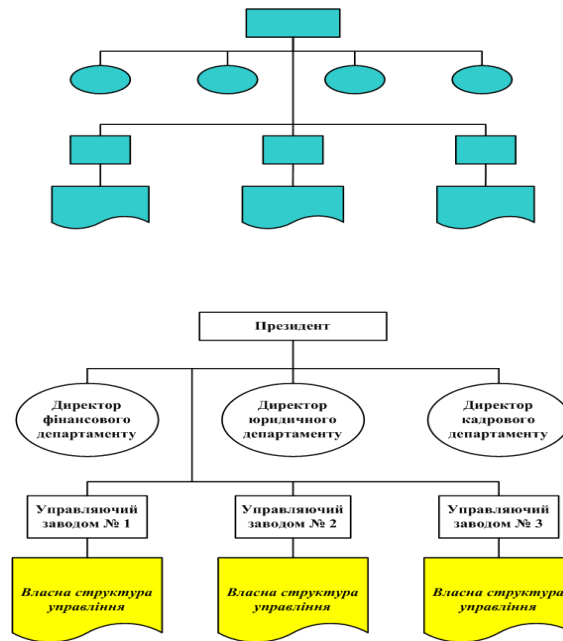


Рис. 4.11. Схема дивізіональної організаційної структури

Переваги:

- оперативна самостійність підрозділів;
- підвищення якості рішень;
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- збільшення витрат на управління.

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам *динамічного середовища* та *організаціям із великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий*.

Матрична організаційна структура - відповідь на підвищення ступеня динамічності середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць – проектних груп (рис. 4.12).

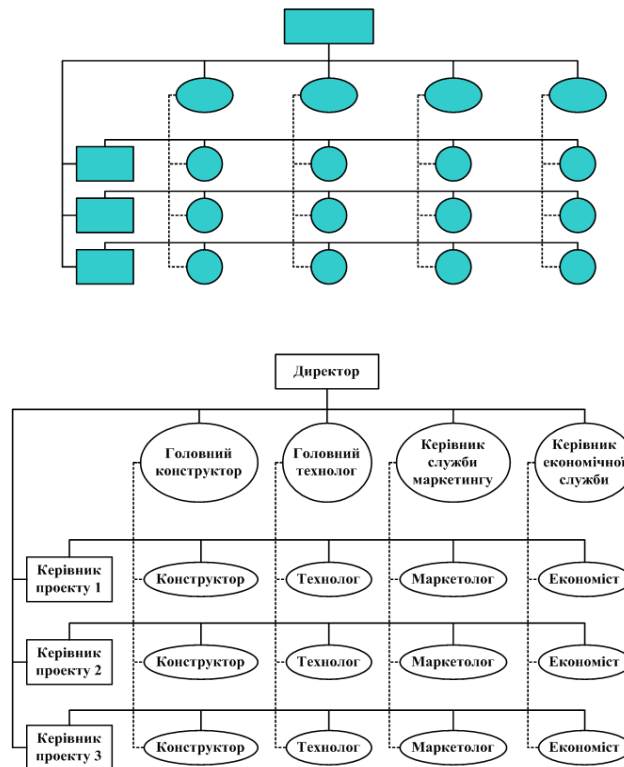


Рис. 4.12. Схема матричної організаційної структури

Переваги:

- висока адаптивність до змін середовища;
- ефективні механізми координації.

Недоліки:

- обмежена сфера застосування;
- конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

Для вибору типу організаційної структури управління використовують такі **основні методи**:

1. Метод аналогій – полягає у застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях із схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами).

2. Експертно-аналітичний метод – полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями - експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління.

3. Метод структуризації цілей – передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей.

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

ТЕМА 5. Мотивація.

План лекції

1. Поняття і сутність мотивації.
2. Змістовні теорії мотивації.
3. Процесні теорії мотивації.

1. Поняття і сутність мотивації

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;
- 2) розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають *спонукання* як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби поділяють на:

- потреби першого роду, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- потреби другого роду, які носять соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (дії), спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, *спонукання* – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.

Отже, спрощену модель процесу мотивації можна представити у вигляді такої схеми (рис.5.1.).

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому **сутність мотивації** зводиться до створення умов, що дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під **винагородженням** розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

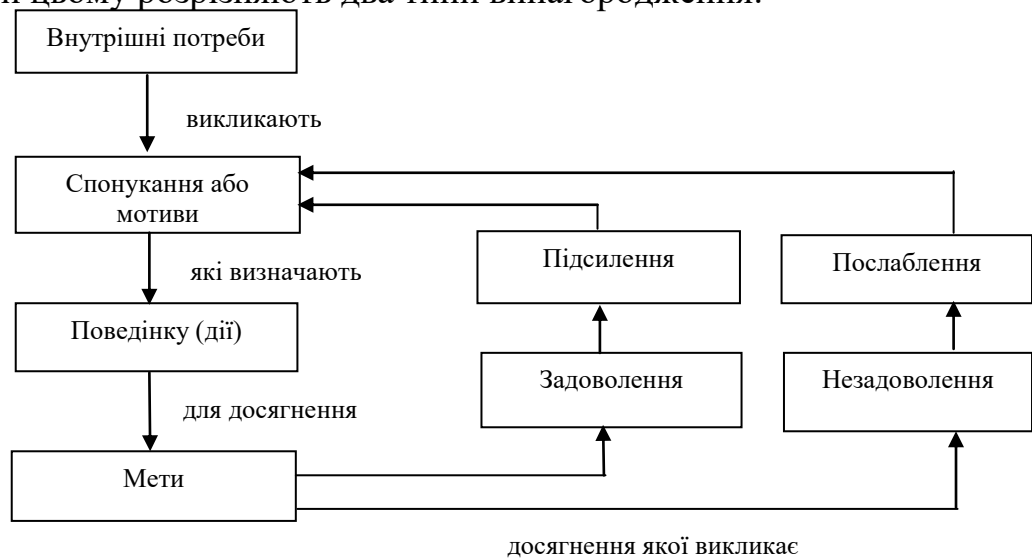


Рис.5.1. Спрощена модель процесу мотивації

1) внутрішнє – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;

2) зовнішнє – його робітник отримує від організації (зарплата, просування за службою, пільги, привілеї тощо).

Історичний аспект мотивації. В історії розвитку теорії мотивації можна виділити наступні етапи:

1) *етап простої мотивації (традиційний підхід)*. Сутність цього підходу зводилась до використання політики "батога і пряника": дії, які вважаються корисними - винагороджуються, а шкідливі (небажані) - караються. Прикладом мотивації такого типу є мотивація за Тейлором. Він запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Проте, простий "пряник" не завжди примушує людину працювати завзято. Робітники в сучасних організаціях

значно більш освідченні і забезпечені, ніж в минулі часи. Тому, мотиви їхньої трудової діяльності значно складніші і важчі для впливу;

2) *етап соціально-психологічної мотивації*. Його сутність зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу покладено дві концепції. Перша - психологічної мотивації: використання теорії підсвідомого З.Фрейда. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводить себе раціонально. Друга концепція соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо (Хоторнські експерименти).

2. Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідомішими змістовними теоріями мотивації є такі:

- 1) теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- 2) теорія ERG Клейтона Альдерфера;
- 3) теорія потреб Девіда МакКлеланда;
- 4) теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

1. В основу *теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу* покладено:

- тезу про те, що поведінка людини звичайно спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу;
- передбачення, що потреби людини мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини;
- припущення, що найсильніша потреба визначає поведінку людини доти, доки вона не буде задоволена. Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреби, то домінуючою є потреба нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.

Ієрархію потреб за А.Маслоу можна представити так (див. рис.5.2.).

Потреби першого порядку (*фізіологічні, базові*) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці (див. табл.5.1.).



Рис.5.2. Ієрархія потреб А.Маслоу

Після задоволення прийнятною у даному суспільстві мірою базових потреб для даного робітника набувають значення потреби наступного рівня – *потреби в безпеці*. Такі потреби означають, що базові потреби і надалі будуть задовольнятися. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством в профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- *потреби в приналежності* - це потреби об'єднуватися з іншими людьми (приналежність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);
- *потреби в повазі* - потреби в задоволенні самолюбності людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);
- *потреби в самореалізації* - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

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

Таблиця 5.1.

Сутнісна характеристика потреб в піраміді А. Маслоу

| <i>Фізіологічні потреби</i> | <i>Потреби в безпеці</i> | <i>Соціальні потреби</i> | <i>Потреби в шануванні</i> | <i>Потреби в самореалізації</i> |
|--|---|--|---|--|
| Потреби, які людина має задовольняти, щоб вижити (базові потреби в їжі, воді, житлі тощо) <u>Ефективне управління</u> забезпечується відповідними механізмами оплати праці та створенням відповідних умов праці | Пов'язані з прагненням до стабільного, безпечного стану, захищеного від страху, болю, хвороб та ін. <u>Ефективне управління</u> здійснюється створенням зрозумілої та надійної системи соціального страхування робітників, чіткими та справедливими правилами регулювання їх діяльності, оплатою праці вище прожиткового мінімуму, не залученням їх до прийняття ризикованих рішень і виконання дій, пов'язаних з ризиком та змінами | Пов'язані з прагненням людини брати участь в спільних діях, громадських заходах, бути членом будь-яких об'єднань організацій, належати до певного класу тощо. <u>Ефективне управління</u> забезпечується складанням функцій, які потребують розширеної сфери соціальних контактів | Ці потреби відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими у собі, а також необхідність, щоб оточуючі визнавали їх такими. <u>Ефективне управління</u> забезпечується використанням різноманітних форм вираження визнання та досягнень | Потреби виявляються в прагненні людини найповніше використовувати свої знання, здібності, вміння та навички. <u>Для ефективного управління</u> необхідно давати робітникам оригінальні завдання, виконання яких потребує творчості та свободи дій |

Сучасні західні фірми в цілому задовольняють соціально визнані базові потреби і потреби в безпеці своїх робітників. Однак, потреби вищих рівнів в своїй більшості залишаються не задоволеними. Таким чином, недостатня мотивація робітника до праці обумовлена головним чином тим, що на своєму робочому місці він не в змозі задовольнити потреби в приналежності, повазі і самореалізації.

Необхідність задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом:

- створення атмосфери, що поліпшує міжособові контакти робітників організації;
- підтримки виникнення неформальних груп в організації;
- делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;
- організації курсів по навчанню, підвищенню кваліфікації та перекваліфікації кадрів;
- знаходження можливостей задоволення вищих потреб робітників за межами фірми.

2. *Теорією ERG Клейтона Альдерфера* так само як і теорією А.Маслоу стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте, в теорії ERG:

по-перше, виділені лише три групи потреб робітника (див. рис.5.3.).

- *потреби в існуванні* (existence) - потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;

- *потреби в спілкуванні* (relatedness) - потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;

- *потреби в зростанні* (growth) - потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

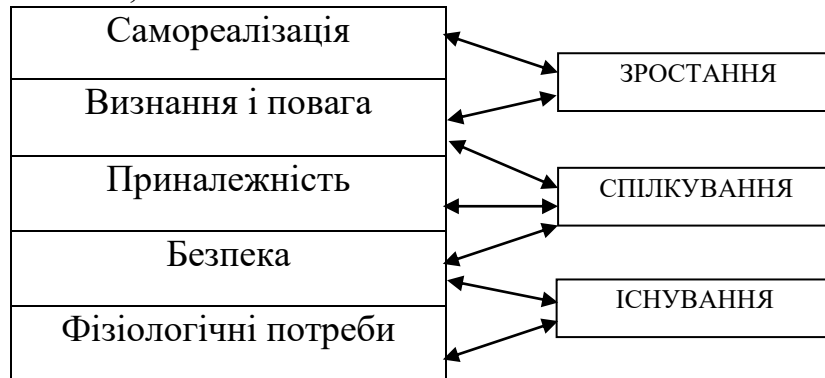


Рис.5.3. Співвідношення ієрархії потреб в теорії А. Маслоу і теорії К. Альдерфера

по-друге, стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуюче-регресійний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня. Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

3. В *теорії потреб Девіда МакКлеланда* запропоновано три інші види потреб, зокрема:

1) потреби в *успіху* (досягненнях), тобто потреби в перевершеності, в перевищенні встановлених стандартів діяльності. Під *потребами в успіху* розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у винагородженні таких досягнень. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;

2) потреби у *владі*, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути і впливовим, “мати вагу”;

3) потреби в *приналежності*, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

- передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця;
- має чіткий, ясний і швидкий зворотній зв'язок (щоб можна було зробити висновок про прогрес у виконанні роботи);
- характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

Робітники з *потребами в успіху* не азартні гравці, які покладаються на випадок в досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.

Люди з високими *потребами у владі* отримують задоволення в ситуаціях, коли несуть відповідальність за дії та поведінку інших людей. Вони віддають перевагу посадам, для яких типові ситуації конкуренції або орієнтації на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди з високими *потребами в приналежності* потребують дружніх стосунків, віддають перевагу ситуаціям кооперації, а не конкуренції, і потребують взаємовідносин з високим ступенем взаємного порозуміння. Маніпулюючи цією потребою менеджери створюють почуття сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д МакКлелланд зробив такі висновки:

1. Люди з високою потребою в успіху досягають гарних результатів в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих (крупних) компаній.

2. Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою гарного менеджера.

3. Потреби в приналежності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в приналежності.

4. У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

4. *Теорія мотиваційної гігієни* була розроблена Фредеріком Герцбергом на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах. Мета такого опитування полягала в описуванні ситуацій, за яких робітники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила виділити:

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

2) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив. Такі фактори називаються "*гігієнічними*" (див. табл.5.2.).

Таблиця 5.2.

"Мотиваційні" та "гігієнічні" фактори в теорії Фредеріка Герцберга

| «Дійсні мотиватори» | «Гігієнічні фактори» |
|---|--|
| <p>Визнання результатів праці (заслуг робітника).</p> <p>Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості).</p> <p>Досягнення в роботі (успішність роботи).</p> <p>Високий ступінь відповідальності.</p> <p>Просування за службою.</p> <p>Визнання результатів праці.</p> <p>Можливості творчого та ділового зростання.</p> | <p>Заробітна платня.</p> <p>Умови праці.</p> <p>Соціально-трудова політика фірми.</p> <p>Міжособові стосунки в колективі.</p> <p>Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника.</p> <p>Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника.</p> |

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

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, то у робітника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі собою не можуть мотивувати людину. Тобто у кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформуванати нейтральне відношення до роботи (діапазон від (-) до (0)).

Почуття задоволеності роботою спричиняють тільки мотиваційні фактори, використання яких підвищує задоволеність від нейтрального стану (0) до (+).

Отже, згідно теорії "мотиваційної гігієни", для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів.

Мотиваційні фактори пов'язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом **метод "збагачення праці"**. Метод "збагачення праці" побудований на припущенні, що робітники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом таким вимогам:

1) робота має бути значущою, тобто робітник на закладі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота повинна:

- пред'являти до робітника певні вимоги, щоб мобілізувати його здібності;

- повинна мати певну завершеність, тобто мати якийсь конкретний результат.

2) виконання роботи має передбачати певну частку відповідальності виконавців. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес робітника до виконуваної ним роботи. Зокрема, робітнику необхідно надати:

- свободу дій в процесі плануванні його роботи;
- можливість вибору способу виконання тих чи інших операцій;
- певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.

3) наявність зворотного зв'язку. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання робітником інформації про результати і якість його праці.

3. Процесні теорії мотивації

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом поведінку робітника в організації разом з потребами обумовлюють:

- 1) сприйняття робітником даної конкретної ситуації;
- 2) очікування робітника, пов'язані з даною конкретною ситуацією;
- 3) оцінка робітником можливих наслідків обраного типу поведінки.

З поміж багатьох процесних теорій мотивації в лекції розглядаються такі:

- теорія очікувань В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- модель Портера - Лоулера.

1. В основу "*теорії очікувань В. Врума*" покладено просту істину: щоб людина була мотивована до певної діяльності, її досягнення в цій діяльності необхідно винагороджувати. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів.

По-перше, від наявності зв'язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (**З – Р**). Якщо такий зв'язок відсутній, то мотивація слабшає.

По-друге, від можливості (реальності) отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні (**Р – В**). Якщо людина не буде відчувати зв'язку між результатами і винагородженням, то її мотивація буде слабшати. Навіть, якщо людина впевнена, що досягнуті результати будуть винагородженні, але за "розумних" зусиль їй цих результатів не досягти, то мотивація і в цьому випадку буде слабкою.

По-третє, сила прагнення до отримання винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного робітника. Оскільки у кожної людини власна система цінностей (різні побажання і потреби щодо

винагорода), то конкретна винагорода може і не представляти для неї ніякої цінності. Іншими словами, мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагорода (**В – Ц**). Негативні очікування щодо цінності винагорода призводять до низької мотивації робітників. Співвідношення зазначених трьох факторів і їхній вплив на рівень мотивації в цілому "теорія сподівань" тлумачить так (див. рис.5.4.).

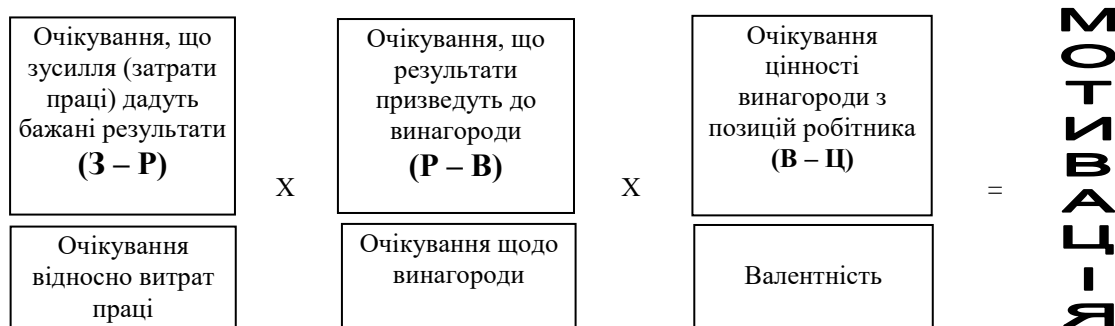


Рис.5.4. Модель мотивації за В. Врумом

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

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей робітника щодо виконання даного завдання. Внаслідок цього завдання виконується невдало, або взагалі не виконується. Наступного разу, отримання аналогічного завдання зовсім не мотивує робітника. Отже, складність завдань, які доводяться до конкретного робітника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності. Тільки у такому випадку діяльність робітника буде мотивованою.

2. *“Теорію справедливості” Стейсі Адамса* передбачається, що люди суб’єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагорода за виконання певної роботи до зусиль пов’язаних з її виконанням і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші робітники. За результатами порівняння відчуття: або справедливості, або несправедливості.

В “теорії справедливості” виділяють такі основні складові (див.рис.5.5):

- *робітник* – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;
- *об’єкт порівняння* – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

- “*входи*” – індивідуальні властивості робітника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);
- “*виходи*” – все те що робітник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

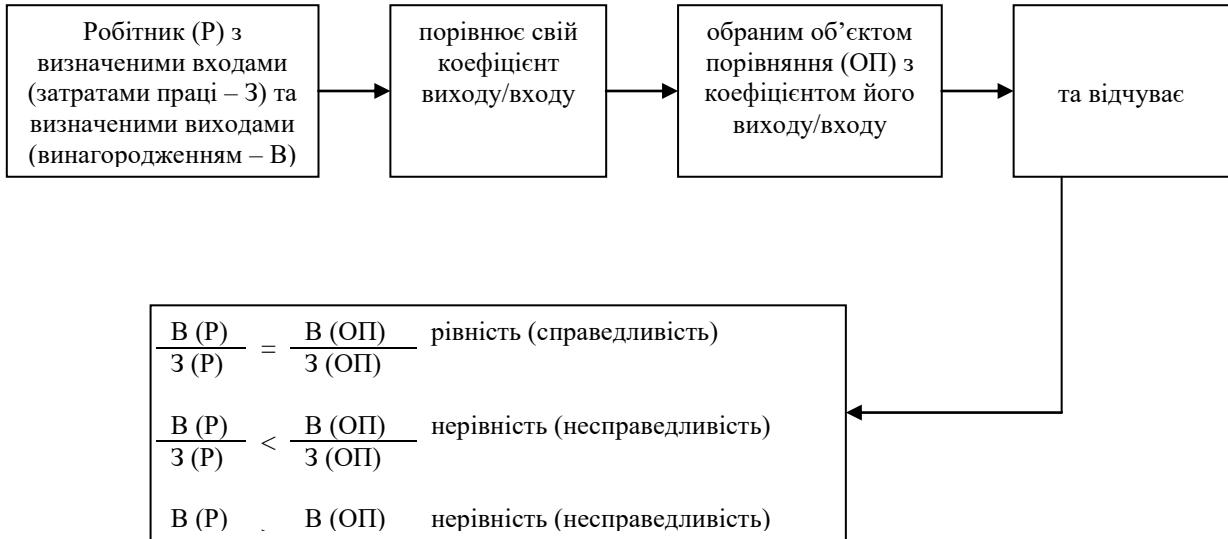


Рис. 5.5. Сутнісна характеристика “теорії справедливості” Стейсі Адамса

Справедливість робітник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, то у робітника виникає відчуття несправедливості.

Коли робітник відчуває несправедливість, виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, котрі і примушують його діяти у бік коригування ситуації, досягнення відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути (див.табл.5.3.):

- 1) зміна входів даного робітника (витрат часу, старанності тощо);
- 2) зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);
- 3) зміна ставлення до роботи;
- 4) зміна об'єкту для порівняння;
- 5) зміна коефіцієнту вихід/вхід об'єкту для порівняння;
- 6) зміна ситуації (покинути роботу).

Таблиця 5.3.

Можливі типи реакцій робітника на несправедливість

| I | II | III | IV | V | VI |
|--|---|--|---|--|--|
| Людина вирішує, що необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: зниження інтенсивност і праці | Людина робить спробу збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращення умов праці, просування за службою | Людина проводить переоцінку своїх можливостей. Можливе зниження рівня впевненості в собі, зниження показників в роботі | Людина може зробити спробу вплинути на організацію і на осіб з якими себе порівнює з метою домогтися збільшити їх зусилля або зменшити винагороду | Людина може змінити об'єкт порівняння, вирішуючи, що вона знаходиться в особливих умовах, і знаходить більш вдалий об'єкт для порівняння | Людина може перейти працювати в інший підрозділ, або зовсім покинути організацію |

Висновки “теорії справедливості” для практики мотивування:

– в своїх оцінках робітник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на відносному винагородженні, тобто винагородженні, яке отримують інші робітники за їх внесок;

– сприйняття носить суб'єктивний характер; важливо, щоб робітники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагородження;

– люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій платня відіграє важливе, але не вирішальне значення;

– керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється винагородження робітниками, наскільки воно справедливе з точки зору робітників.

3. *Модель Портера-Лоулера* являє собою комплексну теорію мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливої винагороди.

В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

- 1) витрачені робітником зусилля;
- 2) сприйняття;
- 3) отримані результати;
- 4) винагородження;
- 5) ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов'язані між собою так (див. рис. 5.6.).

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);

- на результати, досягнуті робітником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);

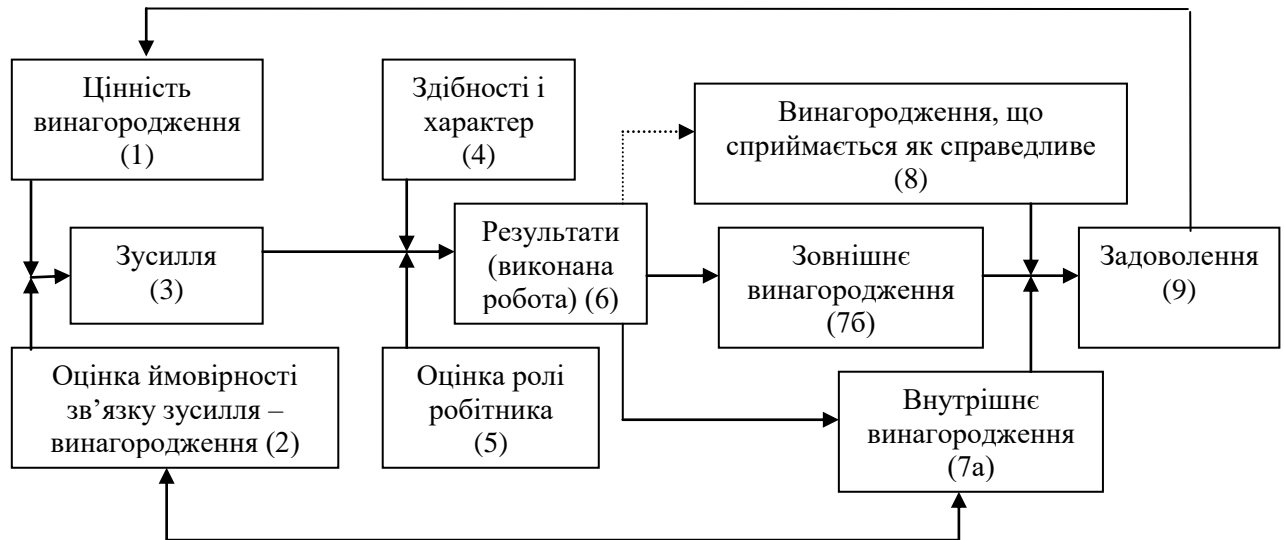


Рис. 5.6. Модель Портера-Лоулера

- досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;

- пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;

- задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;

- задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити такі висновки:

1) результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці;

2) мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності робітників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

ТЕМА 6. Управлінський контроль.

План лекції

1. Поняття та процес контролю.
2. Інструменти управлінського контролю.
3. Контроль поведінки робітників в організації.

1. Поняття та процес контролю

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

В межах процесу контролю, модель якого наведена на рис.6.1., можна виділити три основних етапи:

- 1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;
- 2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- 3) реакція на порівняння (коригуючі дії або зміна стандартів).

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

Стандарти являють собою специфічні цілі, на закладі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції планування. Розглянемо докладніше основні етапи процесу контролю.

1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації.
При реалізації процесів вимірювання реального виконання виникає два ключових запитання: як вимірювати і що вимірювати?

Менеджери, звичайно, використовують чотири основних методи вимірювання:

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

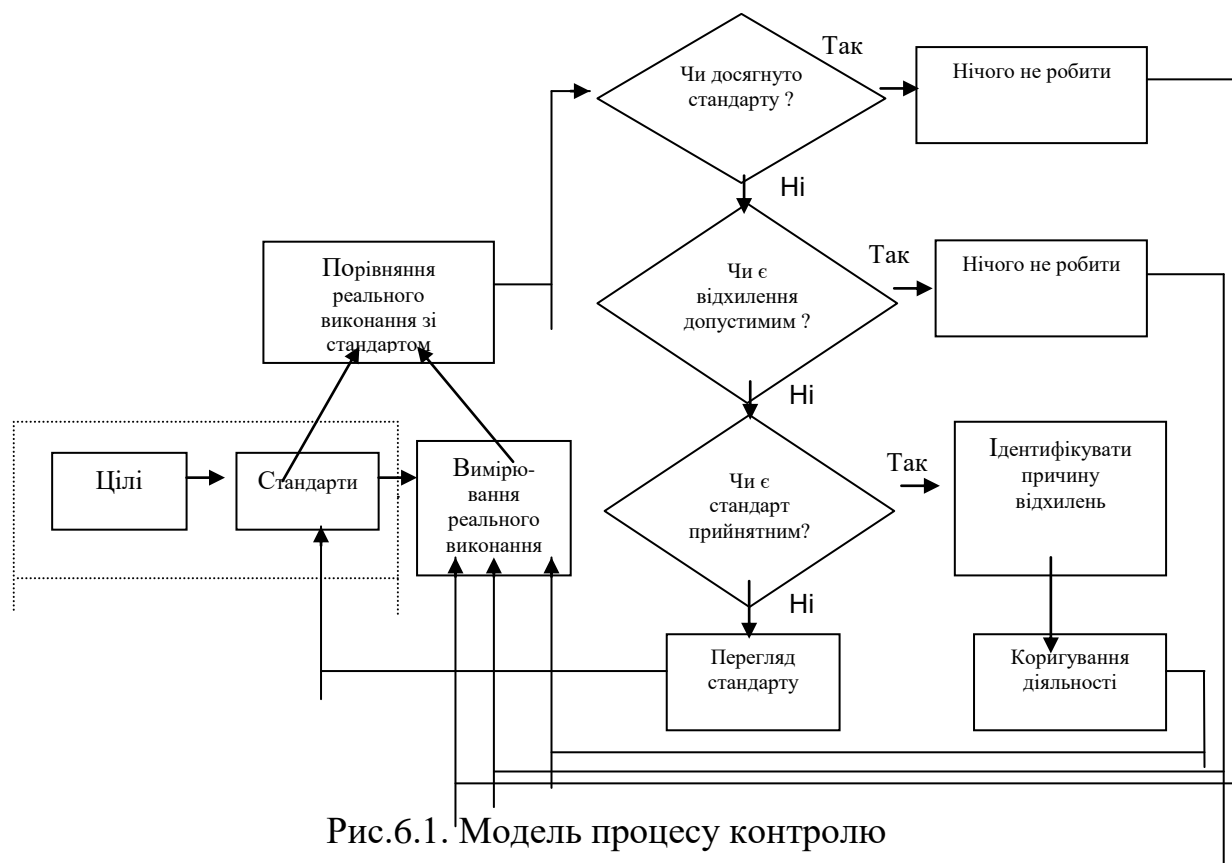


Рис.6.1. Модель процесу контролю

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

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

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

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

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

Менеджери зазвичай використовують **чотири основних методи вимірювання** (табл. 6.1):

- особисті спостереження;
- статистичні звіти;
- усні звіти підлеглих;
- письмові звіти підлеглих.

Таблиця 6.1

Характеристика основних методів вимірювання

| <i>Назва методів</i> | <i>Переваги</i> | <i>Недоліки</i> |
|-----------------------------------|---|--|
| ① <i>Особисті спостереження</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність фільтрації інформації 2. Отримання широкого кола інформації | <ol style="list-style-type: none"> 1. Вплив особистих якостей 2. Значні витрати часу 3. Негативна реакція підлеглих |
| ② <i>Статистичні звіти</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Згрупованість і упорядкованість інформації | <ol style="list-style-type: none"> 1. Обмеженість окремими сферами діяльності 2. Низька оперативність |
| ③ <i>Усні звіти підлеглих</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока оперативність 2. Хороший зворотний зв'язок | <ol style="list-style-type: none"> 1. Фільтрація інформації 2. Труднощі із документуванням |
| ④ <i>Письмові звіти підлеглих</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Легка каталогізація (можливість посилання) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Низька оперативність 2. Формальний характер інформації |

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне (комбіноване) використання збільшує ймовірність одержання достовірної інформації.

Особисті спостереження виявляються у отриманні інформації про реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером.

Переваги:

- відсутність фільтрації інформації;
- отримання ширшого кола інформації, яка непосильна для інших методів (ступінь задоволення роботою, ентузіазм тощо).

Недоліки:

- значний вплив особистих якостей менеджера;
- значні витрати часу;
- негативна реакція підлеглих (сприйняття особистого контролю менеджера як прояву недовіри).

Статистичні звіти набувають ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій.

Переваги:

- згрупованість і упорядкованість інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо;
- легка каталогізація, можливість посилення.

Недоліки:

- інформаційна обмеженість (зосередженість лише на окремих, хоча і ключових сферах діяльності організації);
- низька оперативність отримання інформації.

Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади **усних звітів підлеглих**. За перевагами та недоліками цей метод подібний до особистих спостережень.

Переваги:

- висока оперативність отримання інформації;
- хороший зворотній зв'язок.

Недоліки:

- фільтрація інформації;
- труднощі з документуванням інформації для наступної звітності.

Характеристики **письмової звітності** подібні до звітності статистичної.

Переваги:

- легка каталогізація, можливість посилення.

Недоліки:

- низька оперативність отримання інформації;
- формальний характер інформації.

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

Етап 2. Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами.

На цьому етапі встановлюється **ступінь відхилення** реального виконання від стандарту. Принципово важливим є визначення прийняттого рівня відхилень, адже саме випадки його перевищення є об'єктами діяльності менеджера. Відхилення реального виконання, що перевищують припустимий рівень, і стають об'єктом діяльності менеджера.

Особливої уваги вимагає **спрямованість** відхилень.

Таким чином, на етапі порівняння менеджер має надавати особливу увагу розмірам і спрямованості відхилень.

Етап 3. Реакція на порівняння.

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

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

Перший курс дій сам себе пояснює. Він застосовується у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або коли відхилення від стандартів знаходяться в межах припустимого.

Якщо відхилення перевищують припустимі межі, здійснюється коригування діяльності підлеглих. При цьому спочатку треба з'ясувати **причини надмірного відхилення від стандартів**:

1) можлива ситуація, коли відхилення від стандартів з'являються внаслідок **нереальності самих стандартів**. Тобто встановлений стандарт може бути завищеним або заниженим. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану з їх досягненням. Найбільш складною є проблема зміни стандарту. Якщо результати діяльності підлеглих значно відхиляються від нього, це може демотивувати працівників. Разом із тим, якщо менеджер впевнений у реалістичності стандарту, його необхідно відстоювати, коригуючи дії підлеглих;

2) якщо причиною відхилень були **недоліки у діяльності підлеглого**, менеджер має скоригувати його діяльність. Прикладом таких коригуючих дій може бути: зміна стратегії; зміна структури; зміна практики винагородження, що склалась в організації; зміна програм навчання; перепроєктування робіт; перестановка співробітників. Ще до початку коригуючих дій менеджер має обрати також **характер коригуючих дій**:

- а) **оперативні**, спрямовані на негайне виправлення наслідків;
- б) **стратегічні**, що усувають причини виникнення відхилень.

Менеджери часто не мають часу на базові коригуючі дії і тому продовжують постійно "гасити пожежі". Ефективні менеджери, навпаки, аналізують відхилення, з'ясовують причини, оцінюють переваги (вигоди) їх ліквідації і мають можливість заздалегідь відкоригувати дії підлеглих.

Види управлінського контролю. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності в організації, так і на всю її сукупність. Отже, існують різні ознаки класифікації систем контролю (див. табл.б.2.).

Таблиця 6.2.

Класифікація систем контролю

| <i>Ознаки класифікації</i> | <i>Види систем контролю, що застосовуються</i> | | |
|--|--|--|---|
| Час здійснення контрольних операцій | Випереджаючий контроль | Поточний контроль | Заключний контроль |
| Цілі та задачі системи контролю | Поточний контроль виконання рішень | Контроль за діяльністю окремих виробничих та управлінських підсистем | Стратегічний контроль |
| Об'єкт контролю | Строки виконання наказів, розпоряджень, окремих документів тощо | Якість роботи (окремих виконавців, груп, підрозділів тощо) | Додержання встановлених параметрів (нормативів, стандартів) – технічних, економічних, організаційних та ін. |
| Глибина керуючого впливу | Система спостережень і одержання інформації за ходом виконуваних робіт (моніторинг) | Оперативне втручання в процеси виробництва та управління | Контроль по результатам виробничої та управлінської діяльності (фінальний контроль з впливом на майбутні рішення) |
| Обладнання, що використовується для контрольних операцій | Журнали, картотеки, табло, графіки, персональні книжки виконавців тощо (ручні системи) | Автоматизований контроль виконання (ЕОМ, датчики, прилади і т.п.) | Комбіновані системи контролю (машинно-ручні) |

Поширеним способом класифікації видів контролю є класифікація за критерієм часу здійснення контрольних операцій, тобто:

- 1) до
2) впродовж
3) після
- здійснення трансформаційного процесу (див. рис.6.2.).

Зворотний зв'язок

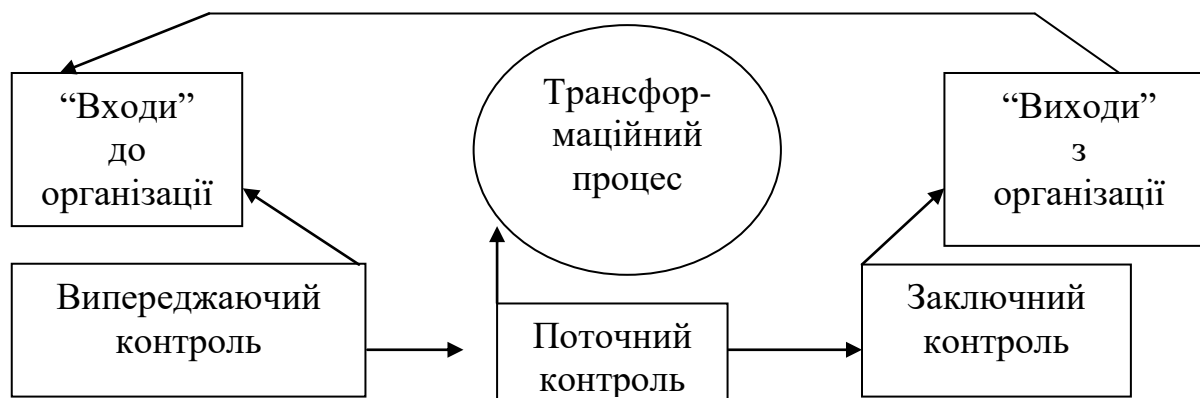


Рис.6.2. Види управлінського контролю

Випереджаючий контроль спрямований на контроль “входів” у систему і здійснюється ще до початку трансформаційного процесу. Його завдання – відслідковувати якість та/або кількість “вхідних” ресурсів в організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною системи організації.

Метою випереджаючого контролю є запобігання ситуаціям, які здатні завдати шкоду організації, а не “лікувати” такі ситуації.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні керівника на відхилення, що виникають. Звичайно, існує розрив у часі між моментами виникнення відхилення від стандартів трансформаційного процесу і коригуючими діями менеджера. Проте, такий розрив є мінімальним.

Поточний контроль дозволяє з’ясувати причини відхилень і тому широко використовується в процесі управління.

Заключний контроль проводиться вже після завершення трансформаційного процесу. Його об’єктом є “виходи” з організації. Основний недолік заключного контролю – це констатація відхилень від стандартів на завершальному етапі, коли збитки вже наявні. Разом з тим, для багатьох видів діяльності – це єдиний можливий вид контролю. Отже, ефективність заключного контролю нижча проти випереджаючого та поточного.

Цілі заключного контролю:

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

Параметри ефективної системи контролю. Ефективна система контролю має відповідати певному набору критеріїв, з-поміж яких можна виділити такі основні:

1. Точність. Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрати зусиль на вирішення проблем, які взагалі не існують. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

2. Своєчасність. Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

3. Економічність. Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов’язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль з вигодами, що від нього очікуються.

4. Гнучкість. Система контролю повинна бути “спроможною” враховувати зміни та “вміти” пристосовуватися до них.

5. Зрозумілість. Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити) може бути причиною помилок підлеглих і, навіть, ігнорування ними самого контролю.

6. Обґрунтованість критеріїв. Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати "ярлик некомпетентності", говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати робітників.

7. Стратегічна спрямованість. Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю фактори діяльності, які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися:

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
- на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

8. Особлива увага виняткам!

9. Численність критеріїв. Як менеджери, так і підлеглі бажають виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

- кількома критеріями важче маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним з них.

10. Повинна бути такою, що підтримує коригуючі дії. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу "якщо...- тоді..."

Дисфункціональний ефект системи контролю. В процесі створення і використання системи контролю в будь-якій організації слід пам'ятати про виникнення так званого дисфункціонального ефекту системи контролю, який знаходить своє відображення:

- 1) у намаганні підлеглих "виглядати краще" за критерієм, що контролюється;
- 2) у маніпулюванні даними контролю.

В більшості випадків основною причиною намагання підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється, є некомплексна оцінка їх діяльності. Якщо, наприклад, система контролю оцінює тільки кількісні результати роботи підлеглих, то слід очікувати зниження якісних параметрів їх діяльності. Коли система контролю оцінює процес, а не

результати діяльності, робітники тільки імітують вируючу діяльність, а не намагаються досягти цілі організації.

2. Інструменти управлінського контролю

В спеціальній літературі з менеджменту існують різні підходи до класифікації засобів управлінського контролю. На практиці всю сукупність інструментів контролю поділяють на такі групи:

- 1) інструменти фінансового контролю;
- 2) інструменти операційного контролю;
- 3) інструменти контролю поведінки робітників в організації.

Фінансовий контроль. Складовими фінансового контролю (див. рис.6.3.) як цілісної системи виступають:

- фінансовий аналіз;
- бюджетування;
- аудит.

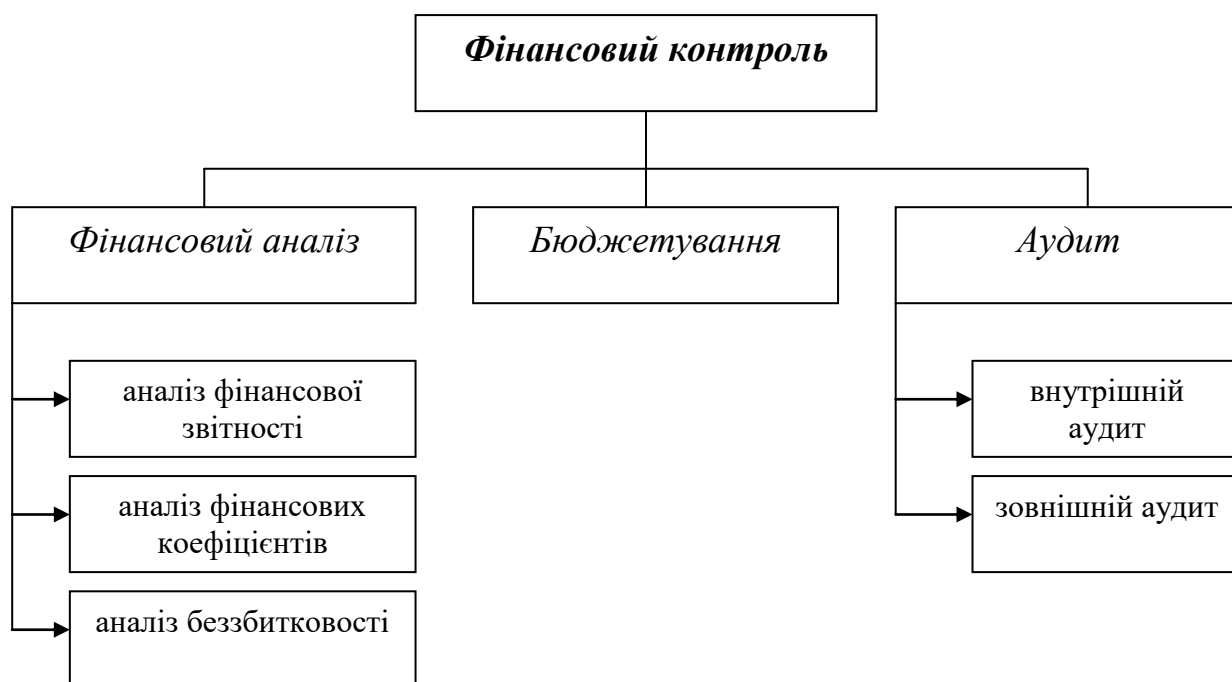


Рис.6.3. Основні складові системи фінансового контролю

Фінансовий аналіз також можна розглядати як складну підсистему. Основними інструментами фінансового аналізу є:

- аналіз фінансової звітності організації;
- аналіз фінансових коефіцієнтів;
- аналіз беззбитковості.

Аналіз фінансової звітності організації. Для оцінки та контролю діяльності організації широко застосовують такі документи фінансової звітності:

- 1) баланс;

2) звіт про прибутки та збитки;

3) звіт про рух готівки.

Баланс є фінансовим документом, що в ньому кошти фірми (у грошовій формі) згруповано як за їхнім складом і розміщенням, так і за джерелами їх надходження. Баланс складається для того, щоб отримати "фотографію" фінансового стану організації на певну дату (як правило, на 31 грудня), яка має зафіксувати фінансові позиції організації на даний момент. Баланс, зокрема, показує: що фірма має у своєму розпорядженні (активи); скільки вона винна постачальникам і кредиторам (пасиви); що в неї залишається (власний капітал = активи – пасиви). Як інструмент фінансового контролю баланс:

- забезпечує попередню оцінку можливостей організації виконувати свої поточні зобов'язання;

- надає "картину" загального фінансового стану організації.

Звіт про прибутки та збитки. Цей фінансовий документ характеризує загальні суми доходів організації та її витрат за певний період (три, шість місяців, рік). За його допомогою контролюється результативність діяльності організації з погляду її прибутковості (зіставляються прибутки і збитки організації; з'ясовуються зміни прибутків і витрат поточного періоду проти попередніх).

Звіт про рух готівки. Відповідні показники звіту про прибутки та збитки ще нічого не говорять про платоспроможність організації. Річ у тому, що готівка (гроші в касі та на банківському рахунку фірми) – це зовсім не те саме, що прибуток. Обсяги готівкових коштів змінюються лише тоді, коли організація фактично отримує платежі або коли сама здійснює якісь виплати. Звіт про рух готівки дозволяє: контролювати надходження грошей в організацію з усіх джерел та їх виплати за зобов'язаннями організації; зробити попередні висновки щодо рівня ліквідності організації.

Аналіз фінансових коефіцієнтів. Більшість важливих для управління даних представлена не абсолютними показниками вартості активів, пасивів, обсягів отриманого прибутку, а відносними показниками. Будь-який узятий окремо показник балансу, звіту про прибутки та збитки або звіту про рух готівки мало про що свідчить. Проте, коли ці показники розглядати у співвідношенні один з одним, з'являється можливість докладніше оцінити результативність діяльності організації. Відносні показники дозволяють виявити ключові взаємозв'язки, усвідомити сутність явищ, проаналізувати різні аспекти діяльності організації.

Розрахунки фінансових коефіцієнтів передбачають співставлення двох або більше показників із документів фінансової звітності. Такій підхід дозволяє менеджеру:

- порівнювати результати фінансової діяльності організації поточного року з попередніми періодами, визначати зміни, встановлювати тенденції;

– порівнювати результати фінансової діяльності однієї фірми з відповідними результатами інших фірм у галузі.

Для інтерпретації результатів діяльності організації використовують декілька фінансових коефіцієнтів, до найважливіших з-поміж яких відносять такі групи коефіцієнтів:

- 1) коефіцієнти ліквідності;
- 2) коефіцієнти платоспроможності;
- 3) коефіцієнти прибутковості (рентабельності).

Коефіцієнти ліквідності. Ліквідність – це здатність організації своєчасно оплатити свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів, тобто конвертувати свої активи в готівку для розрахунків за своїми боргами. Недостатня ліквідність може збільшити витрати на фінансування організації та зробити неможливими сплату рахунків і виплату дивідендів. Основними показниками ліквідності є такі:

1) чистий оборотний капітал (WORKING CAPITAL). Створюється за рахунок довгострокових джерел і не потребує повернення найближчим часом:

$$O_k = \Pi_a - \Pi_n ,$$

де O_k – чистий оборотний капітал;

Π_a – поточні активи;

Π_n – поточні пасиви;

2) коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття, CURRENT RATIO). За його допомогою можна оцінити, яку частку своїх короткострокових зобов'язань організація може покрити за рахунок реалізації поточних активів:

$$K_{пл} = \Pi_a / \Pi_n ,$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

Π_a – поточні активи;

Π_n – поточні пасиви;

3) коефіцієнт термінової ліквідності (коефіцієнт кислотного тесту, ACID TEST). Це співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних пасивів. Він дає змогу точніше визначити рівень ліквідності фірми.

$$K_{тл} = (\Pi_a - МЗ) / \Pi_n ,$$

де $K_{тл}$ – коефіцієнт термінової ліквідності;

Π_a – поточні активи;

МЗ – матеріальні запаси;

Π_n – поточні пасиви.

Коефіцієнти платоспроможності. Характеризують використання запозичених коштів. Переваги запозичених коштів виникають, коли дохід від їх використання перевищує витрати, що пов'язані з їх залученням. Проте, відсотки за кредит можуть перевищувати розміри готівкових коштів організації та привести до банкрутства. До основних коефіцієнтів платоспроможності належать:

1) коефіцієнт заборгованості (DEBT RATIO). Цей показник характеризує частку залучених засобів в загальній сумі активів організації, тобто допомагає оцінити фінансову стійкість організації, зробити висновок щодо її здатності залучати додатковий капітал:

$$K_z = Z / A * 100 ,$$

де K_z – коефіцієнт заборгованості;

Z – загальна сума зобов'язань;

A – загальна сума активів;

2) коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів (DEBT–TO–EQUITY RATIO). Він показує здатність організації повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу:

$$K_{сзвк} = Z / ВК * 100 ,$$

де $K_{сзвк}$ – коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів;

Z – загальна сума зобов'язань;

$ВК$ – власний капітал.

Коефіцієнти прибутковості (рентабельності). Показники прибутковості характеризують здатність організації отримувати прибуток на вкладений капітал. Вони є індикаторами фінансового стану та ефективності управління організацією. До основних показників прибутковості належать:

1) коефіцієнт валового прибутку (рентабельність за маржинальним доходом, GROSS PROFIT MARGIN). Показує рівень прибутковості на кожну гривню обсягу продажу фірми, тобто характеризує дохідність організації:

$$K_{вп} = ВП / П * 100 ,$$

де $K_{вп}$ – коефіцієнт валового прибутку;

$ВП$ – валовий прибуток;

$П$ – обсяги продажу;

2) коефіцієнт операційного прибутку (рентабельність за операційним прибутком, OPERATING PROFIT MARGIN). Дає змогу точніше відобразити прибутковість виробничої діяльності організації, оскільки на нього не впливають особливості чинної системи оподаткування:

$$K_{оп} = ОП / П * 100 ,$$

де $K_{оп}$ – коефіцієнт операційного прибутку;

$ОП$ – операційний прибуток;

$П$ – обсяги продажу;

3) коефіцієнт чистого прибутку (рентабельність за чистим прибутком, NET PROFIT MARGIN). Основний показник прибутковості, оскільки характеризує реальну прибутковість організації. Цей коефіцієнт свідчить про вміння управляти організацією так, аби за рахунок отриманого доходу не тільки відшкодувати витрати, пов'язані з придбанням товарно-матеріальних цінностей, операційні витрати, витрати за користування залученими коштами, але і мати прибуток достатній аби компенсувати власникам ризик вкладання капіталу в дану організацію:

$$K_{\text{чп}} = \text{ЧП} / \text{П} * 100 ,$$

де $K_{\text{чп}}$ – коефіцієнт чистого прибутку;

ЧП – чистий прибуток;

П – обсяги продажу;

4) окупність інвестицій (відношення прибутку до загальної суми активів, RETURN ON INVESTMENT). Показує, наскільки ефективно здійснюється управління фінансами організації з погляду використання джерел прибутку:

$$O_i = \text{ЧП} / A * 100 ,$$

де O_i – окупність інвестицій;

ЧП – чистий прибуток;

A – загальна сума активів;

5) окупність власного капіталу (прибуток на акціонерний капітал, RETURN ON EQUITY). Дає змогу оцінити прибутковість вкладання коштів в дану організацію:

$$O_{\text{вк}} = \text{ЧП} / \text{ВК} * 100 ,$$

де $O_{\text{вк}}$ – окупність власного капіталу;

ЧП – чистий прибуток;

ВК – власний капітал.

Аналіз беззбитковості. Розміри прибутків і збитків організації значною мірою залежать від обсягів продажу її продукції. Саме для того, щоб з'ясувати, якими мають бути обсяги продажу продукції організації, щоб досягти прибутковості, і проводиться аналіз беззбитковості.

Точка беззбитковості характеризує таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу продукції організації повністю покривають витрати на її виробництво й реалізацію (ситуація, коли організація не отримує прибутків, але не має і збитків). Таким чином, точка беззбитковості показує, скільки одиниць продукції має продати організація, щоб її витрати окупилися її доходами. Продаж кожної наступної одиниці продукції приносить організації прибуток. Навпаки, зменшення обсягів продажу продукції нижче за рівень, визначений точкою беззбитковості, означає, що організація нестиме збитки.

Для визначення точки беззбитковості необхідно знати:

- ціну продажу одиниці продукції організації;
- прямі витрати (змінні витрати) на одиницю продукції;
- загальні операційні витрати.

Обчислення точки беззбитковості здійснюється за формулою:

$$T_6 = Z_{\text{ов}} / C_{\text{оп}} - B_{\text{п}} ,$$

де T_6 – точка беззбитковості;

$Z_{\text{ов}}$ – загальні операційні витрати організації;

$C_{\text{оп}}$ – ціна одиниці продукції організації;

$B_{\text{п}}$ – прямі витрати на одиницю продукції.

Бюджетування. В процесі планування керівництво розподіляє фінансові ресурси організації поміж окремими її підрозділами. З точки зору контролю менеджмент цікавить, оскільки ефективно ці ресурси використовуються в підрозділах. Ось чому одним з основних засобів планування і контролю за діяльністю підрозділів в організації є бюджетування. Бюджетами визначаються як планові, так і фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

Бюджет або бюджетні пропозиції, являють собою узгоджений план, який:

1) розрахований на певний період (звичайно на рік, може бути на квартал або на місяць);

2) встановлює певні види діяльності та необхідні для їх виконання ресурси (як правило, у грошових одиницях але може бути й у фізичних, трудових тощо);

3) визначає за допомогою таких кількісно визначених величин відповідальність менеджерів за виконання робіт.

Бюджет розглядається як своєрідна угода між менеджерами різного рівня, у якому завдання та зобов'язання менеджерів перекладаються на мову конкретних дій, які необхідно реалізувати впродовж певного часу в майбутньому.

Бюджет містить у собі визначений у грошових одиницях перелік запланованих дій протягом певного періоду. Бюджети є основою більшості систем контролю, оскільки вони за своєю природою:

- забезпечують точне вимірювання дійсного стану справ;
- забезпечують можливості порівнювати та зіставляти результати діяльності різних структурних підрозділів, і рівнів управління за різні проміжки часу.

Складання бюджетів або бюджетування переслідує 4 основні цілі:

1) бюджети допомагають менеджерам скоординувати організаційні ресурси та проекти (оскільки вони мають загальний знаменник - гроші);

2) вони допомагають визначити стандарти діяльності підрозділів;

3) вони забезпечують чітке знання обсягів організаційних ресурсів;

4) за їх допомогою можна оцінити діяльність менеджерів та окремих підрозділів організації.

Бюджет складається для кожного відділу або підрозділу організації незалежно від їх розмірів на увесь період виконання ними робочого завдання, програми або функції. Бюджетне плану передбачає, що кожний підрозділ організації слід розглядати як центр відповідальності. Керівник кожного підрозділу (центру відповідальності) приймає на себе відповідальність за виконання його бюджету. Розрізняють чотири основних типи відповідальності:

Центри витрат. Центр витрат – це такий центр відповідальності, керівник якого контролює потоки витрат (відділ досліджень і розробок, відділ заробітної плати тощо);

Центри доходів. Центр доходів – це такий центр відповідальності, бюджет якого формується на отримуваних доходах або групових надходженнях (відділ збуту, відділ реалізації послуг тощо);

Центри прибутку. Центр прибутку – це такий центр відповідальності, бюджет якого формується як різниця між доходами і витратами, тобто це така структурна одиниця організації, яка здатна самостійно забезпечувати прибуток.

Центри інвестицій. Центр інвестицій – це такий центр відповідальності, бюджет якого розраховується на закладі вартостей активів, що використовуються для досягнення заданого рівня прибутку. В центрах інвестицій контролюється показник норми окупності інвестицій в активи даного підрозділу.

Всю сукупність бюджетів центрів відповідальності поділяють на операційні та фінансові.

Операційний бюджет - це план центра відповідальності на бюджетний період (як правило на рік), в якому чітко визначений обсяг фінансових ресурсів даного підрозділу.

Операційні бюджети класифікують на:

Бюджети витрат. В бюджеті витрат визначені очікувані витрати для відповідного центру відповідальності. При цьому витрати поділяють на :

а) постійні витрати. Постійні витрати визначаються на підставі бюджету та попереднього періоду і, як правило, є незмінними.

б) змінні витрати. Змінні витрати розраховуються виходячи з обсягів виробничої діяльності і нормативів витрат ресурсів на виробництво одиниці продукції у відповідному центрі відповідальності.

в) дискреційні витрати. Обсяги дискреційних витрат не пов'язані з певними фінансовими довгостроковими зобов'язаннями або обсягами виробництва і тому вони не можуть бути точно розрахованими. Суми дискретних витрат визначаються для кожного центру відповідальності суб'єктивними рішеннями вищого керівництва організації;

Бюджет доходів. В бюджеті доходів визначаються грошові надходження, що передбачається отримати в процесі діяльності відповідного центру відповідальності;

Бюджет прибутків. Бюджет прибутків можна розглядати як комбінацію бюджетів витрат і доходів, що утворюють єдиний баланс прибутку.

Фінансовий бюджет – це план центра відповідальності на бюджетний період (як правило, на рік), в якому визначені джерела надходження і напрямки використання грошових коштів. До основних фінансових бюджетів належать:

Касовий бюджет. В касовому бюджеті охарактеризовані потоки грошових коштів (щоденні або щотижневі), які дозволяють організації виконувати її зобов'язання. Касовий бюджет розкриває у кількісних показниках групові надходження в організацію і напрямки використання коштів;

Бюджет капіталовкладень. Такий бюджет являє собою план інвестицій в основні фонди організацій. Капіталовкладення визначаються в бюджеті з точки зору їх впливу на грошові потоки (чи вистачить доходів організації для відшкодування інвестицій і відповідних експлуатаційних витрат).

Балансовий бюджет визначає планові суми активів і пасивів на кінець бюджетного періоду. За допомогою балансового бюджету очікувані фінансові результати діяльності організацій пов'язуються з капіталовкладеннями, грошовими потоками, доходами експлуатаційними витратами.

Логіка процедури складання бюджету (бюджетування) наведено на рис. 6.4.

В процесі бюджетування можна виділити 3 фази:

Фаза 1. На вищому рівні управління опрацьовується політика та висуваються ініціативи. У контакті з менеджерами нижчого рівня визначаються цілі, установки, основні напрямки діяльності відповідного структурного підрозділу організації. Менеджери нижчого рівня для досягнення визначених цілей розробляють плани діяльності, на закладі яких формулюються концепції бюджетів. Концепції бюджетів після їх обговорення та коригування затверджуються менеджерами вищого рівня.

Фаза 2. Затвердження концепції бюджетів означає, що менеджерам нижчого рівня передаються завдання по їх виконанню, за які вони несуть відповідальність. Одночасно, затвердження концепції бюджетів означає, що ресурси організації розподіляються поміж менеджерів нижчого рівня, тобто вони отримують ресурси, необхідні для виконання своїх планів.

Оскільки ресурси організації завжди обмежені, менеджери нижчого рівня проводять аналіз затвердженої концепції бюджету та зіставляють виділені їм кошти та свої бюджетні пропозиції. За результатами такого аналізу готуються звітні доклади.

Фаза 3. Всі представлені аналітичні звіти ретельно вивчаються та аналізуються. Там де є необхідність вносяться необхідні корективи та остаточно узгоджуються кроки по управлінню. Після їх фактичного здійснення проводиться обговорення та оцінка результатів управління. Отримані висновки використовуються для коригування цілей та основних напрямків на наступному циклі бюджетування.

Виникає щось схоже на зигзагоподібний рух, в процесі якого:

- менеджери вищого рівня формують політику, вивчають ініціативи, делегують повноваження, дають оцінку,
- менеджери нижчого рівня зайняті плануванням, надають планам

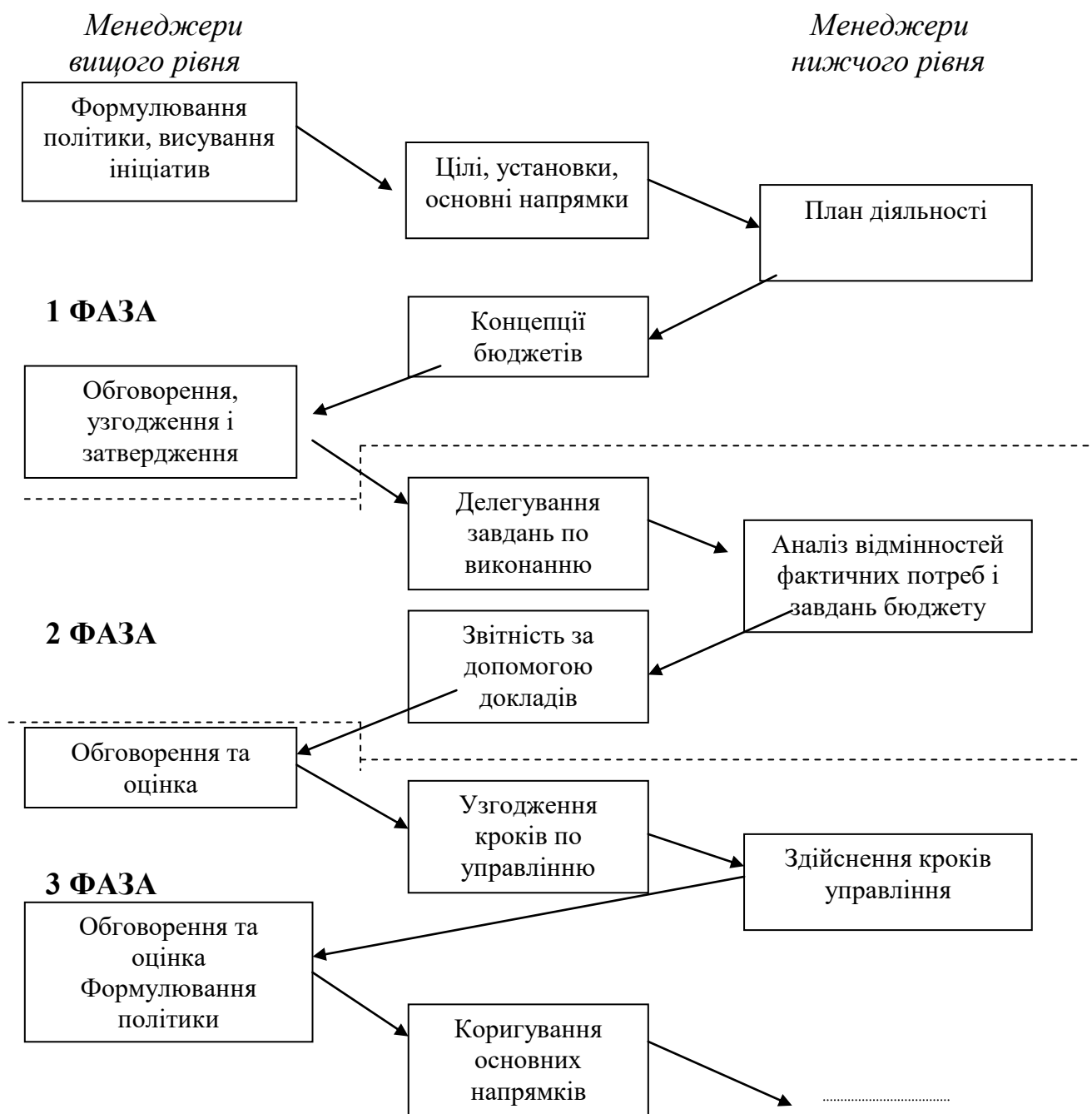


Рис.6.4. Схема процесу бюджетування

конкретний зміст, виконують завдання, звітують про досягнуте.

Завдяки зворотному зв'язку (перехід до іншого циклу бюджетування) система підлаштовується до нових умов шляхом коригування цілей, установок, основних напрямків.

Формування бюджетів – це вид діяльності, який відноситься до компетенції менеджерів. Функціональні служби (фінансовий відділ, бухгалтерія тощо) виконують при цьому допоміжні функції. Вони надають необхідну інформацію, допомагають менеджерам скласти плани, опрацьовують рекомендації. Проте такі служби не повинні брати на себе задачі визначення змісту бюджету та бюджетних пропозицій.

На етапі контролю перевіряється наскільки вірними є пропозиції, узгоджені в бюджетах, аби вчасно, у разі необхідності, їх скоригувати. Звичайно, це досягається шляхом проведення спільних нарад менеджерів різного рівня.

Переваги бюджетного контролю:

- 1) простота здійснення;
- 2) можливість формалізації;
- 3) всі менеджери стають учасниками процесу контролю.

Недоліки бюджетного контролю:

- 1) орієнтація переважно не на результати, а на витрати;
- 2) існує можливість перевитрачання коштів запланованого бюджету.

Аудит – це незалежна формальна верифікація фінансових звітів і операційних видів діяльності організації. Аудит має засвідчити, що інформація по контролю діяльності організації надає вірне (дійсне) уявлення про фактичний стан справ. Виділяють зовнішній і внутрішній аудит.

Зовнішній аудит проводиться зовнішньою незалежною аудиторською організацією і спрямований на перевірку фінансової звітності.

Внутрішній аудит перевіряє не тільки фінансову звітність. Він додатково оцінює операційну діяльність організації і опрацьовує рекомендації щодо її удосконалення.

Обов'язковими напрямками аудиторської перевірки, як правило, є такі:

- грошові кошти. Перевірка реальних залишків на банківських рахунках, аналіз процедур управління грошовими потоками;
- надходження. Підтвердження гарантій сплати боргів споживачами, перевірка балансу;
- запаси. Перевірка матеріальних запасів на складах, порівняння оцінок з показниками балансу, оцінка фізичного зносу;
- основні фонди. Проведення огляду, оцінка зносу, визначення адекватності страхування;
- кредити. Аналіз кредитних угод, узагальнення зобов'язань;
- доходи і витрати. Оцінка їх розподілу за термінами, доречність, суми.

Інструменти операційного контролю. На практиці широко використовують такі інструменти операційного контролю:

- графік Г. Гантта;
- сітьові графіки;
- метод оцінки та перегляду планів (PERT);
- метод критичного шляху (CPM);

- методи управління запасами;
- методи контролю якості.

Графік Гантта – це інструмент розробки графіків виробничих процесів і контролю за їх виконанням. Графік Гантта дає можливість виробничому менеджеру швидко оцінити стан виробничого процесу (які процеси завершені, а які - ні). Так, графік Гантта з виконання замовлення на виготовлення письмових столів, наведений на рис.6.5., являє собою діаграму, що показує кількість часу, який необхідно витратити на виконання кожного елементу робіт у процесі виготовлення виробів.

| № підрозділу | Операція | Тиждень | | | | | | | |
|--------------|-----------------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 6 | 8 |
| 1 | 1. Виготовлення верхніх кришок | | | | | | | | |
| | 2. Виготовлення ніжок | | | | | | | | |
| 2 | 3. Свердління | | | | | | | | |
| 3 | 4. Складання | | | | | | | | |
| | 5. Фарбування | | | | | | | | |
| 4 | 6. Упаковка та доставка замовнику | | | | | | | | |

Рис.6.5. Графік Гантта щодо виконання робіт із замовлення на виготовлення письмових столів

Сітьові графіки. Сітьове планування та управління (СПУ) – система специфічних методів планування та управління процесами розробки (реалізації) проектів шляхом застосування сітьових графіків. Під проектом розуміють комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення чітко визначеної мети протягом заданого періоду часу і при встановленому бюджеті витрат.

СПУ базується на моделюванні процесу за допомогою сітьового графіку і являє собою сукупність розрахункових методів, організаційних і контрольних засобів по плануванню і управлінню комплексом робіт.

Система СПУ дозволяє:

- формувати календарний план реалізації комплексу робіт (проекту);
- виявляти і мобілізувати резерви часу, трудові, матеріальні та грошові ресурси;
- здійснювати управління комплексом робіт за принципом "провідної ланки" з прогнозуванням та попередженням можливих зривів в ході робіт;
- підвищувати ефективність управління в цілому при чіткому розподілі відповідальності між керівниками різних рівнів та виконавцями робіт.

Сітьова модель являє собою план виконання комплексу взаємопов'язаних робіт (операцій), що задається в специфічній формі сітки (мережі), графічне зображення якої зветься **сітьовим графіком**.

Особливістю сітьової моделі є чітке визначення часових взаємозв'язків всіх необхідних робіт. Існує два основних варіанти сітьових графіків:

- сітьовий графік “події-роботи”;
- сітьовий графік “роботи-зв'язки”.

Варіант графіку “роботи-зв'язки” є простішим у побудові, але більш складним та менш ефективним з точки зору управління комплексом робіт. Тому частіше перевагу віддають першому варіанту графіків, тобто графіку “події-роботи”.

Головними елементами сітьової моделі є *події, роботи* та *шляхи*.

Подія – це момент закінчення будь-якого процесу, що відображає окремий етап виконання проекту. Подія може бути результатом окремої роботи або сукупним результатом кількох робіт. Подія може здійснитися тільки тоді, коли закінчаться всі роботи, що їй передують. Наступні роботи можуть починатися тільки тоді, коли подія вже відбулася. Кожна подія, що включається в сітьову модель, повинна бути повно, точно і всебічно визначена, її формулювання повинно включати результат всіх безпосередньо передуючих їй робіт. Серед подій сітьової моделі виділяють початкову і кінцеву події. Початкова подія не має передуючих робіт і подій. Заклучна подія не має наступних робіт і подій.

Робота являє собою певний процес в складі комплексу робіт (проекту). Різновиди робіт:

Дійсна робота (\longrightarrow) – це діяльність, що потребує витрат ресурсів та часу на своє здійснення. Кожна дійсна робота повинна бути конкретно, чітко описаною і мати відповідального виконавця.

Очікування – це процес, що вимагає витрат часу і не вимагає витрат ресурсів на своє здійснення.

Фіктивна **робота** ($--\blacktriangleright$) – відображає логічний зв'язок між двома і декількома роботами (подіями), що не потребують витрат праці, матеріальних ресурсів або часу. Вона вказує на те, що можливість початку однієї роботи безпосередньо залежить від результатів іншої. Тривалість фіктивної роботи дорівнює нулю.

Шлях – будь-яка послідовність робіт, в якій кінцева подія кожної роботи співпадає з початковою подією наступної роботи. **Повний шлях** – будь-який шлях, початок якого співпадає з початковою подією, а кінець – з кінцевою подією. **Критичний шлях** – найбільший тривалий повний шлях сітьового графіку.

Найбільше визнання в сітьовому плануванні та управлінні отримали метод критичного шляху та метод PERT. Певні розбіжності між ними фактично нівелювались протягом періоду, що минув з моменту їхньої розробки (кінець 50-х рр.) Метод критичного шляху був запропонований фірмами «Дюпон» та «Ремінгтон Ренд Юнівак» для застосування під час виконання великих проектів модернізації заводів фірми «Дюпон». Метод оцінки та перегляду планів (метод PERT) був створений корпорацією «Локхід», консалтинговою фірмою «Буз, Аллен енд Гамільтон» для ВМС

США і був уперше застосований під час розробки ракетної системи «Поларіс».

Метод оцінки та перегляду планів. Відповідно до зазначеної методики проекти розглядаються як мережі окремих подій та робіт, причому робота в таких мережах (сітьях) являє собою будь-який елемент проекту, на виконання якого необхідний час, і який може затримати початок виконання наступних робіт. Слід зауважити, що до роботи може не завжди включатися процес виконання якоїсь конкретної діяльності, тобто робота може бути «фіктивною» (штучно створеною для відображення логічних зв'язків).

Отже, метод оцінки та перегляду планів – це метод складання виробничого графіку, при якому виробничий процес розбивається на окремі операції з наступним аналізом їх послідовності і ролі кожної в загальному процесі. Операції можуть здійснюватись як одночасно, так і послідовно. Далі визначається час, необхідний для виконання кожної операції. На основі цього складається таблиця наступного вигляду:

| Операція | Час (год., хв.) | Попередня операція |
|----------|-----------------|--------------------|
| А | | |
| Б | | А |
| В | | А Б |
| Г | | ... |
| ... | | |

Найдовший шлях називають критичним шляхом, оскільки саме він визначає тривалість усього виробничого процесу. Знання критичного шляху необхідно для того, аби сконцентрувати зусилля на його удосконаленні, оскільки він показує найбільш важливі етапи процесу.

Метод критичного шляху (СРМ). Метод, який на основі виробничого графіку дозволяє встановити критичну послідовність операцій, що обмежують швидкість здійснення будь-якого процесу. Як правило, це самий тривалий етап в процесі. Удосконалення критичного шляху дозволяє скоротити процес в цілому.

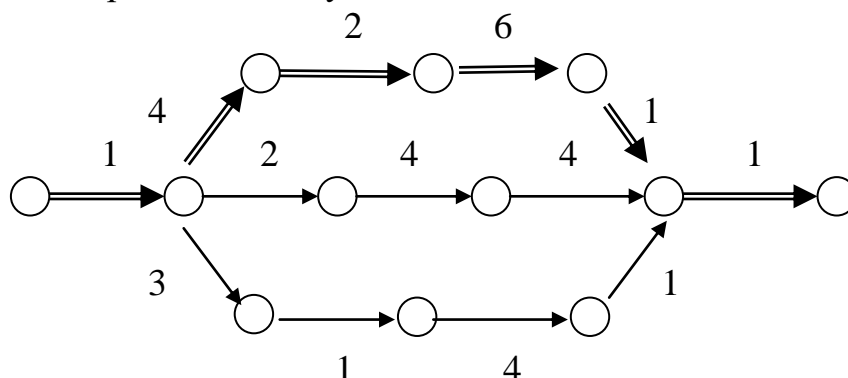


Рис.6.6. Визначення критичного шляху

Згідно зображеного на рис.6.6. виробничого графіка, критичний шлях складає 15 тижнів (1+4+2+6+1+1).

Таким чином, і в методі ПЕРТ, і в методі критичного шляху проекти розглядаються як мережі окремих подій та робіт. Основна розбіжність двох методів полягає в різному підході до оцінки тривалості операцій. Метод критичного шляху виходить з того, що тривалість операцій можна оцінити з достатньо високою мірою точності та визначеності, тоді як метод ПЕРТ базується на використанні імовірнісного підходу до визначення тривалості операцій і аналізує вплив невизначеності на тривалість робіт за проектом у цілому.

Техніка управління запасами. На всіх виробничих підприємствах формуються певні запаси товарно-матеріальних цінностей. Мета створення запасів полягає у створенні певного буфера між послідовними поставками матеріалів задля виключення необхідності безперервних поставок.

Виділяють три основні *типи запасів*:

1. Виробничі запаси - запаси сировинних та матеріальних ресурсів, комплектуючих деталей та готових виробів, що витрачаються для створення буфера між обсягом закупок та обсягом щоденного споживання матеріалів у виробництві.

2. Запаси так званого незавершеного виробництва, що створюють певний буфер між послідовними виробничими операціями.

3. Запаси готової продукції, які є буфером між продуктивністю операційної системи та швидкістю відвантаження чи продажу продукції.

Двома основними системами управління запасами з незалежним попитом є система «з фіксованим часом» (з фіксованою періодичністю замовлення) та система «з фіксованою кількістю» (з фіксованим розміром замовлення). Графічна інтерпретація функціонування цих систем представлена на рис.6.6.

У системі «з фіксованою кількістю» постійно контролюють рівень запасів. Коли кількість знижується до певного рівня (точки замовлення), видається чергове замовлення на поповнення запасів при чому замовляється завжди одна й та сама кількість. Фіксованими величинами в цій системі є рівень, за якого повторюється замовлення тобто – точка замовлення та обсяг замовлення.

Інша назва “системи з фіксованим розміром замовлення” – двобункерна система, оскільки весь запас поділяється на дві частини (немов би зберігається у двох бункерах): перша частина – запас, що забезпечує роботу операційної системи від моменту поставки до точки замовлення; друга частина – запас, що забезпечує роботу операційної системи від моменту розміщення замовлення на поповнення запасу до дати здійснення поставки.

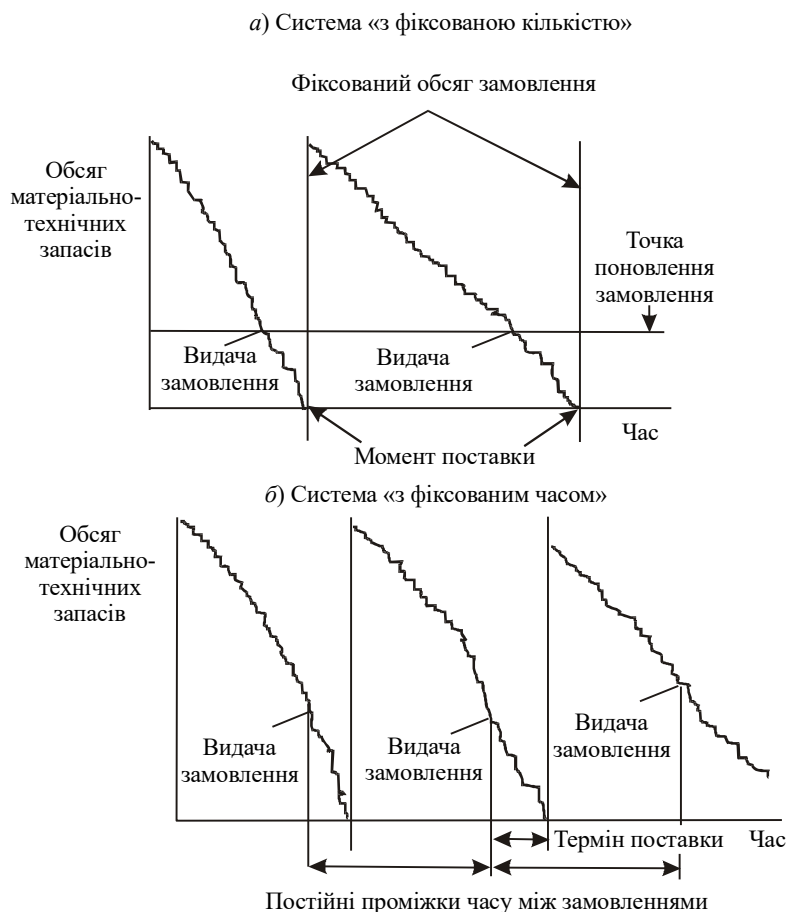


Рис.6.6. Графічна інтерпретація функціонування систем управління запасами з незалежним попитом

У системі «з фіксованим часом» замовлення на поповнення запасів розміщуються з заданою періодичністю, наприклад, раз на два тижні. Обсяг, що замовляється, щоразу інший і залежить від залишку, який лишається на складі. Фіксованими величинами у цій системі є інтервал замовлення та максимальний рівень запасу на складі.

Інструменти контролю якості. Одним з найважливіших інструментів контролю якості є статистичні методи контролю якості. При здійсненні статистичного регулювання технологічного процесу використовуються два підходи:

1. Статистичний приймальний контроль – використовується для контролю якості готової продукції за альтернативною ознакою або для контролю якості вхідних матеріалів і напівфабрикатів.

2. Статистичний контроль якості процесу – використовується для регулювання якості продукції і реалізується в процесі її виготовлення.

Мета статистичного контролю якості:

- встановлення відповідності продукції та процесів вимогам нормативно-технічної документації, зразкам-еталонам тощо;

- отримання інформації про хід виробничого процесу та рівень його стабільності;

- захист підприємства від постачання недоброякісної сировини та матеріалів;
- виявлення дефектної продукції на якомога ранішніх етапах її виготовлення;
- запобігання випуску недоброякісної продукції.

Статистичний приймальний контроль - вибірковий активний контроль, в основу якого покладене застосування методів математичної статистики, що дозволяє оцінювати якість великої партії продукції за результатами контролю малої вибірки (проби).

Карта контролю технологічного процесу використовується в тих випадках, коли необхідно проконтролювати якість продукції або послуг в процесі виробництва. Мета полягає у тому, щоб виявити, коли процес виробництва виходить "з-під контролю" і починає випускатися продукція з неприпустимо нестабільною якістю. При цьому можна одразу приймати необхідні заходи по коригуванню процесу.

3. Контроль поведінки робітників в організації

Фінансовий контроль дозволяє ефективно контролювати використання фінансових та фізичних ресурсів організації. Проте його можливості щодо контролю поведінки робітників в організації суттєво обмежені.

Контроль поведінки робітників в організації, модель якого представлена на рис.6.8., має свої специфічні особливості.



Рис.6.8. Модель процесу контролю поведінки робітників в організації

Розглянемо ґрунтовніше складові процесу контролю поведінки робітників в організації.

1. Стандарти діяльності робітників. Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки робітників, полягає в тому, аби пояснити, що саме очікується від робітника в процесі його діяльності.

2. Вимірювання реального виконання. В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.

Виділяють 3 основних підходи до оцінки діяльності виконавців в організації:

- 1) оцінка за абсолютними стандартами;
- 2) оцінка за відносними стандартами;
- 3) оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.

Оцінка за абсолютними стандартами. Діяльність робітника оцінюється шляхом порівняння отриманих ним реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). При використанні абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки даного робітника визначеному критерію.

Оцінка за відносними стандартами означає, що діяльність одного робітника оцінюється порівняно з результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати (вишукувати один за одним) робітників в організації. При цьому, дехто має бути кращим, а дехто – гіршим. Такий метод оцінки не рекомендується використовувати:

- при незначній кількості робітників, діяльність яких оцінюється;
- при незначних відмінностях у результатах роботи підлеглих;
- за ситуації, коли робітник, який високо оцінений за абсолютним стандартом, може бути “найгіршим” за відносним стандартом.

Якщо організація використовує процес управління за цілями (МВО), тоді оцінку діяльності робітників краще здійснювати за критерієм ступеня досягнення цілей.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінки виконання, аби зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі виділити так званих “видатних” (найкращих), середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам, оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, поблажливими.

Якщо оцінка діяльності використовується як механізм контролю, тоді зворотній зв'язок (повідомлення робітникові про результати оцінки його діяльності) є суттєво важливим елементом контролю поведінки. (Проблема – повідомлення про погано виконану роботу).

3. Прямий управлінський контроль поведінки робітників в організації. Складовими прямого управлінського контролю поведінки робітників є:

- винагородження;
- підвищення кваліфікації підлеглих;
- підсилення мотивації;
- дисциплінарний вплив.

Винагородження. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата. Але це лише "верхівка айсбергу". Інструментами винагородження можуть також виступати:

- похвала;
- підвищення у посаді;
- спеціальні винагороди (премія, пільги);
- надання бажаного робочого завдання;
- символи статусу, тощо.

Коли діяльність підлеглих є незадовільною, менеджер задається питанням, що є причиною цього:

- чи неадекватність здібностей?
- чи недостатня мотивація?

За ситуації неадекватності здібностей менеджер має підібрати або скоригувати програму підвищення кваліфікації для даного робітника. Якщо робітник здатний працювати ефективніше, але не працює, проблемою стає мотивація.

Якщо і мотиваційні механізми не допомагають, тоді менеджер підбирає дисциплінарні заходи.

Дисциплінарний процес. Дисциплінарний процес включає 4 послідовних кроки:

- 1) усне попередження;
- 2) письмове попередження;
- 3) тимчасове призупинення діяльності;
- 4) звільнення з роботи.

4. Непрямий управлінський контроль поведінки робітників в організації (замінники прямого управлінського контролю). В практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки робітників до яких, зокрема, належать:

- 1) ефективна селекція (підбір кадрів);
- 2) сприйняття та використання феномену організаційної культури;
- 3) формалізація процедури прийому на роботу;
- 4) навчання робітників (тренінг).

Всі вони зменшують ймовірність того, що фактичні результати діяльності підлеглих будуть нижчими за стандарти.

Ефективна селекція (підбір кадрів) означає підбір робітників не тільки за їх кваліфікацією, здібностями щодо виконання відповідної роботи, але і за їх особистими людськими якостями, спроможністю злагоджено працювати в колективі.

Чим краще підлеглі сприймають цінності та норми організаційної культури, тим більше ймовірність того, що їх поведінка буде пристосованою до побажань менеджера.

Формалізація означає, що кожного нового робітника у процесі прийому в організацію знайомлять з письмовим описом його роботи. Чим більш ґрунтовно підготовлений такий опис, тим легше менеджеріві контролювати у подальшому поведінку робітника. Інструментами формалізації також виступають: політика, правила, процедури.

Тренінг: у даному випадку мова йде не тільки і не стільки про навчання виконавця робочим операціям. Новим робітникам необхідно пройти "малу орієнтаційну програму", аби ознайомитися з організаційними цілями, історією, філософією, правилами.

ТЕМА 7. Основи теорії прийняття управлінських рішень

1. Поняття і моделі прийняття рішень.
2. Процес прийняття рішень.
3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.

1. Поняття і моделі прийняття рішень

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні.

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це, можна запропонувати таке визначення категорії “*прийняття управлінського рішення*”: – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з них належать:

1) **Ступінь ризику** – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо вплинути на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов’язаний із зростанням відповідальності.

2) **Час**, який відведений менеджером для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

3) **Ступінь підтримки менеджера колективом** – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

4) **Особисті якості менеджера** – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до прийняття вірних рішень.

5) **Політика організації** – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того чи іншого рішення.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке є первісним, базовим елементом процесу управління, що забезпечує функціонування організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

В теорії управління вирізняють **три основні моделі прийняття рішень**:

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

Основні характеристики класичної моделі полягають в тому, що особа, яка приймає рішення:

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

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації.

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

Поведінкова модель. Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

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

2) поняття “**досягнення задоволеності**”. Оскільки досягти “повної раціональності” неможливо, менеджери прагнуть, щоб їх страх

щодо прийняття не найкращого рішення пересилив бажання досягти оптимального рішення.

Прагнення менеджерів досягти задоволеності може бути обумовлено кількома причинами:

- небажання ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;
- нездатність зважити та оцінити велику кількість альтернатив;
- втручання в процес прийняття рішень особистих, суб'єктивних факторів.

Ірраціональна модель ґрунтується на прийнятті рішення без дослідження альтернатив. Сфери використання ірраціональної моделі:

- вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- наявність у менеджера або групи менеджерів достатньої влади для нав'язування свого рішення.

Характеристики основних моделей процесу прийняття рішень наведені на табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Основні моделі прийняття управлінських рішень

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

2. Процес прийняття рішень

В теорії прийняття рішень виділяють два основних напрямки досліджень: нормативний та описовий.

Представники нормативного підходу концентрують увагу на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення. Нормативний підхід опрацьовує “правила руху” в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення.

Описовий підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей в процесі прийняття рішень. Він має на меті визначити закономірності формування в процесі взаємодії вихідних параметрів проблеми, що вирішується, та характеристик суб’єкта, який приймає рішення.

В рамках нормативного підходу, перш за все, досліджується процедура (загальна технологія) прийняття управлінських рішень.

Найпростішою є *інтуїтивна технологія прийняття рішень*, яка у спрощеному схематичному вигляді представлена на **рис. 7.1**.

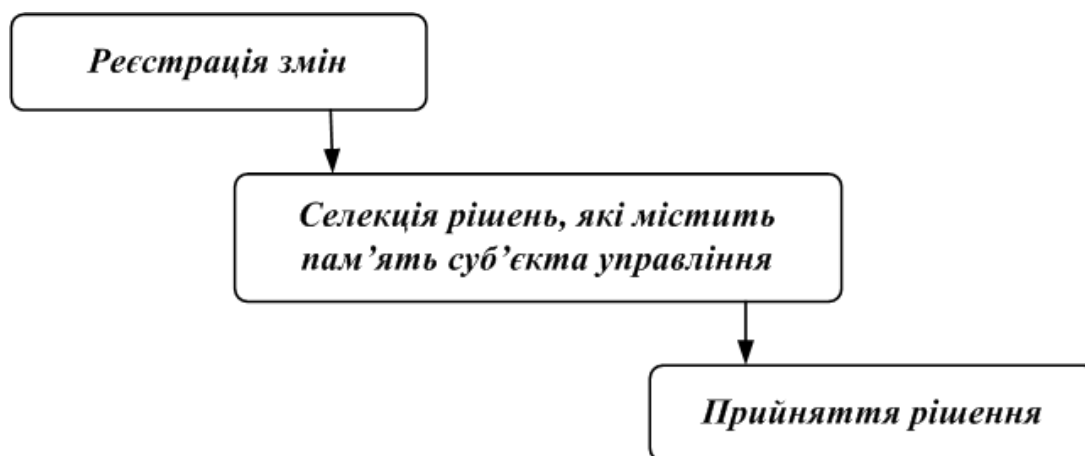


Рис. 7.1. Послідовність етапів інтуїтивної технології прийняття рішення

Зміна стану висуває проблему, необхідність усунення якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології накопичений менеджером досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях і визначає саме рішення. Отже, якщо накопиченого досвіду недостатньо, імовірність прийняття помилкового рішення зростає.

Перевага інтуїтивної технології - швидкість прийняття рішень, а основний **недолік** – значна імовірність помилки.

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень наведена на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Послідовність етапів раціональної технології прийняття управлінських рішень

У наведеній моделі представлена логіка реалізації раціональної технології прийняття рішень, але не відображено конкретний порядок проходження окремих етапів. У процесі підготовки рішення часто виникає необхідність уточнення або коригування результатів попередніх етапів.

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

1. **Діагноз проблеми** включає наступні підетапи:

– *виявлення та опис проблемної ситуації* (означає усвідомлення та відбиття у будь-якій формі протиріччя між змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);

– *встановлення мети вирішення проблемної ситуації* (визначення бажаного кінцевого результату);

– *ідентифікація критеріїв прийняття рішення* (визначення ознак, на підставі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2. **Накопичення інформації про проблему** означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається.

Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. Якість інформаційних матеріалів у свою чергу оцінюється за допомогою таких критеріїв:

1) **об'єктивність** – це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні часткові критерії:

- *повнота інформації* (визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);
- *точність інформації* (ступінь відповідності інформації оригіналу);
- *несуперечливість інформації* (окремі частини однієї і тієї самої інформації не повинні суперечити одна одній);
- *переконливість інформації* (доведеність інформації, яка примушує вірити у її достовірність);

2) **лаконічність** – це стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

3) **актуальність** – це відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

4) **своєчасність** – це здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк;

5) **комунікативність** – це властивість інформації бути зрозумілою.

3. **Розробка альтернативних варіантів** означає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

В теорії прийняття рішень альтернативи розглядаються як екзогенні фактори. Проте складність управління полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, яка містить всі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

У процесі опрацювання варіантів розв'язання проблем необхідно враховувати **вимоги до альтернатив, що обмежують їх чисельність**:

- **взаємовиключеність альтернатив** – впливає з визначення категорії “прийняття рішення” як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;

- **забезпечення однакових умов опису альтернатив** (щоб забезпечити можливість порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо). Дотримання цієї вимоги гарантує однакові “стартові” умови для кожної альтернативи та враховує увесь комплекс результатів їх реалізації.

4. **Оцінка альтернативних варіантів**. Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за **наступними критеріями**:

- **реалістичність** - можливість здійснення з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від організації. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив. До таких, зокрема, відносяться:

- юридичні обмеження;

- можливості існуючих технологій;
- моральні та етичні норми тощо.
- **відповідність ресурсам**, які має у своєму розпорядженні організація;
- **прийнятність наслідків реалізації альтернатив**. Результат реалізації альтернативи у загальному випадку – це багатомірне явище. Реалізація альтернативи призводить до наслідків як пов’язаних, так і не пов’язаних з досягненням встановленої мети. Якщо в процесі прийняття рішення не прийматимуться до уваги такі наслідки, можна отримати результат, який повністю нейтралізує очікуваний ефект. Тому в процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи необхідно враховувати:
 - як основні (пов’язані з досягненням мети), так і побічні результати;
 - як безпосередній період реалізації альтернативи, так і майбутні періоди.

Схематично процес оцінки альтернатив представлений на **рис. 7.3**.

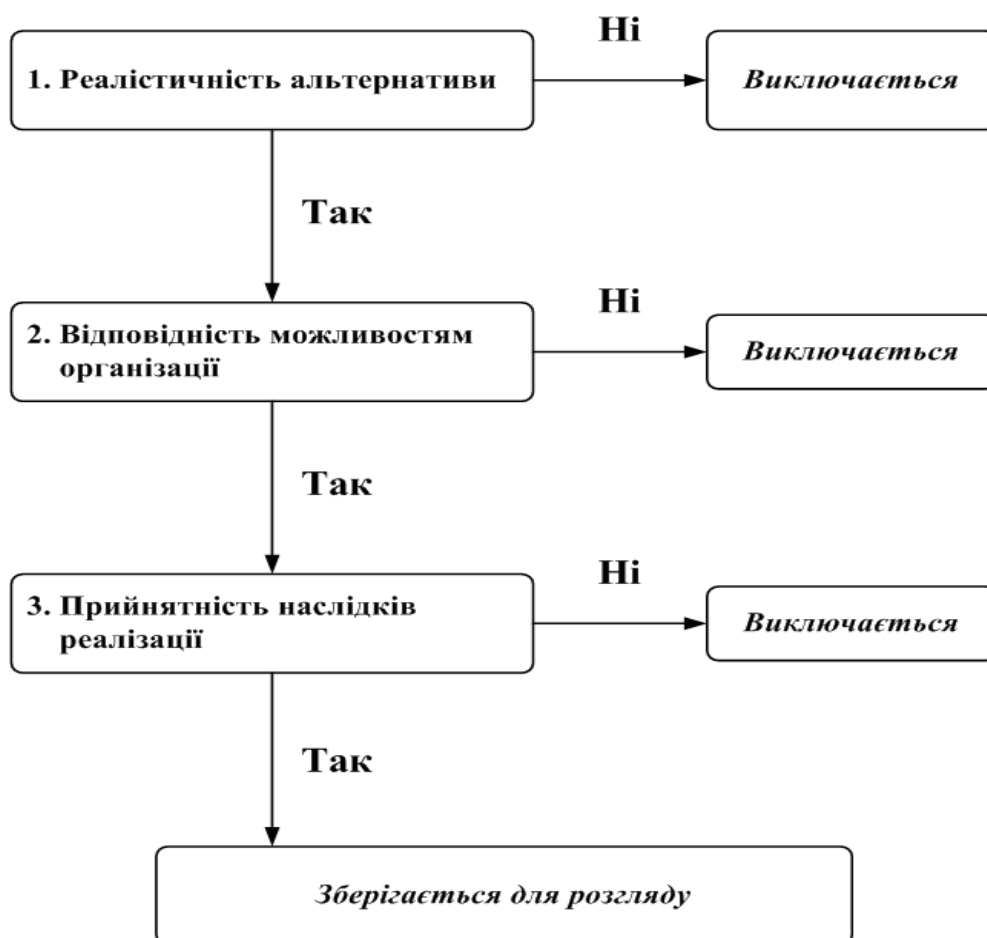


Рис. 7.3. Послідовність оцінки альтернатив у процесі прийняття рішень

5. **Прийняття рішення.** На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми. При цьому слід зауважити, що на етапі прийняття рішення менеджер має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об'єкт управління. Ці знання випливають з досвіду та інтуїції менеджера.

В практиці прийняття рішень часто виникає питання про доцільність застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень. Модель, спрямована на вирішення цього питання, розроблена Ріком Роскіним, має форму дерева рішень (рис. 7.4) і містить 4 змінних фактори:

- часовий фактор;
- ступінь довіри менеджера до підлеглих;
- важливість прийняття правильного рішення;
- важливість отримати згоду підлеглих виконати рішення.

Модель вимагає від менеджера зважити кожен з цих змінних і визначити в залежності від цього стиль прийняття рішення: індивідуальний чи груповий.

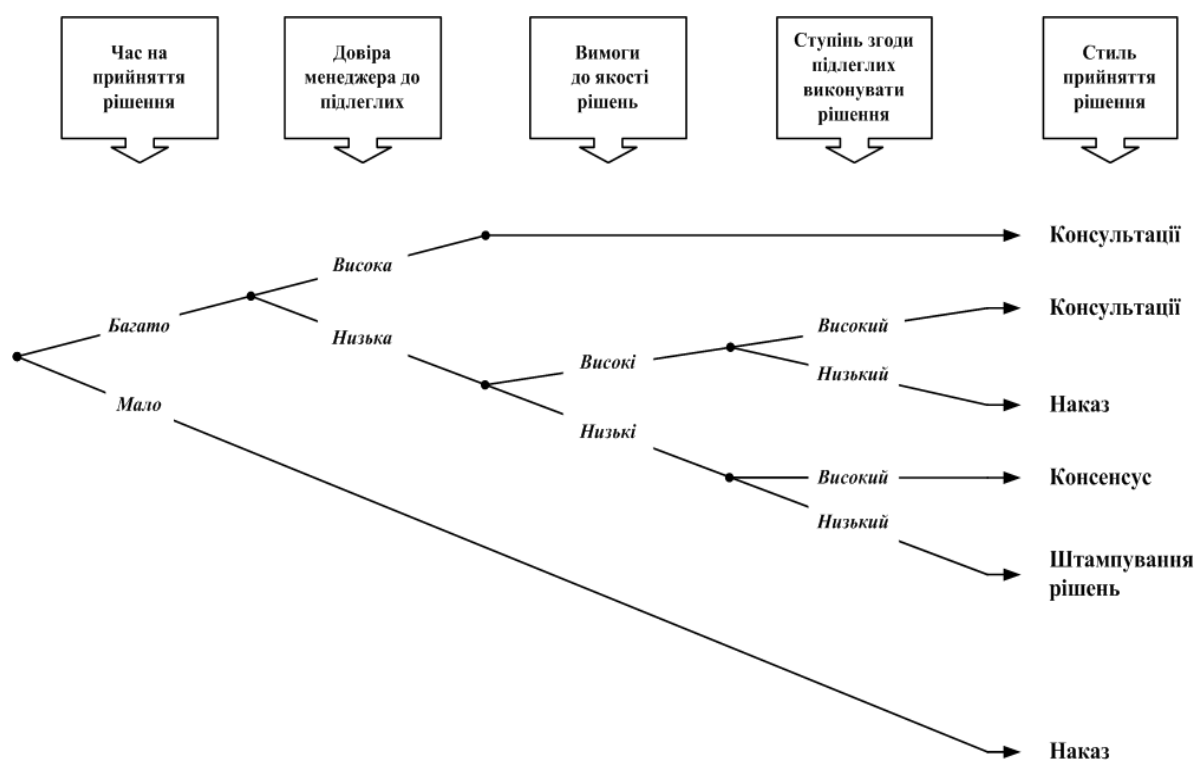


Рис.7.4. Дерево стилів рішень

Коли критичним фактором є час, рішення повинно бути прийнято індивідуально у формі наказу. Менеджер самостійно приймає рішення та повідомляє підлеглим про його зміст.

Коли час не є критичним фактором, необхідно прийняти до уваги наступний фактор – ступінь довіри менеджера до підлеглих:

- якщо він є достатньо високим, менеджер може використати стиль “консультації”, тобто демонструвати зацікавленість у думках підлеглих щодо вирішення проблеми;
- якщо ступінь довіри є низьким, тоді необхідно брати до уваги відразу два наступні фактори: потрібної якості рішення і ступеня згоди підлеглих виконувати рішення. Механізм вибору стилю прийняття рішення у цьому випадку описаний в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення

| <i>Умови вирішення проблеми</i> | <i>Стиль вирішення проблеми</i> |
|--|--|
| <p>1. Якість рішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати</p> | <p><i>1. Наказ</i> Рішення приймається керівником незалежно від підлеглих з використанням інформації, яка у нього є</p> |
| <p>2. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість</p> | <p><i>2. Консенсус</i> Групове прийняття рішення із використанням інформації та ідей усіх членів групи</p> |
| <p>3. Якість та згода виконувати рішення однаково важливі</p> | <p><i>3. Консультації</i> Рішення приймається керівником, який використовує думки підлеглих</p> |
| <p>4. Ні якість, ні згода виконувати рішення не є критично важливими</p> | <p><i>4. Штампування рішень</i> Рішення приймається найбільш легким та швидким способом - власне „штампується”</p> |

3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів

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

- **методи індивідуального творчого пошуку:**
 - метод аналогії;
 - метод інверсії;
 - метод ідеалізації);
- **методи колективного творчого пошуку:**
 - метод “мозкового штурму”;
 - метод конференції ідей;
 - метод колективного блокноту);
- **методи активізації творчого пошуку:**
 - метод контрольних запитань;
 - метод фокальних об'єктів;
 - метод морфологічного аналізу).

Метод аналогії передбачає використання відомих схожих рішень з інших сфер діяльності, наприклад, «підказаних», технічною, економічною або художньою літературою, спостереженнями за явищами природи тощо.

Метод інверсії - специфічний метод, що передбачає підходи до пошуку варіантів рішення проблеми від протилежного: перевернути звичайне рішення «догори ногами»; вивернути на виворіт; поміняти місцями тощо.

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

Порівняно з індивідуальними колективні методи є більш ефективними.

Метод «мозкового штурму» зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії. Щоб “мозковий штурм” не перетворився на звичайну нараду, слід дотримуватись певних правил:

- заборона критицизму і негативних коментарів;
- ідеї та пропозиції, що висуваються, не засуджуються;
- заохочення вільного творчого мислення;
- забезпечення висування якомога більшої кількості ідей;
- заохочення комбінування ідей, розвитку ідей на підставі інших тощо.

Метод конференції ідей відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не

рекомендується залучати до конференції ідей осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення даної проблеми.

Метод колективного блокноту поєднує індивідуальне незалежне висування ідей з їх колективною оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність проблеми. Впродовж певного періоду часу (звичайно 2 тижні) кожний учасник групи записує до блокноту власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

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

Метод контрольних запитань. Його сутність полягає у стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений Алексом Осборном:

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

Метод фокальних об'єктів рекомендує перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Внаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкту. Метод фокальних об'єктів реалізується у наступній послідовності:

- а) вибирається фокальний об'єкт та встановлюється мета його удосконалення;
- б) навмання вибирається декілька випадкових об'єктів;
- в) складаються списки ознак випадкових об'єктів;
- г) ознаки випадкових об'єктів приєднуються до фокального об'єкту;
- д) отримані сполучення розвиваються шляхом вільних асоціацій;
- ж) отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.

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

Характеристика методів пошуку альтернатив наведена на рис. 7.5.

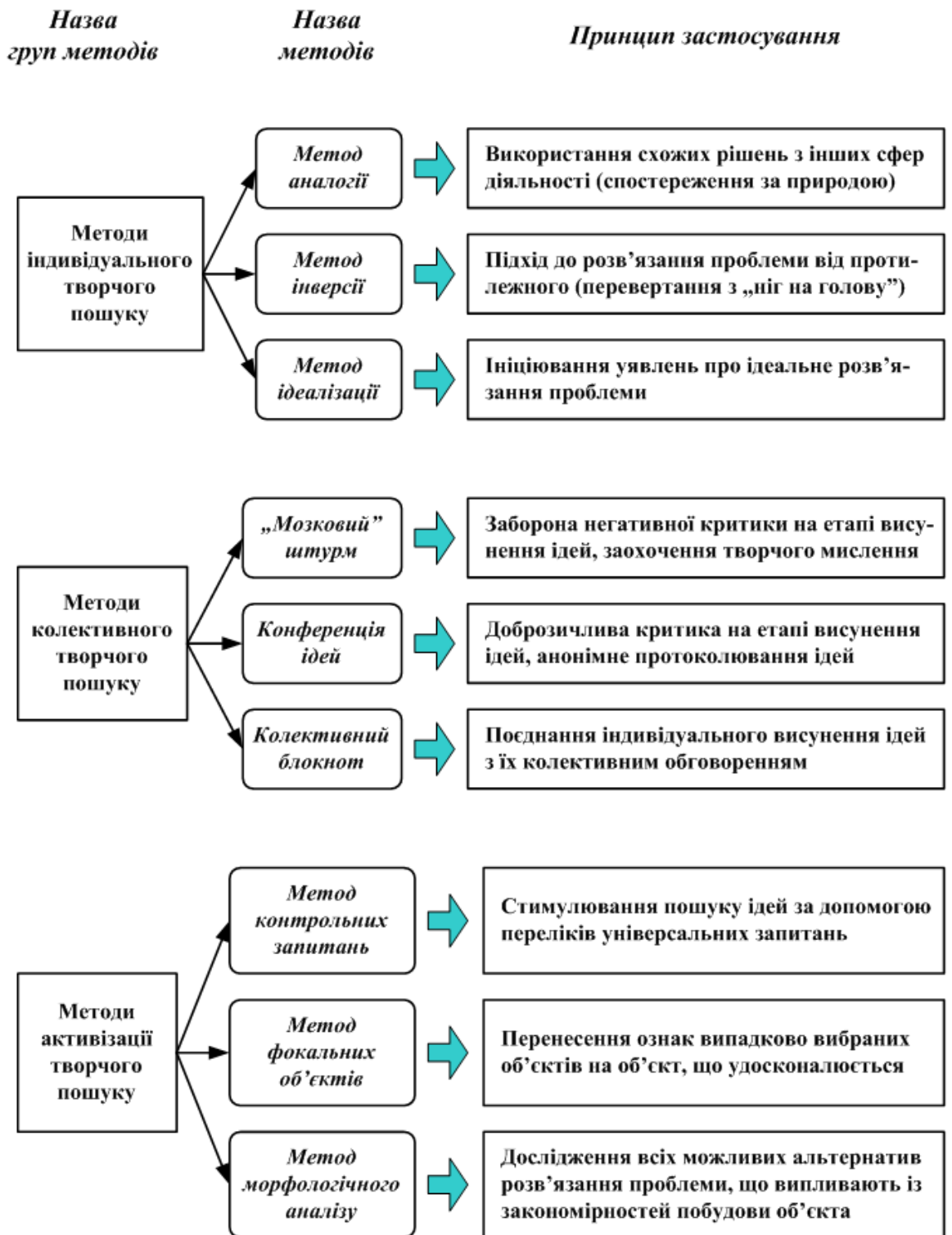


Рис. 7.5. Методи творчого пошуку альтернатив

Ілюстративні матеріали

Таблиця 7.1

Основні моделі прийняття управлінських рішень

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

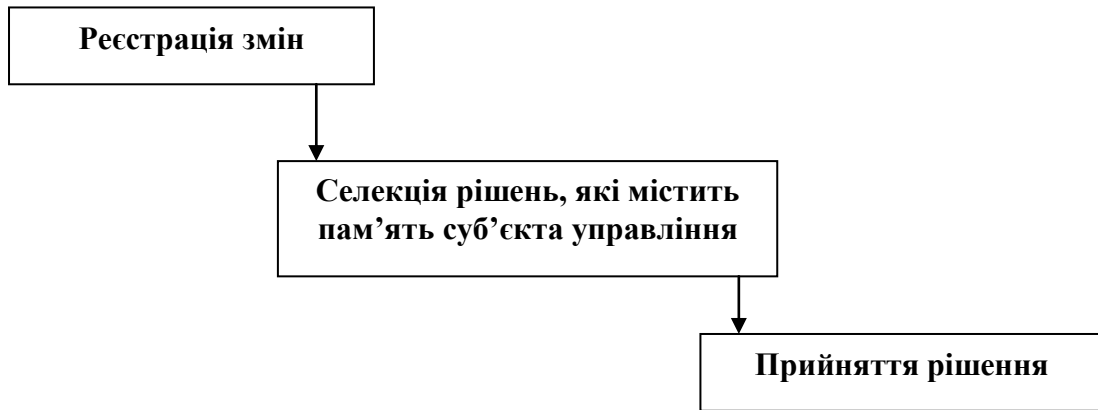


Рис. 7.1. Модель інтуїтивної технології прийняття рішення



Рис. 7.2. Раціональна технологія прийняття управлінських рішень

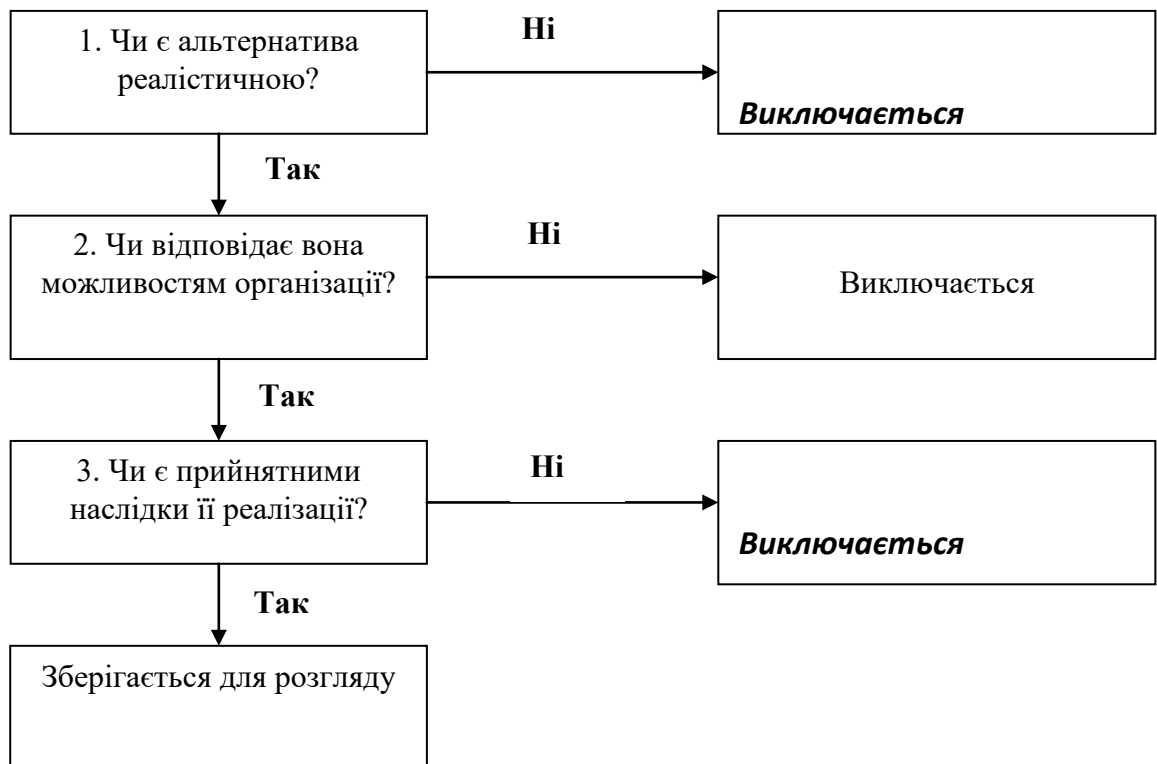


Рис. 7.3. Послідовність оцінки альтернативних варіантів у процесі прийняття рішень

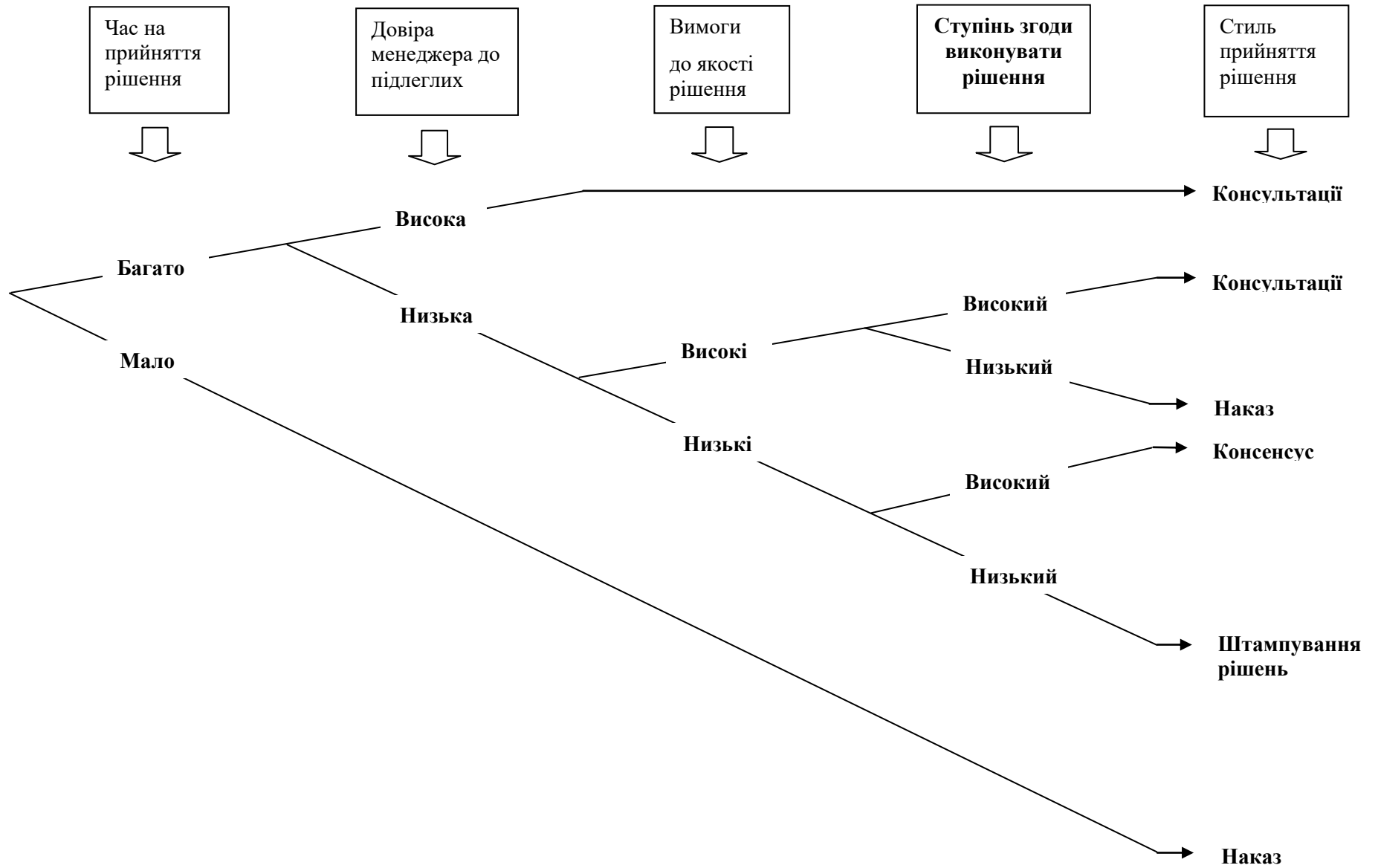


Рис. 7.4. Дерево стилів рішень

Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення

| <i>Умови вирішення проблеми</i> | <i>Стиль вирішення проблеми</i> |
|--|--|
| 1. Якість вирішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати | 1. Наказ Рішення приймається начальником незалежно від інших з використанням інформації, яка у нього є |
| 2. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість | 2. Консенсус Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи |
| 3. Якість та згода однаково важливі | 3. Консультації Рішення приймається начальником, який використовує думки підлеглих |
| 4. Ні якість, ні згода не є критично важливими | 4. “Штапування рішень”. Рішення приймається найбільш легким та швидким способом – власне “штапується” |

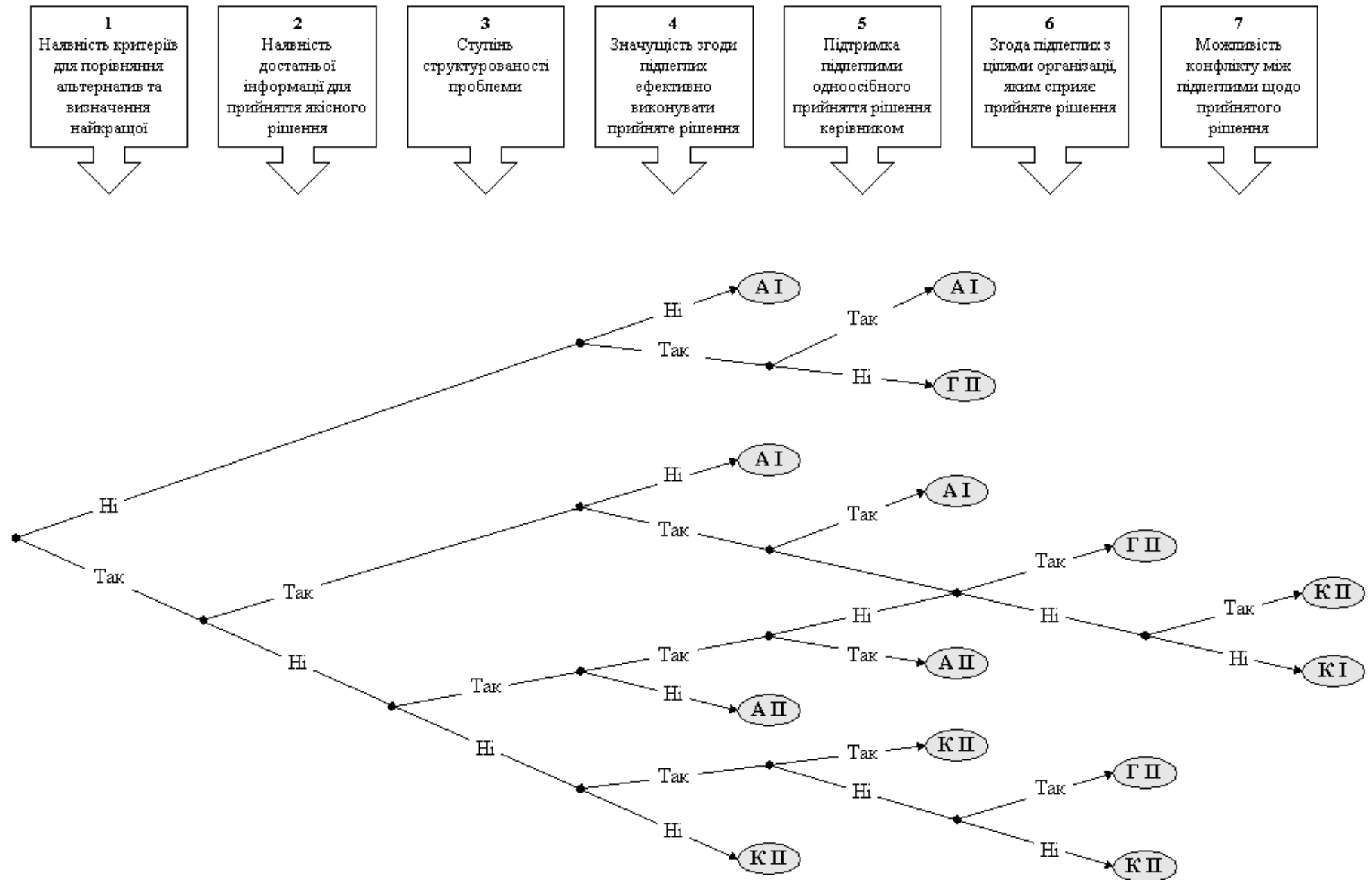


Рис. 7.5. Модель прийняття рішень Врума-Йеттона

Характеристика стилів прийняття рішення за Врумом-Йеттоном

| Позначення стилю | Характеристика стилю |
|-------------------------|--|
| А І | Керівник одноосібно вирішує проблему і приймає рішення, використовуючи для цього всю наявну у нього на цей момент інформацію. |
| А ІІ | Керівник отримує від своїх підлеглих інформацію, а згодом самостійно вирішує проблему. Керівник може ставити до відома підлеглих про сутність проблеми під час збору інформації. Роль підлеглих у процесі прийняття рішення зводиться до надання керівнику необхідної інформації, а не до пошуку чи оцінки можливих варіантів рішення. |
| К І | Керівник висловлює проблему окремим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує їх ідеї та пропозиції, але не виносить їх на групове обговорення, а працює з кожним підлеглим індивідуально. Згодом керівник самостійно приймає рішення, яке може відбивати або не відбивати думку підлеглих. |
| К ІІ | Керівник доводить проблему до відома всіх підлеглих, влаштовує їй групове обговорення та збирає ідеї та пропозиції. Надалі керівник самостійно приймає рішення, яке може відбивати або не відбивати думку підлеглих. |
| Г ІІ | Керівник доводить проблему до відома всіх підлеглих, спільно з ними здійснює пошук та оцінку альтернатив та намагається досягти згоди (консенсусу) у вирішенні проблеми. Роль керівника близька до ролі голови зборів - він не намагається вплинути на підлеглих з метою прийняття особистого рішення і ладний прийняти та реалізувати будь-яке рішення, що одержало підтримку всієї групи. |

Стилі **А І** та **А ІІ** позначаються як *автократичні*;

К І та **К ІІ** - *консультативні*;

Г ІІ - *груповий (повної участі)*.

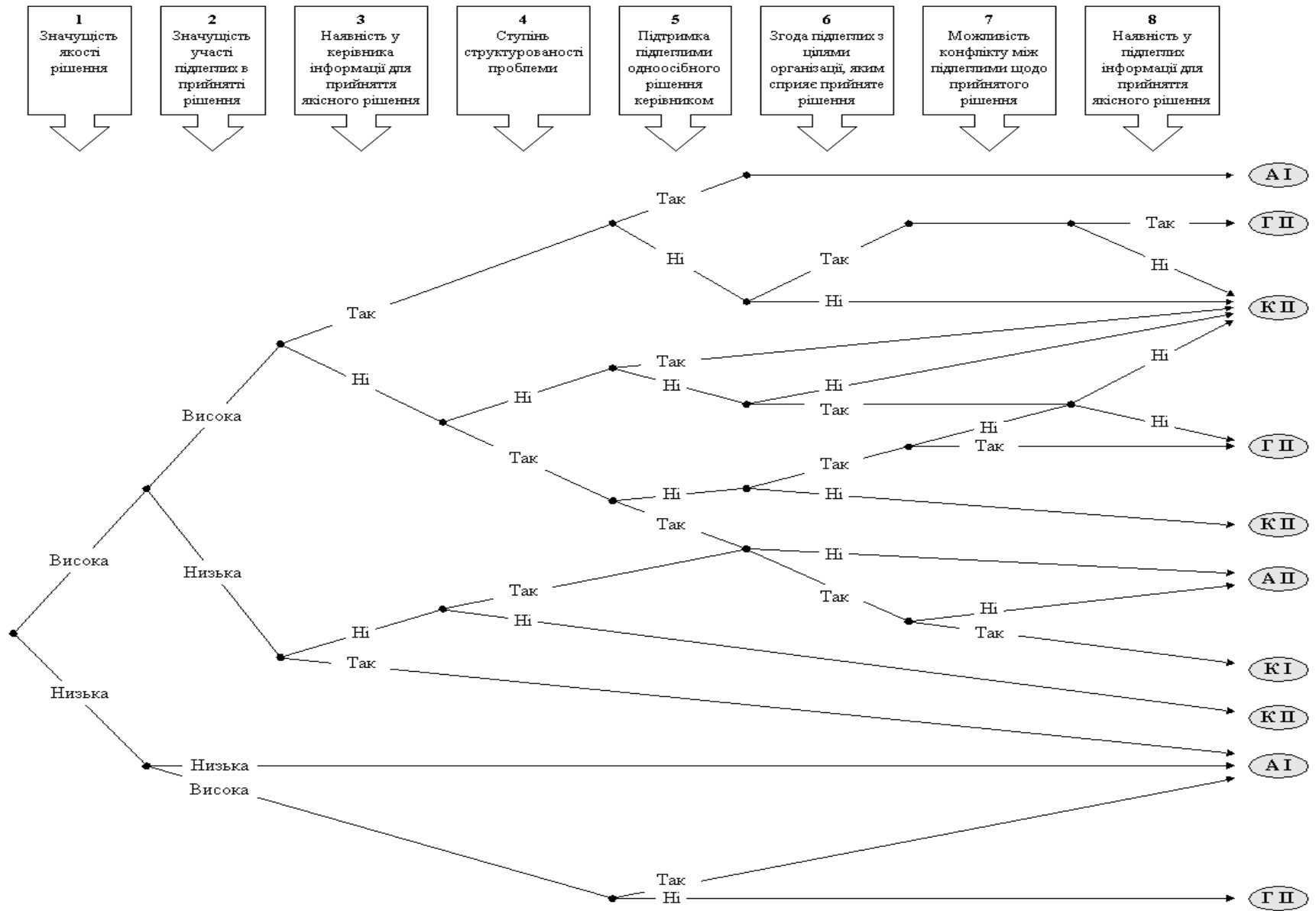


Рис. 7.6. Модель прийняття рішень Врума-Джаго

Таблиця 7.4

Характеристика стилів прийняття рішення за Врумом-Джаго

| <i>Індивідуальний рівень</i> | <i>Груповий рівень</i> |
|--|---|
| <p>А I Керівник приймає рішення або вирішує проблему самостійно, використовуючи доступну йому на даний момент інформацію.</p> | <p>А I Керівник приймає рішення або вирішує проблему самостійно, використовуючи доступну йому на даний момент інформацію.</p> |
| <p>А II Керівник отримує необхідну інформацію від підлеглого, потім вирішує проблему самостійно. Незалежно від отриманої інформації він може довести проблему (або ні) підлеглому. Роль підлеглого – швидше надання керівнику інформації, ніж пропозиція чи оцінка альтернатив.</p> | <p>А II Керівник отримує необхідну інформацію від підлеглих, потім вирішує проблему самостійно. Незалежно від отриманої інформації він може довести проблему (або ні) підлеглим. Роль підлеглих – швидше надання керівнику інформації, ніж пропозиція чи оцінка альтернатив.</p> |
| <p>К I Керівник обговорює проблему із відповідним працівником, що генерує ідеї та пропозиції. Надалі керівник самостійно приймає рішення, яке може відбивати (чи ні) вплив підлеглого.</p> | <p>К I Керівник обговорює проблему із відповідними працівниками, що генерують ідеї та пропозиції (об'єднання підлеглих в групу не передбачається). Надалі керівник самостійно приймає рішення, яке може відбивати (чи ні) вплив підлеглих.</p> |
| <p>Г I Керівник співпрацює з підлеглим – спільне обговорення проблеми та пошук погодженого рішення шляхом вільного та відкритого обміну інформацією та ідеями. Внесок кожного у вирішення проблеми залежить від знань, а не формального авторитету.</p> | <p>К II Керівник вирішує проблему з підлеглими на зборах групи (отримує ідеї та пропозиції). Надалі керівник самостійно приймає рішення, яке може відбивати (чи ні) вплив підлеглих.</p> |
| <p>Д I Керівник делегує проблему підлеглому, не тільки забезпечуючи його відповідною інформацією, але покладаючи на нього відповідальність за її вирішення. Керівник підтримує будь-яке рішення, запропоноване підлеглим.</p> | <p>Г II Керівник вирішує проблему з підлеглими як із групою: спільне опрацювання та оцінка альтернатив, намагання досягти (консенсусу) у вирішенні проблеми. Роль керівника близька до ролі головуючого, що координує обговорення, концентрує його на проблемі, надає впевненості. Він не намагається вплинути на підлеглих з метою прийняття особистого рішення і приймає та реалізує рішення, яке підтримає вся група.</p> |

Стилі А I та А II позначаються як *автократичні*;
 К I та К II - *консультативні*;
 Г II - *груповий (повної участі)*.
 Г I та Д I - *індивідуальні*.

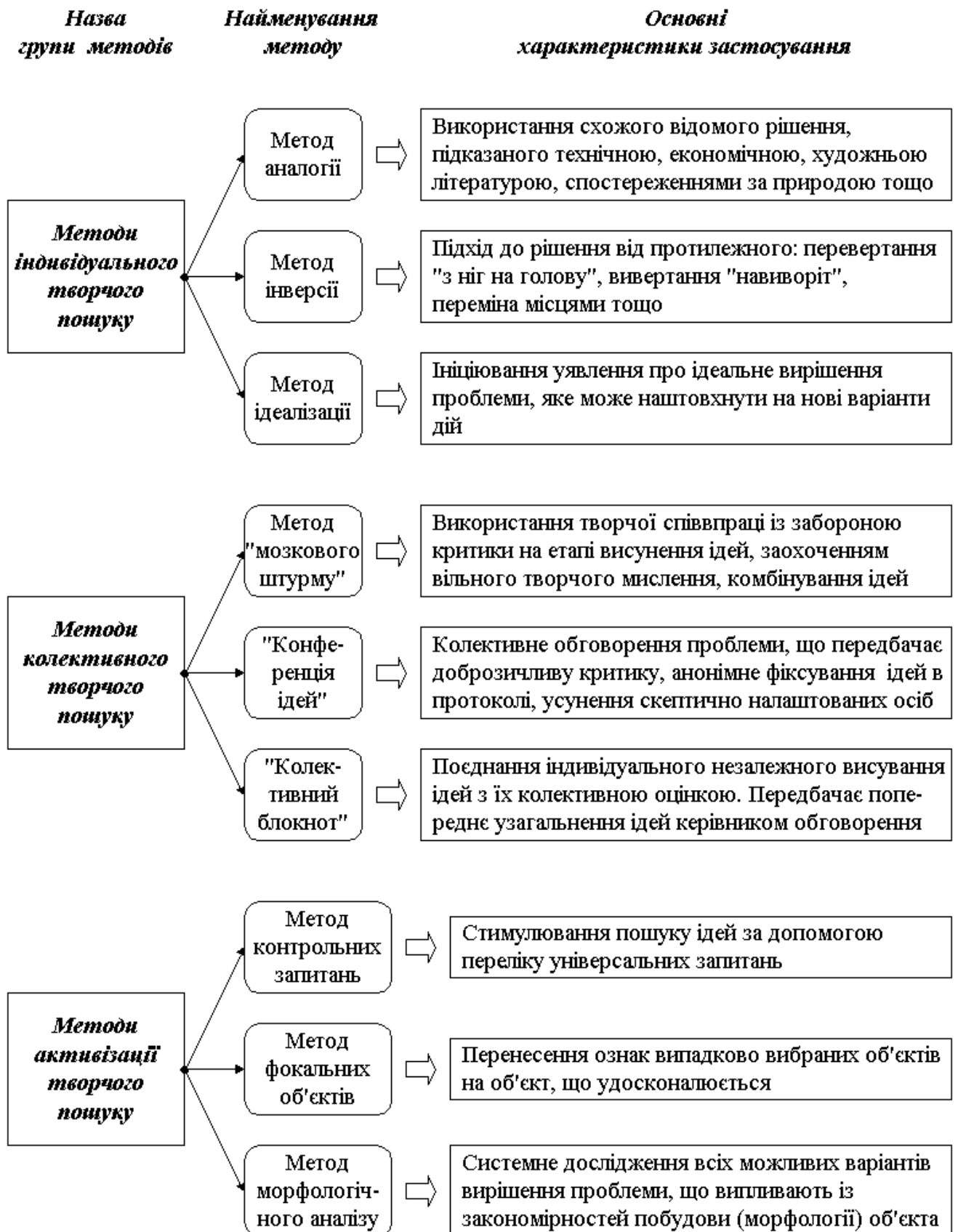


Рис. 7.7. Методи творчого пошуку альтернатив

ТЕМА 8. Методи обґрунтування управлінських рішень

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Один з найпоширеніших способів класифікації представлено на рис. 8.1.

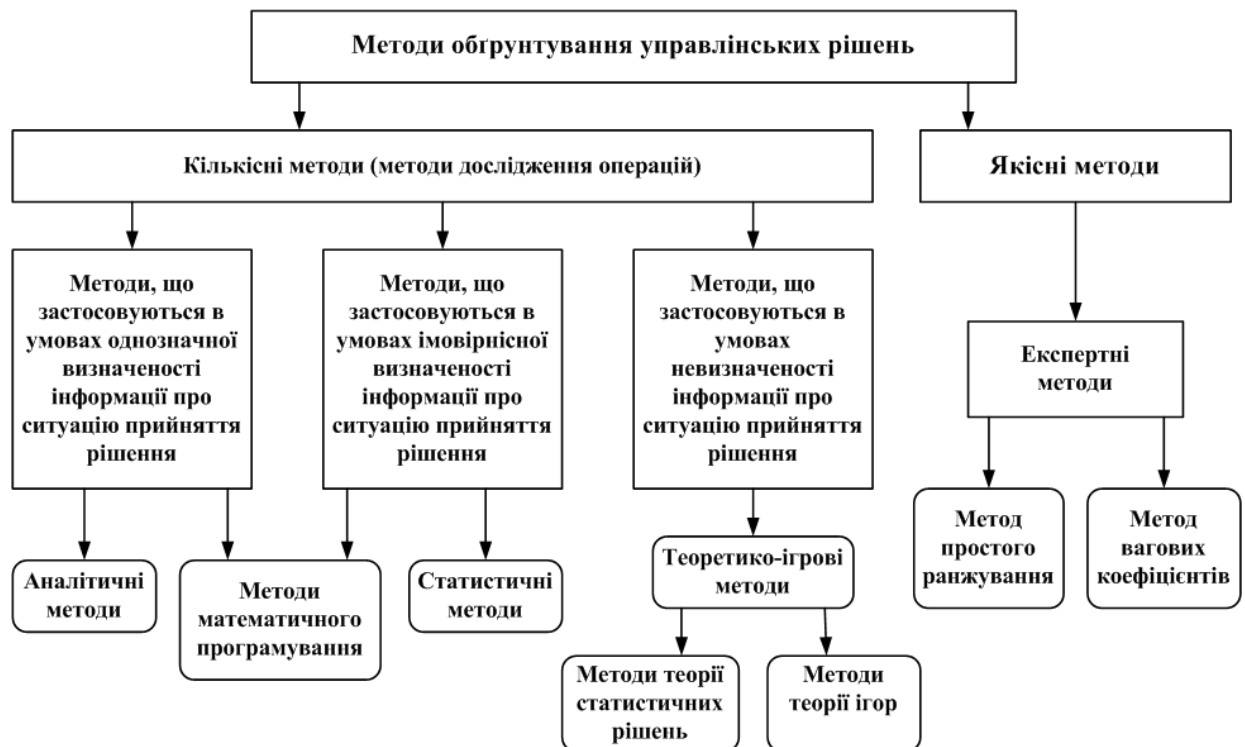


Рис. 8.1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Відповідно до цього способу всі методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні.

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

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

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

- 1) методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення:

- аналітичні методи;

- частково методи математичного програмування);
- 2) методи, що застосовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення:
 - статистичні методи;
 - частково методи математичного програмування);
- 3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення - теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії противника, поділяються на *методи теорії статистичних рішень* та *методи теорії ігор*.

Нижче наведено загальну характеристику кожної із зазначених груп методів.

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

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів. Характерною рисою цих методів є врахування випадкових впливів та відхилень. Статистичні методи включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують наступні з цієї групи методів: метод платіжної матриці, метод "дерева рішень", кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та інші.

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

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

Теорія ігор використовується у випадках, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного суперника. Докладніше теоретико-ігрові методи розглядаються наприкінці теми.

2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень

Конкретним інструментом обґрунтування управлінських рішень, що широко використовується на практиці є прогнозування.

Під *прогнозом* розуміють обґрунтоване твердження про можливий стан об'єкту в майбутньому, про альтернативні шляхи досягнення такого стану. Прогнозування управлінських рішень тісно пов'язано з плануванням. Прогноз в системі управління є передплановою розробкою багатоваріантних моделей розвитку об'єкта управління.

Метою прогнозування управлінських рішень є одержання науково обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку проблемних ситуацій.

У науковій літературі наводяться різні класифікації методів прогнозування. Практичне застосування тих чи інших методів визначається такими факторами, як об'єкт прогнозу, точність прогнозу, наявність вихідної інформації. Серед методів прогнозування управлінських рішень виокремлюють кількісні та якісні.

До першої групи відносять: нормативний метод; параметричний метод; метод екстраполяції; індексний метод.

До другої групи методів відносять: експертний метод; функціональний метод; метод оцінки технічних стратегій.

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

Основними умовами застосування методу платіжної матриці є:

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

В концепції платіжної матриці ключовим є поняття "очікуваного ефекту". *Очікуваний ефект* - це сума можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножених на імовірність настання кожної з них. В методі платіжної матриці критично важливим є точна оцінка ймовірностей виникнення ситуації в процесі реалізації альтернатив.

Метод дерева рішень передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми (рис. 8.2).

Компоненти графіку "дерева рішень":

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

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

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

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

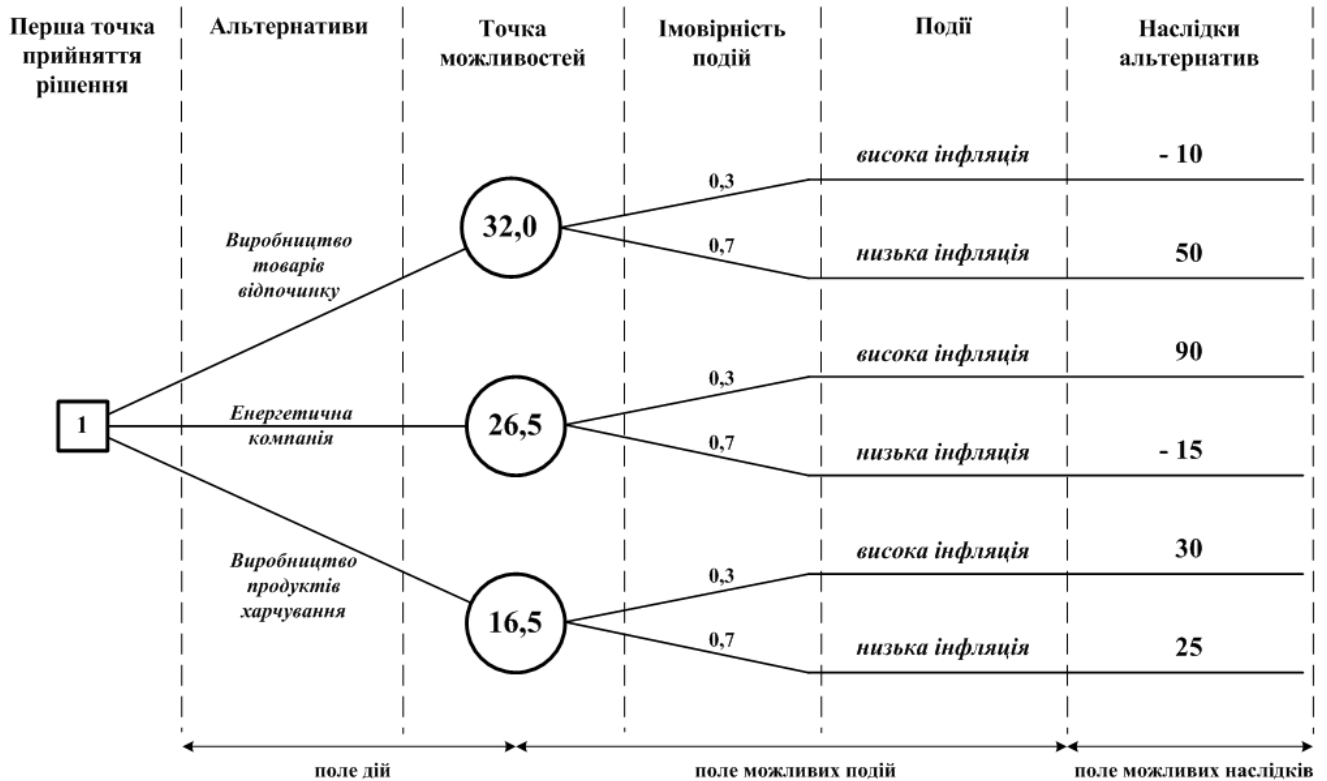


Рис. 8.2. Графік "дерева рішення" у задачі інвестування коштів фірми

2) **три компоненти:**

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

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

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

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

а) спочатку розрахувати очікувані виграші по кожній гілці дерева;

б) порівнюючи ці очікувані виграші, зробити остаточний вибір найкращої альтернативи.

Використання цього методу передбачає, що вся необхідна інформація про очікувані виграші для кожної альтернативи та імовірності виникнення всіх ситуацій була зібрана заздалегідь. Метод "дерева рішень" застосовують на практиці у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто, для прийняття послідовних рішень.

3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності

Теоретико-ігрові методи. В більшості випадків для прийняття управлінських рішень використовується неповна і неточна інформація, яка і утворює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують:

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

Модель задачі **теорії статистичних рішень** можна описати так: якщо існує $S = (S_1, S_2, \dots, S_N)$ - сукупність можливих станів природи, а $X = (X_1, X_2, \dots, X_M)$ - сукупність можливих стратегій, складемо матрицю, кожний елемент якої R_{ij} - є результатом i -ої стратегії за j -ого стану природи.

В процесі прийняття рішення необхідно на основі наявних відомостей вибрати таку стратегію, яка забезпечить максимальний виграш за будь-яких станів природи. Отже, в задачах теорії статистичних рішень вже існує оцінка реалізації кожної стратегії для кожного стану природи. Проте зовсім невідомо, який із станів природи реально виникатиме. Для розв'язання таких задач використовуються наступні критерії:

1. **Критерій песимізму (критерій Уолда).** Згідно критерію песимізму для кожної стратегії існує найгірший з можливих результатів. Вибирається при цьому така стратегія, яка забезпечує найкращий з найгірших результатів, тобто забезпечує максимальний з можливих мінімальних результатів. Критерій песимізму у математично формалізованому виді можна представити так:

$$\max(\min R_{ij}).$$

2. **Критерій оптимізму.** У відповідності до цього критерію, для кожної стратегії є найкращий з можливих результатів. За допомогою критерію оптимізму вибирається стратегія, яка забезпечує максимальний результат з числа максимально можливих:

$$\max(\max R_{ij}).$$

3. **Критерій коефіцієнта оптимізму (критерій Гурвіца).** В реальності, особа яка приймає рішення, не є абсолютним песимістом або абсолютним оптимістом. Звичайно вона знаходиться десь між цими крайніми позиціями. У відповідності до таких передбачень і використовується критерій коефіцієнта оптимізму. Для математичної формалізації коефіцієнта оптимізму до його формули вводиться коефіцієнт λ , який характеризує (у долях одиниці) ступінь відчуття особою, яка приймає рішення, що вона є оптимістом. Вибирається при цьому стратегія, яка забезпечує максимальний ефект:

$$\max [\lambda (\max R_{ij}) + (1 - \lambda) (\min R_{ij})].$$

4. **Критерій Лапласа.** За допомогою трьох попередніх критеріїв стратегія вибиралася, виходячи з оцінки результатів станів природи, і практично не враховувалися ймовірності виникнення таких станів. Критерій Лапласа передбачає розрахунки очікуваних ефектів від реалізації кожної стратегії, тобто суми можливих результатів виникнення кожного стану природи, зважених на ймовірності появи кожного з них. Вибирається при цьому стратегія, яка забезпечує максимальний очікуваний ефект:

$$\max \left(\sum_{n=1}^n R_{ij} \times P_j \right),$$

де P_j – імовірність виникнення j -го стану природи (у долях одиниці).

5. **Критерій жалю (критерій Севіджа).** Використання цього критерію передбачає, що особа, яка приймає рішення, має мінімізувати свої втрати при виборі стратегії. Іншими словами, вона мінімізує свою потенційну помилку при виборі неправильного рішення. Використання критерію жалю передбачає:

- побудову матриці втрат. Втрати (b_{ij}) при цьому розраховуються окремо для кожної стратегії за формулою:

$$b_{ij} = (\max R_{ij}) - R_{ij};$$

- вибір кращої стратегії за формулою:

$$\min (\max b_{ij}).$$

Узагальнена характеристика критеріїв теорії статистичних рішень наведена у табл. 4.1.

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

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

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

З метою дослідження конфліктної ситуації будують її формалізовану спрощену модель. Для побудови такої моделі необхідно чітко описати конфлікт, тобто:

1) уточнити кількість учасників (учасники або сторони конфлікту називаються *гравцями*);

2) вказати на всі можливі способи (правила) дій гравців, які називаються *стратегіями гравців*;

3) розрахувати, якими будуть результати гри, якщо кожний гравець вибере певну стратегію (тобто з'ясувати виграші або програші гравців).

Таблиця 8.1

Критерії теорії статистичних рішень

| Назва критерію | Принцип оптимізації | Формула розрахунку |
|---|--|---|
| <u>Критерій песимізму</u> (критерій Уолда, критерій найбільшої обережності) | Орієнтація на песимістичний розвиток ситуації | $Y = \min (\max a_{ij})$ |
| <u>Критерій оптимізму</u> | Орієнтація на оптимістичний розвиток ситуації | $Y = \max (\max a_{ij})$ |
| <u>Критерій коефіцієнту оптимізму</u> (критерій Гурвіца) | Орієнтація на рівень оцінки оптимістичного розвитку ситуації | $Y = \max [k (\max a_{ij}) + (1 - k) (\min a_{ij})]$ |
| <u>Критерій Лапласа</u> | Орієнтація на випадковий розвиток ситуації | $Y = \max \left(\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot P_j \right)$ |
| <u>Критерій жалю</u> (критерій Севіджа) | Орієнтація на мінімізацію втрат або ризиків | $b_{ij} = (\max a_{ij}) - a_{ij}$ $Y = \min (\max b_{ij})$ |

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

Центральне місце в теорії ігор займають парні ігри з нульовою сумою, тобто ігри, в яких: приймають участь тільки дві сторони; одна сторона виграє рівно стільки, скільки програє інша.

Такий рівноважний виграш, на який мають право розраховувати обидві сторони, якщо вони будуть додержуватися своїх оптимальних стратегій, називається ціною гри. Розв'язати парну гру з нульовою сумою означає знайти пару оптимальних стратегій (одну для першого гравця, а другу – для другого) і ціну гри.

Дві компанії Y і Z з метою збільшення обсягів продажу продукції розробили наступні альтернативні стратегії:

Компанія Y : - Y_1 (зменшення ціни продукції);

- Y_2 (підвищення якості продукції);

- Y_3 (пропозиція вигідніших умов продажу).

Компанія Z : - Z_1 (збільшення витрат на рекламу);

- Z_2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів);

- Z_3 (збільшення кількості торгових агентів).

Вибір пари стратегій Y_i і Z_j визначає результат гри, який позначимо як A_{ij} і вважатимемо його виграшем компанії Y . Тепер результати гри для кожної пари стратегій Y і Z можна записати у вигляді матриці, у якій m рядків та n стовпців. Рядки відповідають стратегіям компанії Y , а стовпці – стратегіям компанії Z :

| Стратегії Y | Стратегії Z | | |
|---------------|---------------|----------|----------|
| | Z_1 | Z_2 | Z_3 |
| Y_1 | A_{11} | A_{12} | A_{13} |
| Y_2 | A_{21} | A_{22} | A_{23} |
| Y_3 | A_{31} | A_{32} | A_{33} |

Така таблиця називається платіжною матрицею гри. Якщо гра записана у такому вигляді, це означає, що вона приведена до нормальної форми.

Для розв'язання гри розрахуємо верхню і нижню ціну гри та обчислимо сідлову точку.

Нижню і верхню ціну гри знаходимо, керуючись принципом обережності, згідно якого у грі потрібно поводитись так, щоб за найгірших для себе діях суперника отримати найкращий результат (вже відомий нам критерій песимізму).

Нижня ціна гри (яку прийнято позначати α) розраховується шляхом визначення мінімального значення A_{ij} по кожному рядку платіжної матриці (стратегії гравця Y) і вибору з-поміж них максимального значення, тобто:

$$\alpha = \max(\min A_{ij}).$$

Верхня ціна гри (яку прийнято позначати β) розраховується шляхом визначення максимального значення A_{ij} по кожному стовпцю платіжної матриці гри (стратегії гравця Z) і вибору з-поміж них мінімального значення, тобто:

$$\beta = \min(\max A_{ij}).$$

Якщо нижня ціна гри дорівнює верхній ($\alpha = \beta$), то така гра має сідлову точку і вирішується в чистих стратегіях. Сідлова точка – це такий елемент в платіжній матриці гри, який є мінімальним у своєму рядку і одночасно максимальним у своєму стовпці.

Чисті стратегії – це пара стратегій (одна - для першого гравця, а друга - для іншого), які перехрещуються в сідловій точці. Сідлова точка в цьому випадку і визначає ціну гри.

Ігри, які не мають сідлової точки, на практиці зустрічаються частіше. Доведено, що і у цьому випадку рішення завжди є, але воно обирається в межах змішаних стратегій. Знайти рішення гри без сідлової точки означає визначення такої стратегії, яка передбачає використання кількох чистих стратегій.

В іграх із сідловою точкою відхилення одного гравця від своєї оптимальної стратегії зменшує його виграш (в найкращому випадку виграш залишається незмінним).

В іграх, які не мають сідлової точки, ситуація інша. Відхиляючись від своєї оптимальної стратегії, гравець має можливість отримати виграш більший за нижню ціну гри. Але така спроба пов'язана з ризиком: якщо другий гравець вгадає, яку стратегію застосував перший, тоді він також може відступити від своєї оптимальної стратегії. В результаті виграш першого гравця може бути меншим за нижню ціну гри. Єдина можливість завадити противнику вгадати, яка стратегія використовується – це застосувати декілька чистих стратегій. Звідси з'являється поняття "змішана стратегія".

Експертні методи прийняття рішень застосовуються у випадках, коли для прийняття управлінських рішень неможливо використати кількісні методи. Найчастіше на практиці застосовують:

- 1) метод простого ранжирування;
- 2) метод вагових коефіцієнтів.

Метод простого ранжування (або метод надання переваги) полягає у тому, що кожний експерт позначає ознаки у порядку надання переваги.

Цифрою “1” позначається найбільш важлива ознака, цифрою “2” - наступна за ступенем важливості і т.д.

Оцінки ознак (a_{ij}), отримані від кожного експерта, зводяться в таблицю такого виду:

| Ознаки | Експерти | | | |
|--------|----------|----------|-----|----------|
| | 1 | 2 | ... | m |
| X_1 | a_{11} | a_{12} | ... | a_{1m} |
| X_2 | a_{21} | a_{22} | ... | a_{2m} |
| ... | ... | ... | ... | ... |
| X_n | a_{n1} | a_{n2} | ... | a_{nm} |

Далі визначається середній ранг, тобто середнє статистичне значення S_i за i -тою ознакою за формулою:

$$S_i = \left(\sum_{j=1}^m a_{ij} \right) / m$$

де a_{ij} – порядок надання переваги i -тій ознаці j -им експертом;

j - номер експерта;

i - номер ознаки;

m - кількість експертів.

Чим меншим є значення S_i , тим вагомішою є ця ознака.

Метод вагових коефіцієнтів (оцінювання) полягає у наданні всім ознакам вагових коефіцієнтів. Воно може здійснюватися двома способами:

1) усім ознакам призначають вагові коефіцієнти так, щоб сума всіх коефіцієнтів дорівнювала 1 або 10, або 100;

2) найважливішій з усіх ознак призначають ваговий коефіцієнт, який дорівнює певному фіксованому числу, а решті ознак – коефіцієнти, які дорівнюють часткам цього числа.

Узагальнену думку експертів S_i за i -ою ознакою розраховують за формулою:

$$S_i = \left(\sum_{j=1}^m a_{ij} \right) / m$$

де a_{ij} - ваговий коефіцієнт, який призначив j -ий експерт i -ій ознаці;

j - номер експерта;

i - номер ознаки;

m - кількість експертів, які оцінюють i -ту ознаку.

Чим більшою є величина S_i , тим більш вагомою є ця ознака.

Ілюстративні матеріали

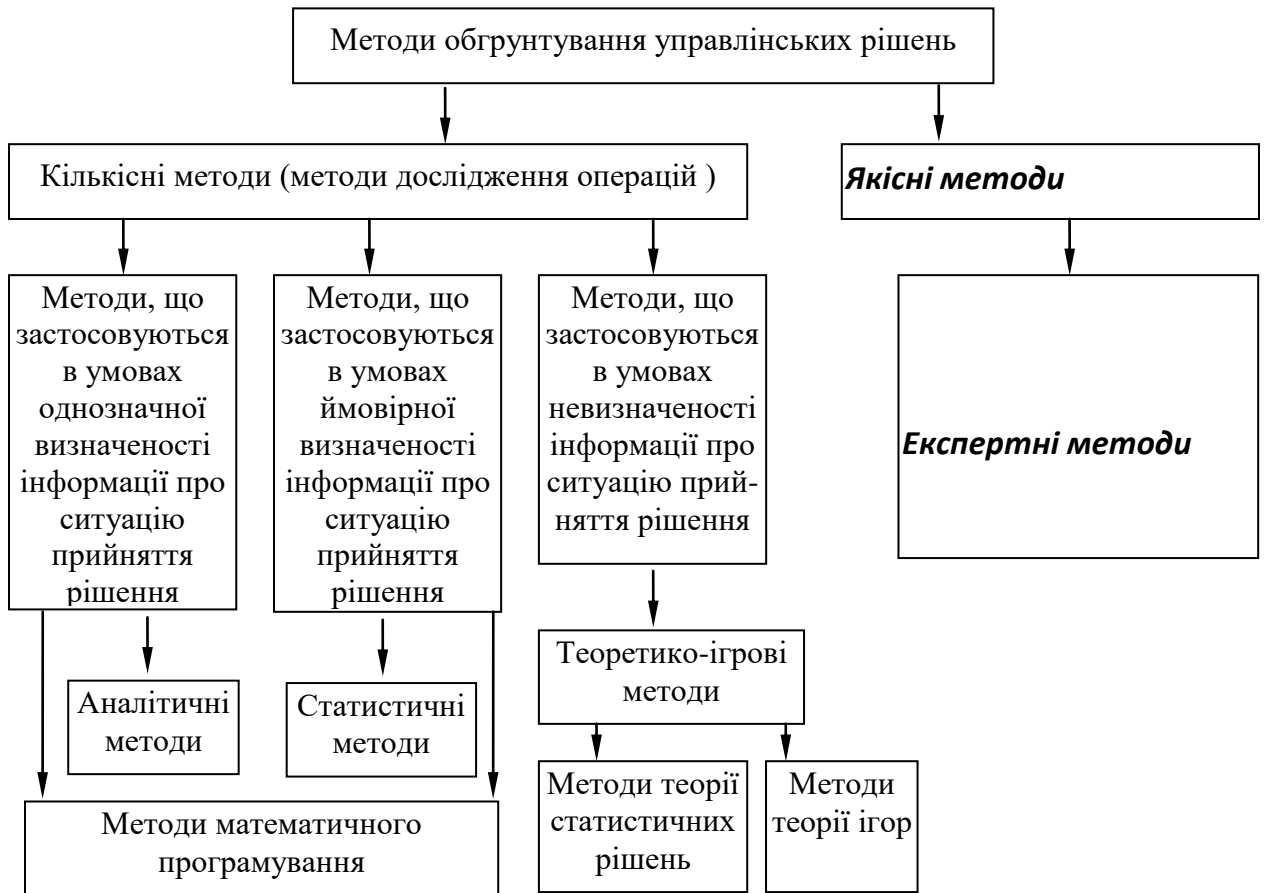


Рис. 8.1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

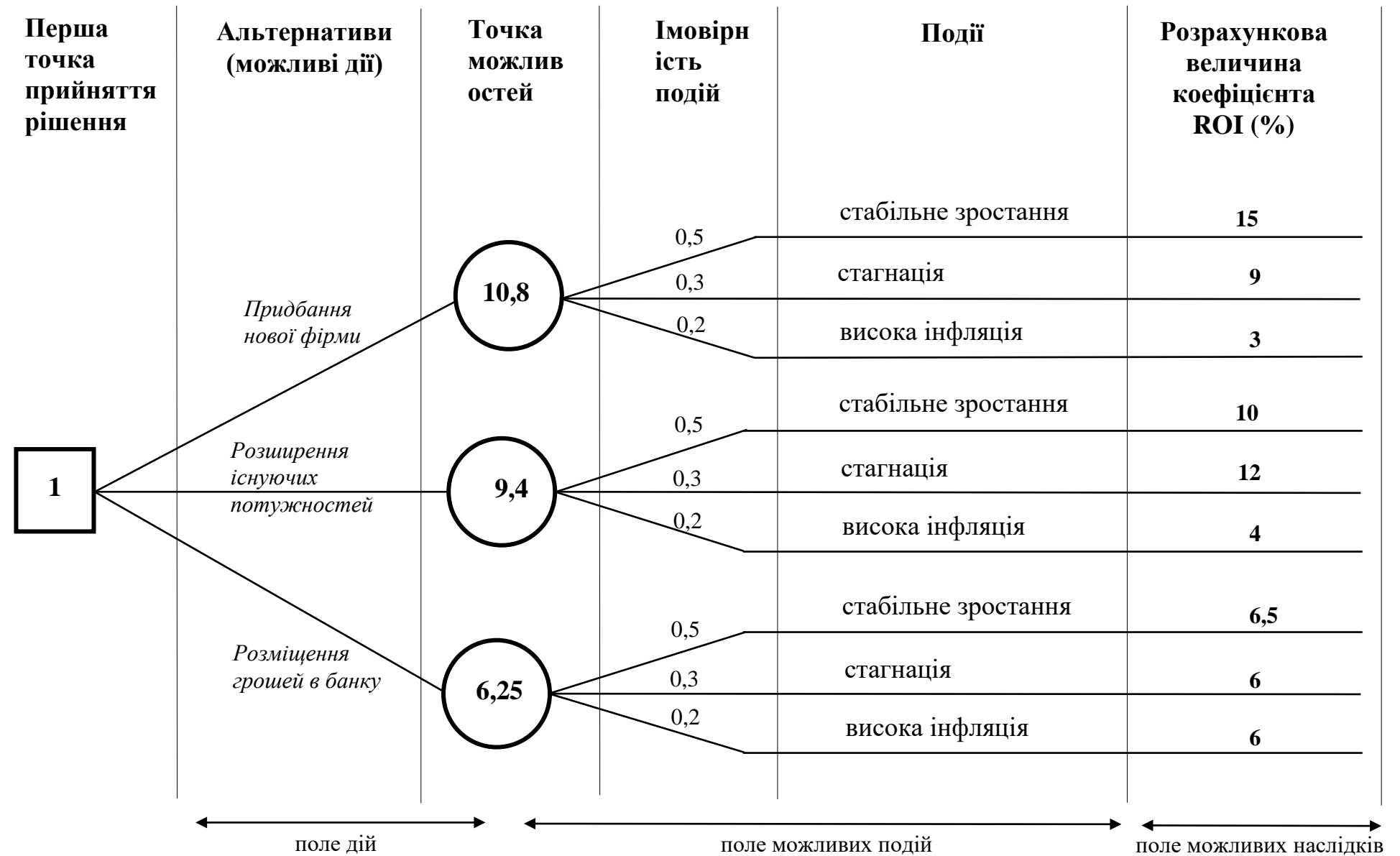


Рис. 8.2. Графік "дерева рішення" в задачі інвестування коштів фірми

Таблиця 8.1

Критерії теорії статистичних рішень

| Найменування критерію | Настанови оптимізації | Формула розрахунку |
|--|--|---|
| <u>Критерій Уолда</u> (критерій песимізму, критерій найбільшої обережності) | Орієнтація на песимістичний розвиток ситуації | $Y = \max (\min a_{ij})$ |
| <u>Критерій оптимізму</u> | Орієнтація на оптимістичний розвиток ситуації | $Y = \max (\max a_{ij})$ |
| <u>Критерій коефіцієнту оптимізму</u> (критерій Гурвіца) | Орієнтація на рівень оптимізму особи, що приймає рішення | $Y = \max \left[\begin{array}{l} \lambda(\max a_{ij}) + \\ + (1 - \lambda)(\min a_{ij}) \end{array} \right]$ |
| <u>Критерій Лапласа</u> | Орієнтація на випадковий розвиток ситуації | $Y = \max \left(\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot P_j \right)$ |
| <u>Критерій жалю</u> (критерій Севіджа) | Орієнтація на мінімізацію втрат або ризиків | $b_{ij} = (\max a_{ij}) - a_{ij}$ $Y = \min_j \left(\max_i b_{ij} \right)$ |

ТЕМА 9. Лідерство

План лекції

1. Поняття і сутність лідирування.
2. Поведінкові теорії лідирування.
3. Ситуаційні теорії лідирування.

1. Поняття і сутність лідирування

В кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, в процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації такого права: від жорсткого авторитарного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих.

Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, при чому так, аби забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації є одним із найважливіших завдань менеджера.

За словами Дж. Пітера Лоуренса: "Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність".

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідирування.

Для розуміння сутності лідирування важливо спочатку розібрати такі категорії:

- 1) повноваження;
- 2) вплив;
- 3) влада.

Повноваження являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Вплив - це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Можливість впливати на поведінку інших людей і називається владою.

Чим відрізняються категорії "повноваження" і "влада"? Влада лише частково визначається повноваженнями. Як можна побачити із схеми елементарної одиниці влади (див. рис.9.1.), вона визначається не стільки

рівнем формальних повноважень керівника, скільки ступенем залежності підлеглого.



Рис.9.1. Елементарна одиниця влади

Повноваження надають керівникові владу над підлеглими. Наприклад, підлеглі залежать від керівника у таких питаннях як:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі;
- робочі завдання тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він, зокрема, залежить від них у питаннях:

- отримання необхідної для прийняття рішень інформації;
- встановлення неформальних контактів з робітниками інших підрозділів;
- здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег тощо.

Отже, використання керівником своєї влади у повному обсязі може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний керівник намагається підтримувати так званий “баланс влади”.

Виділяють такі основні форми влади (див. рис.9.2.).

| Основні форми влади | |
|----------------------|--|
| → | <u>Влада, яка базується на примушенні</u> – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість покарати так, що завадить вдоволенню життєвих потреб виконавця |
| → | <u>Влада, яка базується на винагороді</u> – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість задовольнити його життєві потреби |
| → | <u>Експертна влада</u> – виконавець вірить, що той, хто має вплив, володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця |
| → | <u>Еталонна влада (влада прикладу)</u> – характеристики або властивості того, хто має вплив, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на того, хто впливає |
| → | <u>Традиційна влада</u> – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх |
| Основні форми впливу | |
| → | <u>Переконання</u> – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє що він робить і навіщо |
| → | <u>Вплив через участь</u> – менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією |

Рис.9.2. Основні форми влади та впливу

Зміни у середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника і підлеглих, їх фінансовому стані тощо) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, аби мати можливість впливати на них.

Основними засобами такого впливу є переконання і залучення до участі.

Переконання ґрунтується на владі прикладу та владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, яка здатна зменшити можливості керівника діяти. Проте, отримавши згоду, керівник чинить сильний вплив на потреби виконавця у повазі. Переконання впливає тим, що виконавець усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є: повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

Залучення до участі. Керівник у цьому випадку не прикладає зусиль, аби нав'язати підлеглому свою думку або волю. Керівник лише спрямовує зусилля підлеглого і сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу у цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило, більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб більш високого рівня (владі, компетентності, самоповаги).

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно, різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації. Саме для характеристики таких способів і використовується поняття "лідирівання".

Лідирівання – це здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

2. Поведінкові теорії лідирівання

Існує багато засобів впливу на інших людей. Внаслідок цього закономірно виникає запитання: які засоби впливу є найбільш ефективними у процесі спрямування людей на досягнення цілей організації? У дослідженнях щодо відповіді на таке запитання можна виділити три підходи:

- 1) підхід з позиції особистих якостей керівника;
- 2) поведінковий підхід;
- 3) ситуаційний підхід.

Підхід з позицій особистих якостей керівника. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позицій особистих якостей є:

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

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

по-перше, не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам;

по-друге, один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

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

Поведінковий підхід. Згідно поведінкового підходу до лідирування результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування. Стиль керування – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на робітників організації.

При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються. Яких саме факторів:

- особистих якостей керівника;
- особистих якостей підлеглих;
- завдань та дій, які вони виконують тощо.

Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керування. Тому в теорії управління стиль даного конкретного керівника виступає як позиція на континуумі. Отже будь-який з проміжних стилів керування характеризується різним ступенем впливу крайніх позицій континууму.

Автократично-демократичний континуум стилів керування. В основу автократично-демократичного континууму стилів керування покладено теорію Х та теорію Y Дугласа МакГрегора, який виділив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

1. Згідно “теорії Х” робітники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими що при першій ліпшій нагоді намагаються уникнути праці. Отже для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю.

“Теорія Х” характеризує основи автократичного керування. Автократ має достатньо влади, аби нав’язати свою волю виконавцям і у разі необхідності без вагань вдається до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він обіймає. Сила влади автоматично примушує підлеглих беззастережно коритися наказам та інструкціям. Автократ звичайно:

- щонайбільше централізує повноваження;
- щонайбільше структурує роботу підлеглих;
- різко обмежує свободу підлеглих щодо прийняття рішень;
- вимагає дотримання чисельних правил поведінки;
- звертається до потреб більш низького рівня у підлеглих (за пірамідою Маслоу).

За “теорією Y”, навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні

якої вона зацікавлена. “Теорія Y” характеризує основи демократичного керування. Для демократичного стилю керування характерними є:

- високий ступінь децентралізації повноважень;
- активна участь підлеглих у прийнятті рішень;
- добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими;
- апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

Результати теоретичних досліджень МакГрегора знайшли відображення і отримали розвиток у моделі автократично-демократичного континуума стилів керування Танненбаума-Шмідта (див. рис.9.3.).

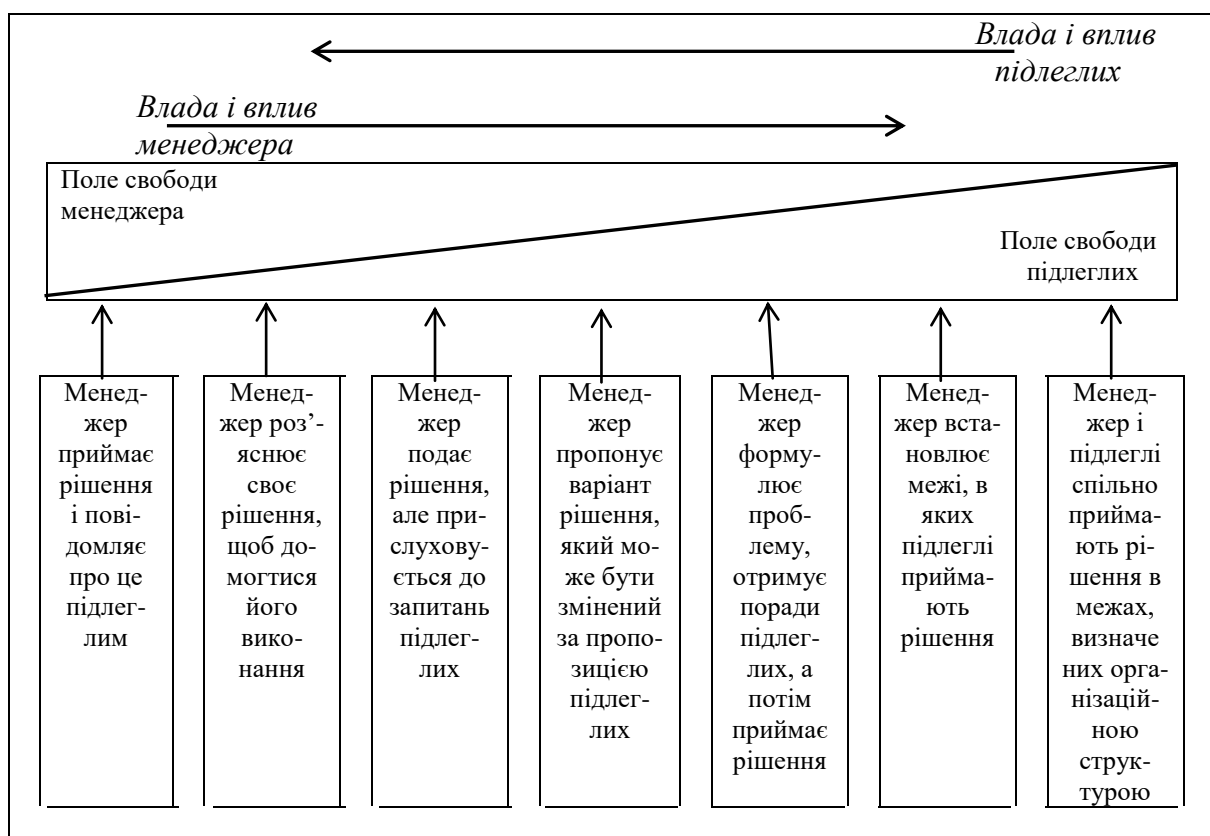


Рис.9.3. Континуум стилів керування Танненбаума-Шмідта

Ліберальний стиль керування. Ліберальне керівництво характеризується мінімальною участю керівника. Підлегли при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.

Дослідження ліберального стилю порівняно з автократичним, які проводив К. Левін дозволили йому зробити такі висновки:

1) автократичне керування порівняно з ліберальним домагалось виконання більших обсягів роботи, проте призводило:

- до низької мотивації;
- до меншої оригінальності;
- до більшої агресивності до членів групи;

- до більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника;

2) ліберальне керування призводило:

- до зменшення обсягів роботи;

- до зниження її якості;

- до недостатнього задоволення підлеглих таким стилем керування.

Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Інші критерії континууму стилів керування були запропоновані Р. Лайкертом. За граничні позиції континууму були взяті принципово нові стилі керування:

1) стиль керування зосереджений на роботі;

2) стиль керування зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на задачу) піклуються (дбають) перш за все про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на робітника) прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

Р. Лайкерт дотримувався думки, що стиль керування може бути орієнтований або на роботу, або на робітника. При цьому результати його досліджень свідчили, що стиль, орієнтований на робітника майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивної праці.

Р. Лайкерт запропонував 4 базових системи стилів керування (див. рис.9.4.):

1) експлуаторсько-авторитарна;

2) прихильно-авторитарна;

3) консультативно-демократична;

4) партисипативно-демократична.

На думку Р.Лайкерта четверта система є найдієвішою.

| Система 1 | Система 2 | Система 3 | Система 4 |
|--|---|---|--|
| <i>“Експлуатаційно-авторитарна”</i> | <i>“Доброзичливо-авторитарна”</i> | <i>“Консультативно-демократична”</i> | <i>“Партисипативно-демократична”</i> |
| ↓ | ↓ | ↓ | ↓ |
| Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників загрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують | Керівники поблажливо впевнені в собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від | Керівники довіряють підлеглим, але не повністю, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і пропозиції, використовують для мотивації заохочення з рідким | Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постанов |

| | | | |
|--------------------------------------|---|--|--|
| прийняття рішень тільки вищою ланкою | підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем | покаранням, організують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими | ки цілей і оцінки роботи по їх досягненню, організують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп |
|--------------------------------------|---|--|--|

Рис.9.4. Континуум системи керівників Р. Лайкерта

Двомірне трактування стилів керування. Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів керування. За результатами своїх досліджень вони дійшли висновку, що хоча авторитарний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини (хіба не можна бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим до людей). Іншими словами, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на роботу і на людей.

Звідси з'являється можливість класифікувати стилі керування одразу за двома критеріями. Розвиваючи цю концепцію Р. Блейк та Дж. Моутон побудували сітку (ГРІД), яка містить 5 основних стилів керування.

Вертикальна ось схеми ранжує турботу менеджера про людину за шкалою від одного до дев'яти, а горизонтальна – турботу менеджера про роботу за такою самою шкалою. Стиль керування визначається за обома наведеними критеріями одночасно. Блейк та Моутон визначають чотири граничних та одну середню позиції ГРІД як показано на рис.9.5.



Рис.9.5. ГРІД стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутона

Блейк та Моутон вважали, що найефективнішим стилем керування є поведінка керівника у позиції 9.9.

Дев'ятибалова шкала у теорії Блейка та Моутона пов'язана з розумінням, що існує декілька проміжних варіантів стилів керування. При цьому, як відзначали Блейк та Моутон: “Будь-які переваги, що можна отримати з проміжних варіантів, не варті тих зусиль, які необхідні для ідентифікації їх характеристик”.

Крім того, Блейк та Моутон виділили три додаткових стилі керування, які розглядаються як певні сполучення п'яти “чистих” стилів у ГРІДі. Це, зокрема:

1) патерналізм (сполучення ситуації 9.1, з точки зору управління та контролю, з системою заохочення у ситуації 1.9). Патерналізм як тип поведінки керівника асоціюється з фігурою батька родини. Він не скупий на похвали за виконану роботу, заохочує, підтримує, але створює середовище, у якому робітники не діють без його ухвали. Винагородження та підтримка надаються підлеглим в обмін на слухняність та лояльність;

2) опортунізм – це сполучення будь-яких або усіх підходів до управління, які здатні закріпити позицію керівника або надати йому певні особисті переваги. Кожний крок опортуніста здійснюється з тактичних міркувань і є засобом досягнення особистого успіху (внесок в успіх організації на другому плані відносно до особистої вигоди);

3) фасадизм або зовнішнє благополуччя – це імітація ситуації 9.9 з метою приховати дійсні мотиви власної поведінки керівника.

3. Ситуаційні теорії лідирування

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідирування – це намагання виділити єдиний певний оптимальний стиль керування. Наступні дослідження з теорії лідирування показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані ситуаційні фактори.

Метою сучасних ситуаційних теорій лідирування є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. В моделі Ф. Фідлера виділені три фактори:

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

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

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

При цьому Ф. Фідлер вважав, що стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним) і він не здатний пристосувати його до умов конкретної ситуації. Тому ідея моделі Ф. Фідлера полягає у тому, щоб призначати конкретного менеджера керувати таким підрозділом, ситуація у якому щонайбільше відповідає стабільному стилю керування даного менеджера. Такий підхід і забезпечує баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника.

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

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

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

Далі у моделі Ф. Фідлера передбачається, що:

- відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- завдання може бути структурованим і не структурованим;
- посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають 8 можливих (потенційних) стилів керування. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного керування. Тобто менеджера з певним ставленням (відношенням) до НПК слід призначати керувати підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних факторів (див. рис.9.9.).

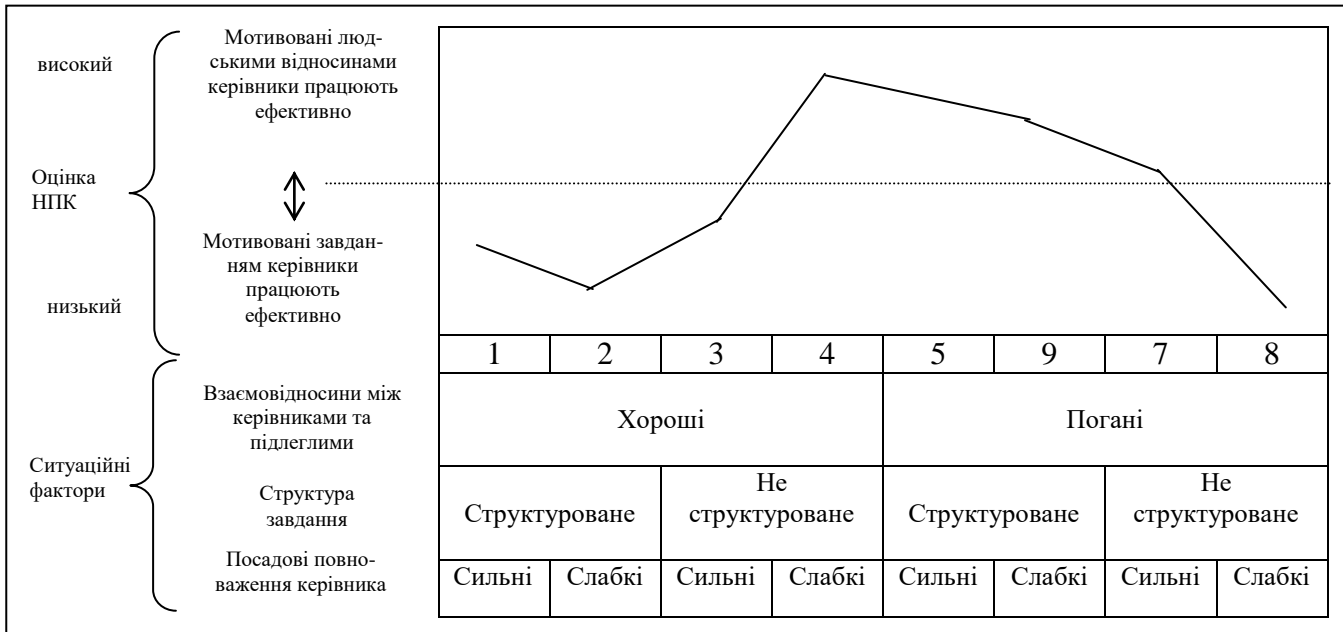


Рис.9.9.Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера

Графік, наведений на рисунку 9.9., дозволяє зробити такі висновки:

- керівники, орієнтовані на завдання, найефективніші у ситуаціях 1, 2, 3 і 8;
- керівники, орієнтовані на людські відносини, ефективно керують у ситуаціях 4, 5 і 9;
- у ситуації 7 добре можуть працювати обидва типи керівників.

Теорія “життєвого циклу” П. Херсі і К. Бланшара. В основу теорії “життєвого циклу” покладено гіпотезу, що ефективність стилю керування залежить від ступеня “зрілості” виконавців (підлеглих). В рамках цієї теорії під “зрілістю” розуміється:

- здатність підлеглого нести відповідальність за свою поведінку;
- бажання досягти поставленої перед ним мети;
- освіта та досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати.

При цьому “зрілість” не є постійною (незмінною) рисою (властивістю) конкретної особи або групи виконавців, це скоріше характеристика конкретної ситуації. Це означає, що в залежності від завдання, яке виконується, люди виявляють різний ступінь “зрілості”. Відповідно і керівник має змінювати свою поведінку залежно від ступеня зрілості підлеглих.

Модель “життєвого циклу” П. Херсі та К. Бланшара схематично представлена на рис.9.7.

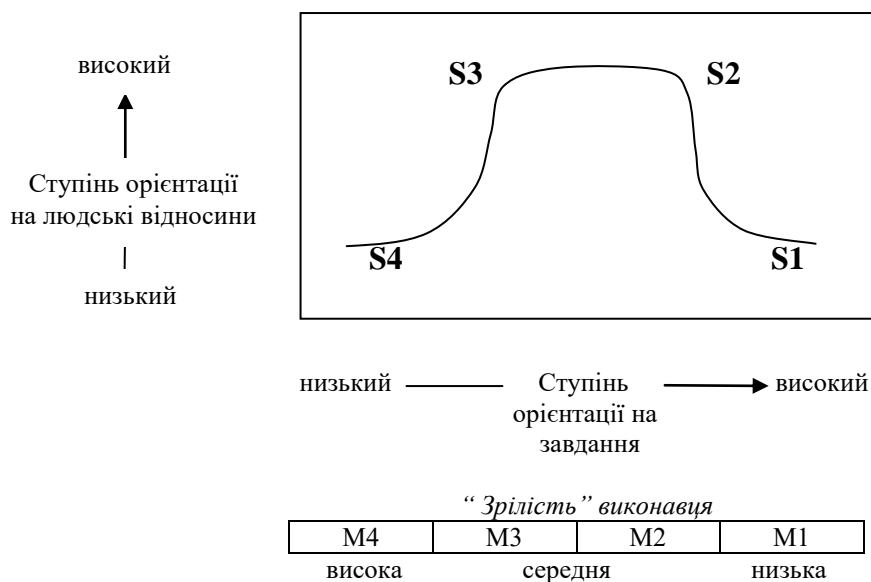


Рис.9.7. Ситуаційна модель керування П. Херсі та К. Бланшара

У моделі виділені 4 стилі керування залежно від ступеня “зрілості” виконавців:

S1 – “давати вказівки”. Це сполучення низького рівня орієнтації на людину і високого – на задачу. Такий стиль до підлеглих з низьким рівнем “зрілості” (*M1*). У даному випадку підлеглі або не хочуть, або не здатні відповідати за конкретне завдання. Тому для них потрібні інструкції, вказівки, жорсткий контроль;

2. *S2* – “продавати”. Це одночасно висока орієнтація як на людину, так і на роботу. Підлеглі бажають приймати відповідальність, але не спроможні внаслідок середнього рівня “зрілості” (*M2*). Отже, керівник обирає поведінку, орієнтовану на завдання, і підтримує ентузіазм виконавців;

3. *S3* – стиль, який ґрунтується на залученні підлеглих до прийняття рішень. У такій ситуації підлеглі спроможні, але не бажають відповідати за виконання завдання. Підлеглі знають, що і як треба робити, їм не потрібні конкретні вказівки (середній рівень зрілості – *M3*). Проте вони мають відчувати свою причетність до виконання поставленого завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію підлеглих, надаючи їм можливість приймати участь у прийнятті рішень.

4. *S4* - делегування. Підлеглі і спроможні, і бажають приймати відповідальність. Поведінка керівника за такої ситуації може поєднувати низький рівень орієнтації як на завдання, так і на людські відносини. Керівник дозволяє підлеглим діяти самостійно.

ТЕМА 10. Комунікації в управлінні

1. Процес комунікації.
2. Міжособистісні та організаційні комунікації.
3. Управління комунікаційними процесами.

1. Процес комунікації

У *вузькому розумінні комунікація* – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

В *теорії управління* під *комунікацією* розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, 4 умови:

- 1) **наявність щонайменше двох осіб**:
 - відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі;
 - одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;
- 2) **наявність повідомлення**, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі;
- 3) **наявність каналу комунікації**, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;
- 4) **наявність зворотного зв'язку**, тобто процесу передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.

У процесі комунікації, модель якого наведена на рис. 10.1, вирізняють наступні *етапи*:

- 1) формування концепції обміну інформацією;
- 2) кодування та вибір каналу;
- 3) передача повідомлення через канал;
- 4) декодування;
- 5) усвідомлення змісту ідеї відправника;
- 6) зворотній зв'язок.

Розглянемо детальніше зміст кожного з етапів процесу комунікації.

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

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

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

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

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

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

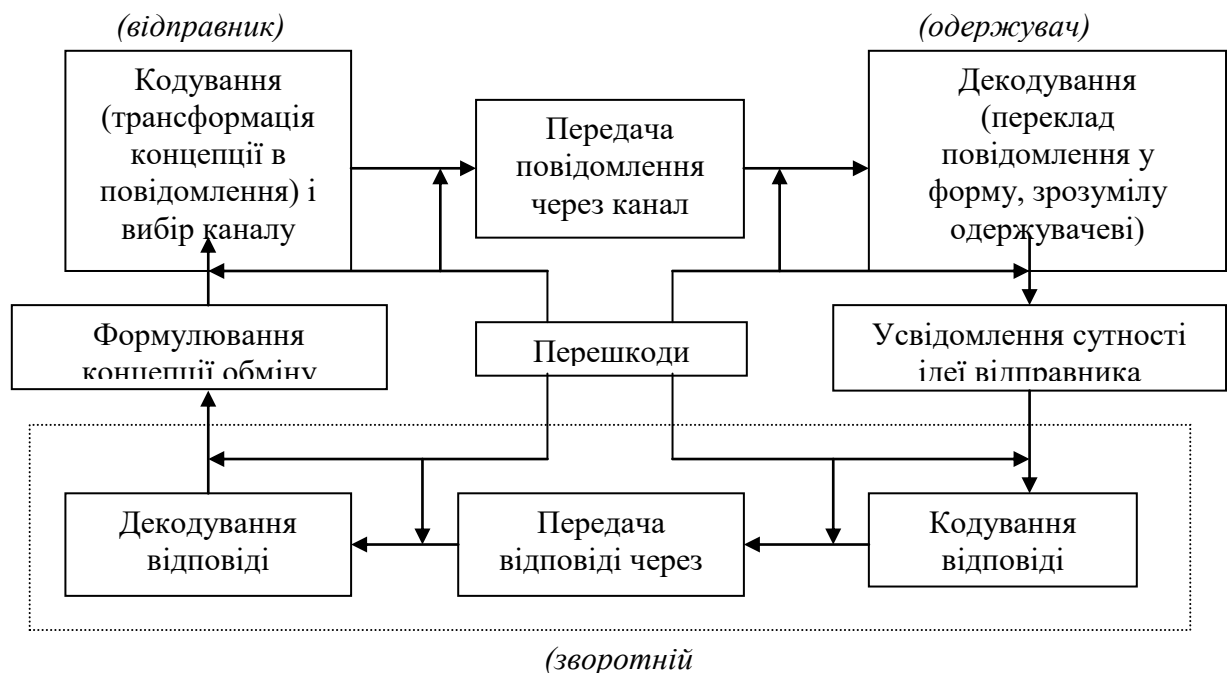


Рис. 10.1. Модель процесу комунікації

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

3. **Передача повідомлення** по каналу є доставка повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод ("шумів"). **Перешкоди** – це все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації.

Діяльність менеджера з управління комунікаціями багато в чому пов'язана із з'ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію.

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

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

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

Відправник, у свою чергу:

- декодує це повідомлення;
- порівнює інформацію відправника із власною

концепцією комунікації і визначає ступінь їх взаєморозуміння.

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

2. Міжособові та організаційні комунікації

В загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома та більше особами застосовують термін **“міжособові комунікації”**.

У організації працівники грають певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Це вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює їх. Тому для позначення процесів комунікації у межах організації використовують поняття **“організаційні комунікації”**.

Вирізняють **3 основні методи міжособових комунікацій**:

- 1) усна комунікація;
- 2) письмова комунікація;
- 3) невербальна комунікація.

Усна комунікація – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться: промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповсюдження чуток тощо.

Переваги усної комунікації:

- 1) швидкість обміну інформацією;
- 2) хороший зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);

3) простота здійснення комунікації.

Недоліки усної комунікації:

- 1) використання для повідомлення неадекватних слів;
- 2) можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- 3) велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- 4) викривлення повідомлення при його подальшій передачі.

Формами **письмової комунікації** виступають: накази; розпорядження, листи, звіти та інші засоби комунікації, які використовують письмові символи.

Переваги письмової комунікації:

- 1) незмінність впродовж тривалого часу, може зберігатися;
- 2) матеріальність, помітність;
- 3) спроможність піддаватись перевірці;
- 4) ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність.

Письмові комунікації використовують, насамперед, за потреби найточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

Невербальна комунікація – це обмін інформацією без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення й заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу.

Класифікація невербальних засобів комунікації наведена в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Класифікація невербальних засобів комунікації

| Основні системи невербальних засобів комунікації | Елементи системи |
|---|--|
| 1. Рухи частин тіла (“мова тіла”) | Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози |
| 2. Мова | Інтонації, діапазон голосу, прискорення або уповільнення мови |
| 3. Простір | Просторові форми організації спілкування: наближеність до співрозмовника, розстановка меблів, розміри й розташування |
| 4. Час | Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення |
| 5. Рух очей | Погляди (частота, тривалість, уникнення погляду) |

В залежності від статусу (санкціоновані чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

Неформальні комунікації виникають спонтанно. Вони не санкціоновані менеджментом, підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви у формальних комунікаціях і переслідують наступні цілі:

- задоволення потреб працівників організації у соціальній взаємодії;
- покращення результатів діяльності організації шляхом створення альтернативних, більш ефективних каналів обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють **3 типи організаційних комунікацій**:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

В межах **міжрівневих комунікацій** розрізняють: *низхідні* й *висхідні*.

Низхідні комунікації – це передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Їх **мета** - спрямування, координація й оцінка діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі. **Метою** таких комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних.

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або працівниками одного рівня. Їх **мета** - прискорення й полегшення обміну інформацією в організації, координація і інтеграція різних функцій. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, які сполучають функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі, якщо члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами.

Всі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати **комунікаційними мережами**.

В теорії управління розрізняють **5 базових типів комунікаційних мереж**:

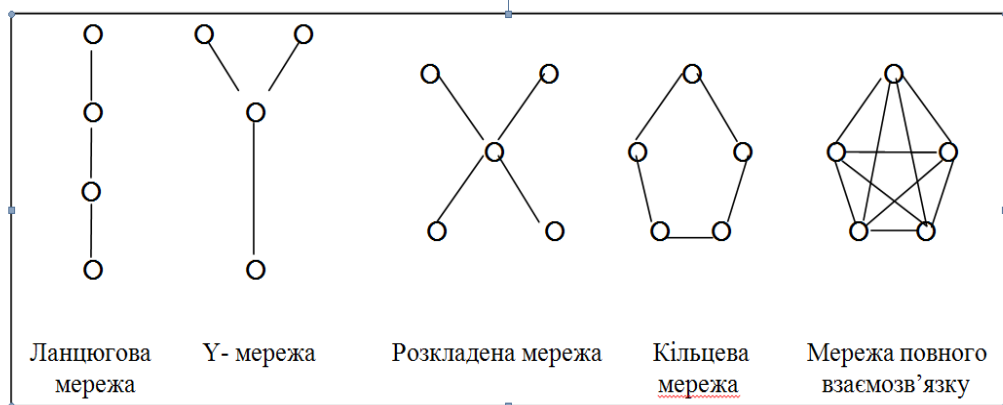
- 1) ланцюгова мережа;
- 2) Y- мережа;
- 3) розкладена мережа;
- 4) кільцева мережа;

5) мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна).

Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер. На **рис. 10.2** представлені особливості відповідних типів комунікаційних мереж та оцінка їх ефективності залежно від необхідної швидкості передачі і точності повідомлення, наявності лідера і морального стану підлеглих.

Мережа **неформальних комунікацій** отримала назву "**виноградної лози**". В такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати "чутками". Чутки є невід'ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Неформальні комунікації набагато швидші, ніж канали формального зв'язку, і становлять для менеджера практичний інтерес, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлегли вважають важливою.

Знаючи зміст чуток, менеджер може вчасно виправити ситуацію як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж.



Ефективність комунікаційних мереж

| Критерії оцінки ефективності | Базові типи мереж | | | | |
|------------------------------------|-------------------|-----------|-------------|----------|-----------------------|
| | Ланцюгова | Y- мережа | Розкладе на | Кільцева | Повного взаємозв'язку |
| 1. Швидкість передачі повідомлення | середня | середня | велика | мала | велика |
| 2. Точність повідомлення | висока | висока | висока | низька | середня |
| 3. Імовірність наявності лідера | середня | середня | висока | відсутня | відсутня |
| 4. Моральний стан підлеглих | середній | середній | низький | високий | високий |

Рис. 10.2. Базові типи комунікаційних мереж і критерії їх ефективності

3. Управління комунікаційними процесами

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- **визначення перешкод** на шляху до ефективної комунікації;

- **розробку й реалізацію засобів усунення таких перешкод** і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато **факторів**, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. **Фільтрація**. Коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є наслідком:

- конфлікту між сферами компетенції;
- конфлікту інтересів відправника і одержувача повідомлення;

- висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);

- отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. **Вибіркове сприйняття**. Одержувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає характер її декодування.

3. **Семантичні бар'єри**. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. Горизонтальні комунікації між фахівцями одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону, який незрозумілий іншим. У великих організаціях із філіями в різних країнах використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Усе це, зрештою, призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4. **Поганий зворотній зв'язок**.

5. **Культурні відмінності** між відправником і одержувачем інформації.

6. **Інформаційні перевантаження** виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію. Виникає потреба відсіви менш важливої інформації.

Підвищення ефективності комунікацій вимагає:

- 1) удосконалення повідомлень;
- 2) удосконалення механізму розуміння повідомлень.

Основними методами, що допомагають вирішити ці проблеми, є:

1) **регулювання інформаційних потоків** (поділ проблем між менеджером і підлеглими);

2) **удосконалення зворотного зв'язку** на основі:

- формулювання запитань в процесі повідомлення;
- повторення всього або частини повідомлення;
- застосування різних варіантів викладення інформації;

3) **використання емпатії** – здатності поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його особливості характеру тощо;

- 4) *заохочення взаємної довіри;*
- 5) *спрощення мови повідомлення;*
- 6) *розвиток здібностей ефективно слухати* (настанови "мистецтва ефективно слухати" Кіта Девіса).

Стиль і стратегія міжособових комунікацій.

Стиль міжособових комунікацій – це манера поведінки особи в процесі обміну інформацією з іншою особою. Ця манера залежить в основному від ступеню обізнаності (рівня знань) **обох** сторін про інформацію, яка виступає предметом обміну. Різні комбінації обізнаності/необізнаності відправника та одержувача про інформацію для комунікації наведені у матриці, що носить назву “вікно Джохарі” (рис. 10.3).



Рис. 10.3. Модель матриці "вікно Джохарі"

В матриці "вікно Джохарі" ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний **стиль міжособових комунікацій**.

1. **"Арена"** (відкрита зона). В межах цього поля формуються умови для найефективніших міжособових комунікацій. Як відправник, так і одержувач повідомлення достатньо обізнані про предмет комунікації і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією. У відкритій зоні утворюються сприятливі умови для взаєморозуміння. Чим більше за розмірами поле "арени", тим ефективнішими будуть комунікації.

2. **"Темна пляма"** (сліпа зона). Одержувач достатньо обізнаний про сутність повідомлення, яке він має отримати. Відправник, навпаки, має невиразне уявлення про нього, внаслідок чого опиняється у невідповідному становищі. Йому важко зрозуміти поведінку й рішення, що приймаються одержувачем інформації. За такої ситуації відправник намагається уникнути комунікацій і зруйнувати їх.

3. **"Фасад"** (секретна зона). Відправнику добре відома інформація, яка стає предметом комунікації, чого не можна сказати про одержувача.

Проблема цього поля полягає у недостатній глибині (поверховості) комунікацій. Це пов'язано з тим, що відправник:

а) може не передавати інформацію, яку вважає потенційно шкідливою для взаємин з одержувачем;

б) побоюється, що передана інформація може зруйнувати його владу.

Внаслідок зазначених проблем секретної зони виникає ситуація "фасаду", коли передається інформація, що є вигідною відправнику. "Фасад" зменшує поле "арени" і звужує можливості для ефективної комунікації.

4. **"Невідомість"**. Жодний з учасників не обізнаний про предмет комунікації. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою.

Для підвищення ефективності комунікації з позицій "Вікна Джохарі" використовують *дві стратегії*:

1. **"Стратегія експозиції"** (розкриття). Збільшення "поля арени" (зменшення "поля фасаду") вимагає від відправника більшої відкритості у доведенні інформації. Відправник, передаючи правдиву інформацію, нібито розкриває себе, залишає незахищеними свої вразливі позиції.

2. **"Стратегія зворотного зв'язку"**. Поле "темної плями" можна зменшити шляхом удосконалення зворотного зв'язку. Для цього необхідні:

- згода одержувача результативно слухати;
- згода відправника результативно (із більшою експозицією) викласти інформацію, незрозумілу одержувачу.

Це означає, що:

1) налагодження зворотного зв'язку залежить від активної співпраці відправника і одержувача;

2) підвищення експозиції залежить від активної поведінки тільки відправника.

Практикою опрацьовано багато різних підходів до *підвищення ефективності комунікаційних процесів* в організації. Один із найвідоміших запропонований Американською асоціацією менеджменту ("10 настанов ефективної комунікації"):

1. **Пояснюйте свої ідеї перед початком комунікації**. Це означає системний аналіз проблем, які є предметом комунікації. Глибоке обміркування майбутніх повідомлень забезпечує прозорий і чіткий буде процес комунікації.

2. **З'ясовуйте дійсну мету комунікації**. Чітке визначення мети повідомлення дозволяє менеджеру легко проектувати комунікації.

3. **Зауважайте всі елементи середовища комунікації**, як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати завжди сприяють успіху комунікації. При цьому їх слід пропускати крізь "сито" фізичних умов комунікації, соціального клімату, досвіду минулої комунікації і адаптувати до поточної ситуації.

4. **Намагайтеся отримати допомогу від інших у процесі комунікації**. Консультації можуть бути корисним методом для кращого розуміння важелів управління комунікаціями. Більш того, той хто

допомагає формулювати повідомлення, як правило, є тією силою, яка активно підтримує комунікацію.

5. **Слідкуйте за інтонаціями голосу, виразом обличчя, добором слів** в процесі передачі повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення. На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано.

6. **Передавайте якомога більше корисної інформації.** Людина запам'ятовує повідомлення, які є корисними для неї. Менеджер має формулювати повідомлення так, щоб вони враховували інтереси як підлеглих, так і організації.

7. **Відслідкуйте процес комунікації.** Менеджеру потрібний хороший зворотній зв'язок, щоб знати рівень розуміння повідомлення підлеглими.

8. **Підтверджуйте свої слова конкретними діями.** Якщо слова і дії менеджера суперечливі, він дискредитує власні вказівки.

9. **Зауважте, що сучасні комунікації впливають на майбутнє.** Більшість комунікацій відбиває поточні потреби, але мають бути спрямовані у майбутнє.

10. **Намагайтеся бути хорошими слухачами.**

Ілюстративні матеріали



Рис. 10.1 Поняття, основні елементи та етапи процесу комунікації



Рис. 10.2 Модель процесу комунікації

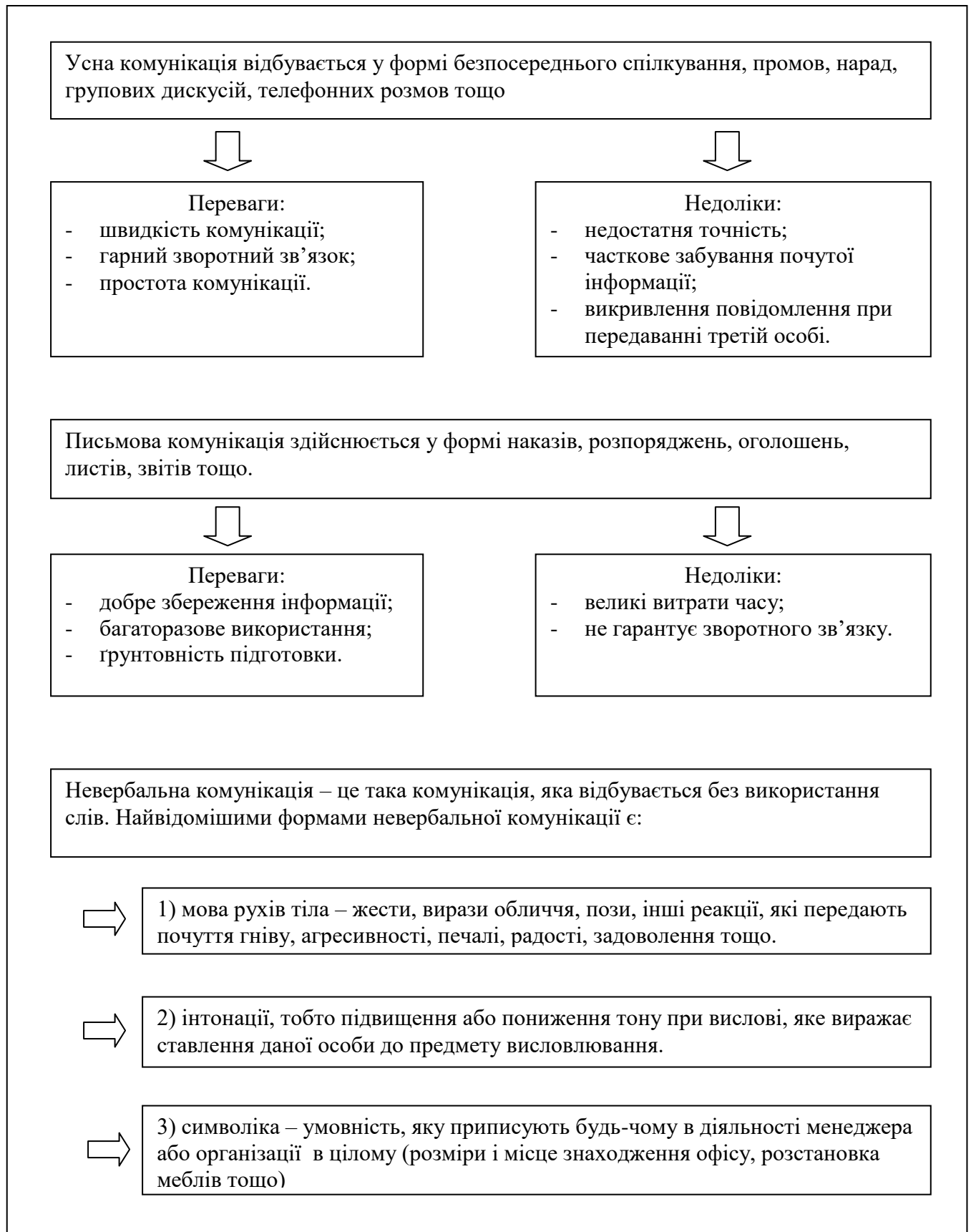


Рис. 10.3 Усна, письмова і невербальна комунікації

Згідно ситуаційної моделі Ленгела-Дафта вибір носія інформації в процесі комунікації залежить від двох факторів:

⇒ 1) пропускну́ї спроможності (ємності) відповідного носія інформації, тобто обсягу інформації, який можна передати за допомогою даного носія за одну сесію комунікації. На ємність носія інформації впливають: спроможність передавання декількох сигналів одночасно; можливість забезпечити швидкий зворотний зв'язок; спроможність забезпечити особистий підхід до комунікації;

⇒ 2) характеру самого повідомлення: є воно звичайним (рутинним) або нестандартним (оригінальним)

Ієрархія та схема вибору найбільш придатного носія інформації представлені на рисунку

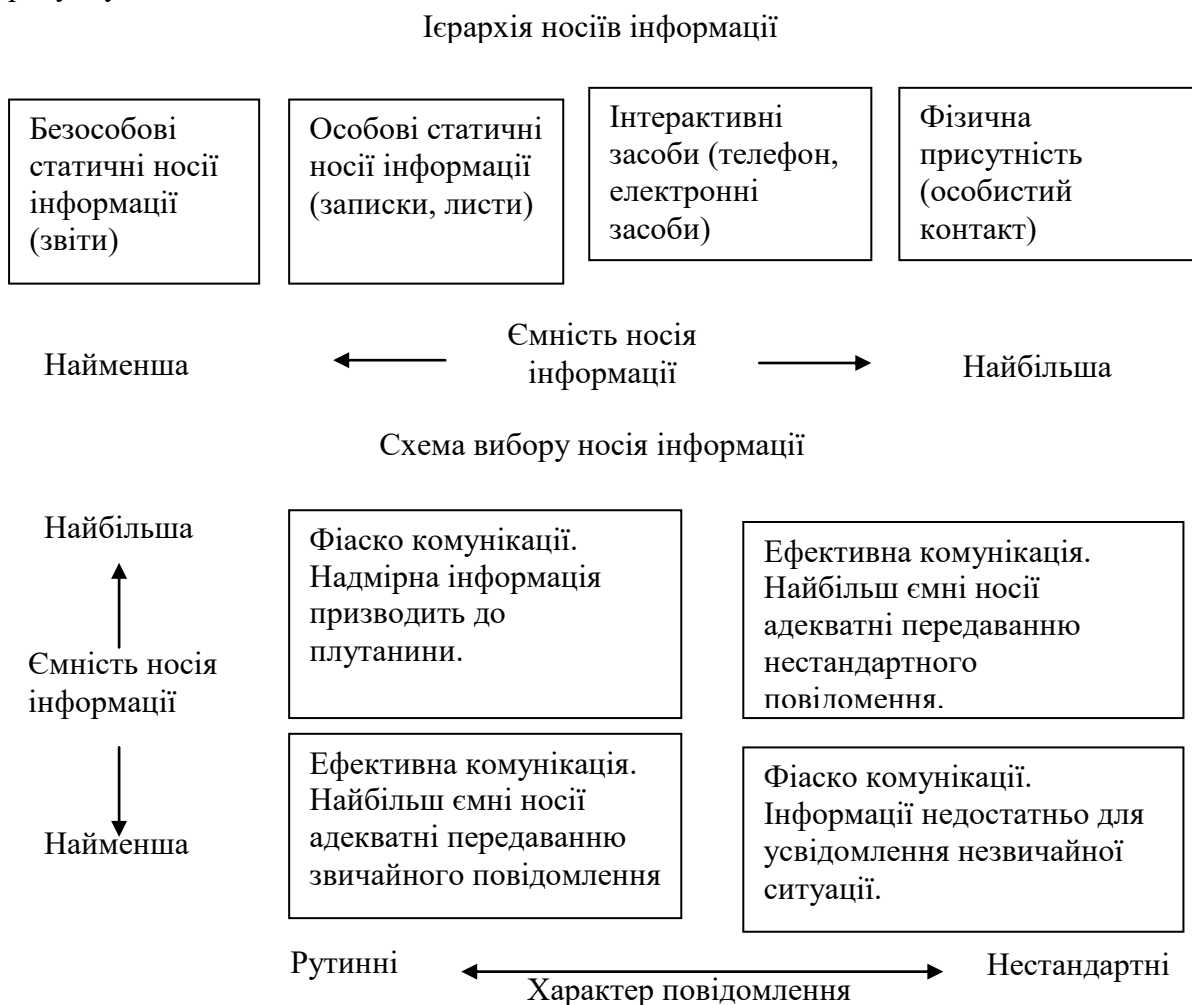


Рис. 10.4 Ситуаційна модель вибору носія інформації Ленгела-Дафта

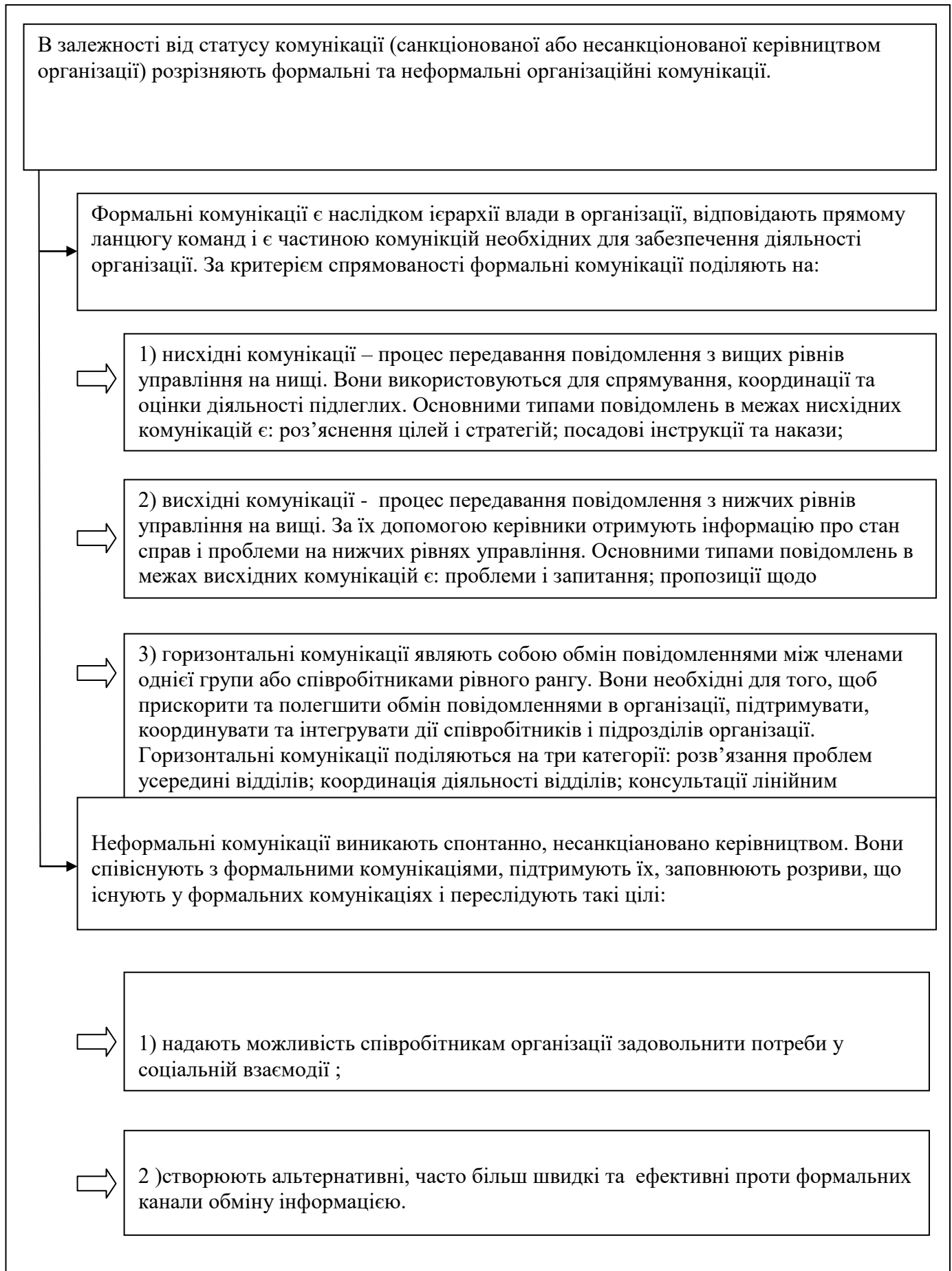


Рис. 10.5 Формальні та неформальні організаційні комунікації



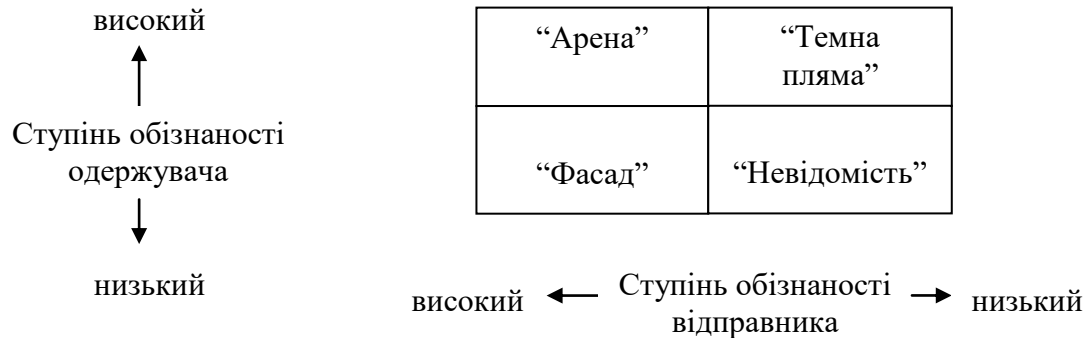
Рис. 10.6 Типи комунікаційних мереж в групах



Рис.10.7 Перешкоди на шляху ефективної комунікації та методи їх подолання

Стиль комунікації – це манера поведінки однієї особи в процесі обміну інформацією з іншою особою (або групою осіб)

Згідно моделі вибору стилю комунікації ця манера залежить від ступеня обізнаності (рівня знань) як однієї, так і другої сторони про інформацію, яка виступає предметом комунікації. Різні комбінації рівнів обізнаності/необізнаності відправника та одержувача про інформацію для комунікації наведені у матриці:



В матриці ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний стиль комунікації:



1) “Арена” – найефективніша комунікація. Як відправник, так і одержувач повідомлення достатньо обізнані про предмет комунікації, і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією



2) “Темна пляма” – відправник має невиразне уявлення про те, що він повинен повідомити. Йому важко зрозуміти поведінку обізнаного одержувача. Відправник намагається уникнути комунікації і зруйнувати їх



3) “Фасад” – одержувачу невідома інформація, яка є предметом комунікації. Відправник передає тільки таку інформацію, яка є вигідною для нього. Проблема цього поля полягає у недостатній глибині (поверхності) комунікацій



4) “Невідомість” – жодний з учасників комунікації не обізнаний про предмет комунікації. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою

Для підвищення ефективності комунікацій відповідно до цієї моделі використовують дві стратегії:



1. Стратегія “експозиції” (розкриття) – збільшення “поля арени” і, відповідно, зменшення “поля фасаду”, що вимагає від відправника більшої відкритості і чесності у доведенні інформації

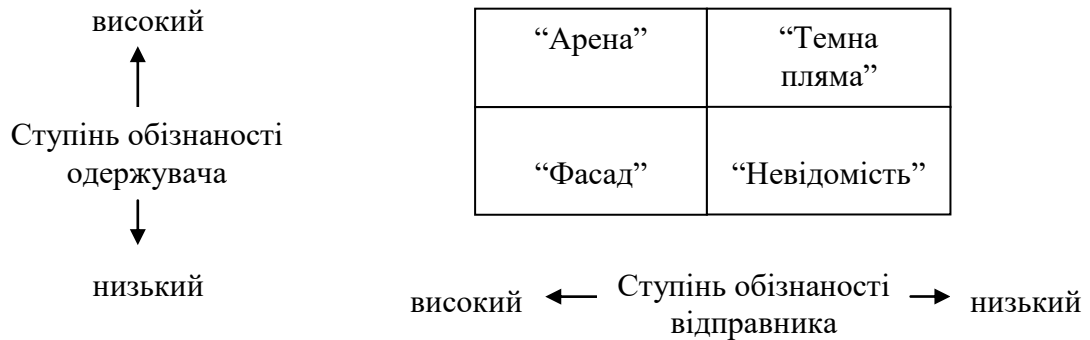


2. Стратегія “зворотного зв’язку” – збільшення “поля арени” і, відповідно, зменшення “поля темної плями”, що вимагає не тільки збільшення “експозиції”, з боку відправника, але й одночасно результативного сприйняття повідомлення з боку одержувача

Рис. 10.8. Модель вибору стилю комунікації

Стиль комунікації – це манера поведінки однієї особи в процесі обміну інформацією з іншою особою (або групою осіб)

Згідно моделі вибору стилю комунікації ця манера залежить від ступеня обізнаності (рівня знань) як однієї, так і другої сторони про інформацію, яка виступає предметом комунікації. Різні комбінації рівнів обізнаності/необізнаності відправника та одержувача про інформацію для комунікації наведені у матриці:



В матриці ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний стиль комунікації:



1) “Арена” – найефективніша комунікація. Як відправник, так і одержувач повідомлення достатньо обізнані про предмет комунікації, і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією



2) “Темна пляма” – відправник має невизначене уявлення про те, що він повинен повідомити. Йому важко зрозуміти поведінку обізнаного одержувача. Відправник намагається уникнути комунікації і зруйнувати її



3) “Фасад” – одержувачу невідома інформація, яка є предметом комунікації. Відправник передає тільки таку інформацію, яка є вигідною для нього. Проблема цього поля полягає у недостатній глибині (поверхності) комунікацій



4) “Невідомість” – жодний з учасників комунікації не обізнаний про предмет комунікації. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою

Для підвищення ефективності комунікацій відповідно до цієї моделі використовують дві стратегії:



1. Стратегія “експозиції” (розкриття) – збільшення “поля арени” і, відповідно, зменшення “поля фасаду”, що вимагає від відправника більшої відкритості і чесності у доведенні інформації



2. Стратегія “зворотного зв’язку” – збільшення “поля арени” і, відповідно, зменшення “поля темної плями”, що вимагає не тільки збільшення “експозиції”, з боку відправника, але й одночасно результативного сприйняття повідомлення з боку одержувача

Рис. 10.8. Модель вибору стилю комунікації

ТЕМА 11. Ефективність управління

1. Зміст категорії “ефективність управління”
2. Концепції визначення ефективності управління.
3. Підходи до оцінки ефективності управління.
4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.

1. Зміст категорії “ефективність управління”

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності.

Поняття "ефективність управління" не одержало поки чіткого визначення і тлумачення ні в науковій літературі, ні в практиці управління. У вітчизняній і закордонній науковій літературі з менеджменту відзначаються спроби поділу понять "результативність управління" і "ефективність управління". **Результативність управління** розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У подібному трактуванні поняття "результативність управління" характеризується результатом, ефектом, що досягається **суб'єктом управління** завдяки його впливу на об'єкт управління.

Трохи інший зміст вкладається в поняття "ефективність управління", що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів "ефект" і "ефективність". **Ефект** - це підсумок, результат діяльності, тоді як **ефективність** характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту. Якщо ототожнити ефект управління з його результативністю, а витрати - з витратами на управління, то ми дійдемо до наступної логічної формули **ефективності управління**:

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

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

- 1) виникає **проблема оцінки результатів**, що не зводяться до єдиного вимірника;
- 2) складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління;
- 3) необхідно враховувати **фактор часу** - багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбор кадрів, їхнє навчання тощо);
- 4) неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності. Основна частина продукту створюється виробниками, а не управлінцями. Тому некоректно порівнювати результат усього господарювання з витратами тільки на управління.

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

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

Ефективність управління можна вимірювати за результатами керованих об'єктів і процесів. Наприклад, способи управління, що дозволяють досягти заданого фіксованого результату за найменших витрат на управління відповідають вищому рівню ефективності. Чи досягнення максимального результату в умовах обмеження витрат на управління свідчить про найвищий показник ефективності управління.

2. Концепції визначення ефективності управління

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягти високих результатів. Однак загальна згода щодо змісту категорії “ефективність” відсутня. Відмінності у *визначенні управлінської ефективності* відбивають прихильність різних авторів до однієї з наступних концепцій та підходів до *оцінки організаційної ефективності* (див. **рис. 11.1**).

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

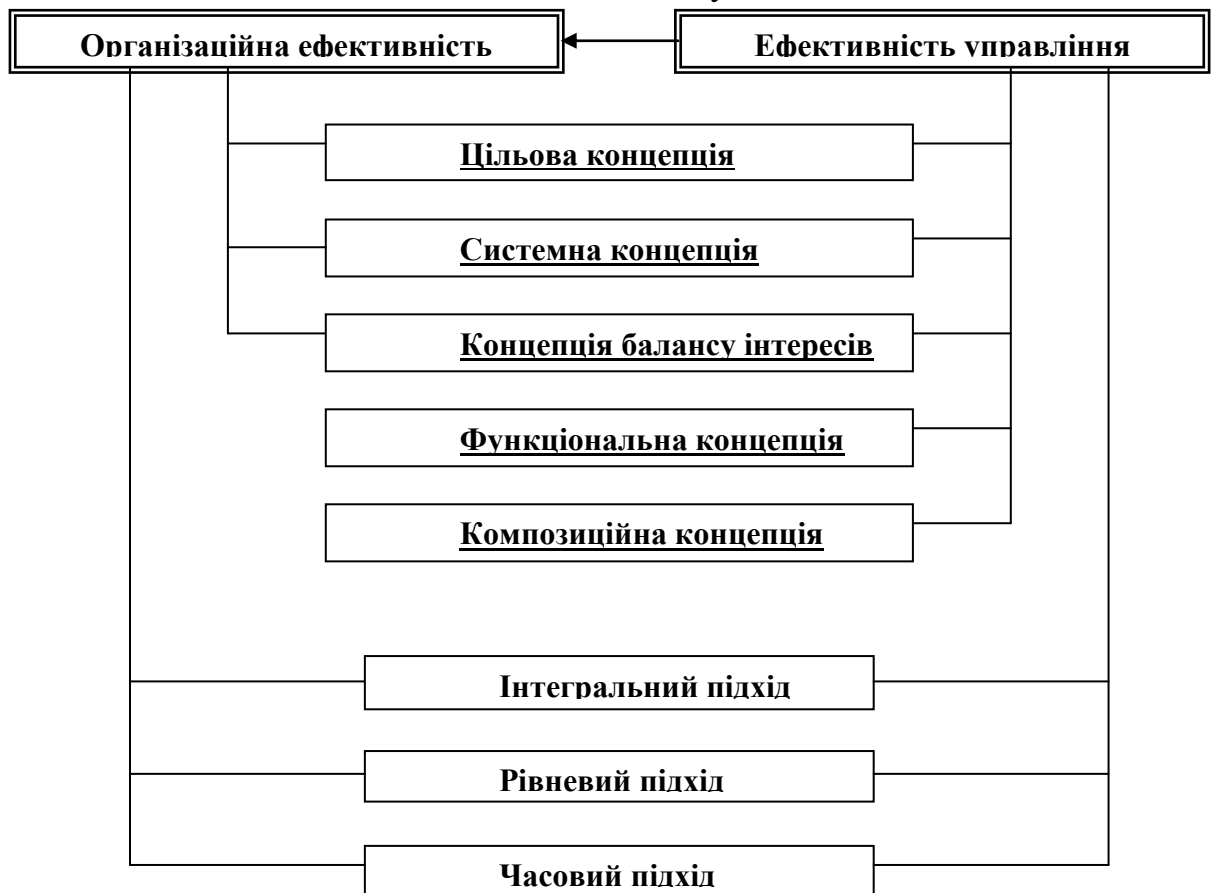


Рис. 11.1. Концепції та підходи до визначення та оцінки ефективності управління

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

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

Не зважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільової концепції пов'язане із низкою проблем:

- 1) Досягнення цілі не завжди є легко вимірюваним;
- 2) Організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (досягнення максимального прибутку – забезпечення максимально безпечних умов роботи);
- 3) Спірним є існування загального набору “офіційних” цілей (складність досягнення згоди серед менеджерів щодо конкретних цілей організації).

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Організація з точки зору теорії систем – це сукупність елементів, що взаємодіють між собою взаємозалежним чином. В спрощеній формі організація отримує ресурси (входи) з системи більш високого рівня (зовнішнього середовища), трансформує ці ресурси і повертає їх у зміненій формі (товари та послуги).

Будь-яка організація – це частина більш великої системи, тому для успішного функціонування має прилаштовуватись до вимог зовнішнього оточення.

Системна концепція організації акцентує увагу на двох важливих міркуваннях:

- 1) виживання організації залежить від її здатності адаптуватися до вимог середовища;
- 2) для задоволення цих вимог повний цикл “входи – процес – виходи” повинен знаходитись в центрі уваги керівництва.

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

Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації (на відміну від цього,

цільова концепція підкреслює, що організації віддають перевагу досягненню загальноорганізаційних цілей).

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

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

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

Першочерговим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці у будь-яких одиницях є встановлення за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від великої кількості різних факторів (розмір і структура виробництва, асортимент продукції, чисельність працюючих тощо) і міняється зі зміною кожного з них. Сьогодні ця задача в методичному відношенні ще не вирішена.

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

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

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

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

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

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

3. Підходи до оцінки ефективності управління

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають.

Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат *індивідуальної, групової та організаційної* ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

На базовому рівні знаходиться **індивідуальна ефективність**, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками.

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

Третій вид – **організаційна ефективність**. Організації складаються із співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності.

Задача менеджменту полягає у виявленні *можливостей* підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Кожний рівень (вид) ефективності, як свідчить рис. 11.2, знаходиться під впливом певних факторів.

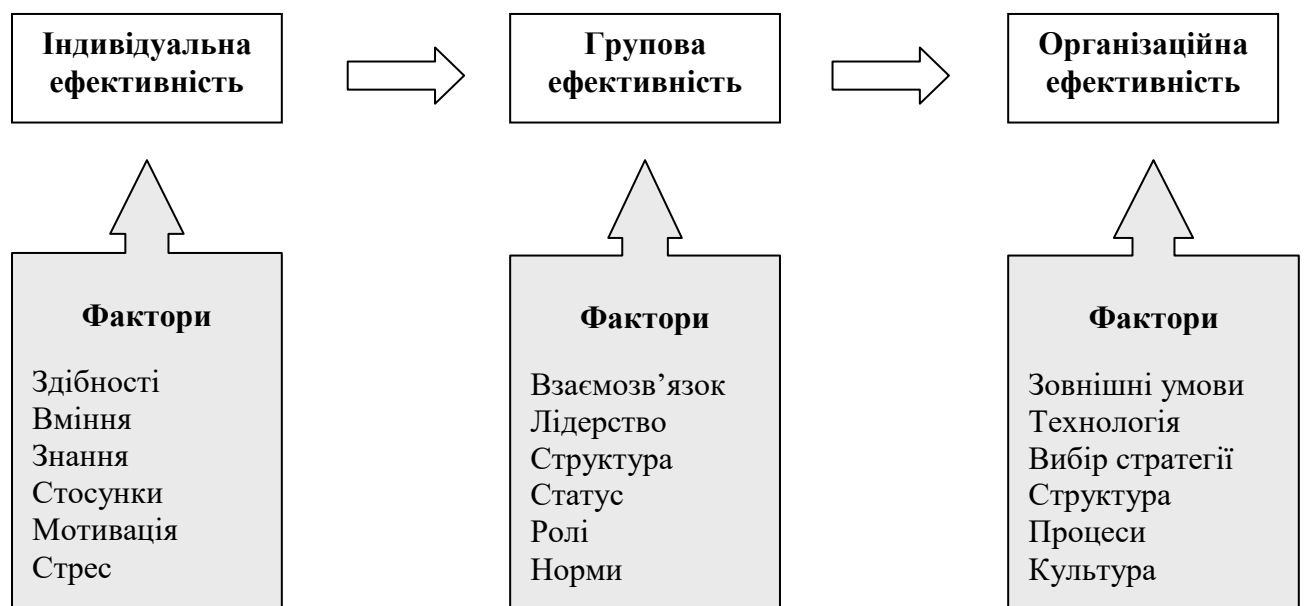


Рис. 11.2. Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень

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

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже,

виживання організації являє собою **довготермінове мірило організаційної ефективності**.

Існує п'ять критеріїв **короткотермінової ефективності**:

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

Критерії **конкурентноздатності та розвитку** відображають **середньотермінову ефективність**. Взаємозв'язок критеріїв часової моделі ефективності з параметром часу наведена на рис. 11.3.

Продуктивність – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

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

Ефективність організації – це співвідношення “виходів” до введених факторів. Показники ефективності обов'язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).

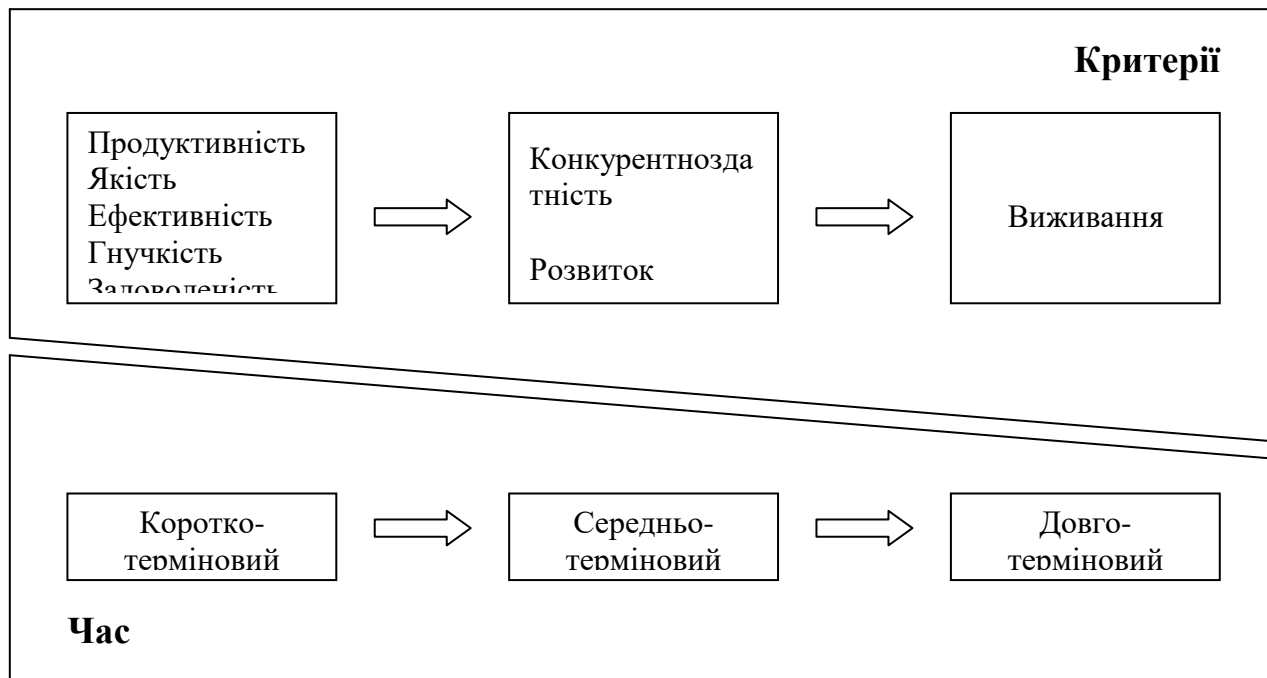


Рис. 11.3. Часова модель ефективності

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

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

Задоволеність - рівень задоволення організацією потреб своїх працівників. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

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

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

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Не зважаючи на те, що таке використання ресурсів зменшує продуктивність та ефективність у короткостроковому періоді, розвиток, що управляється належним чином, є запорукою виживання.

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

4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці

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

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

Важливим стимулом кваліфікаційного зростання управлінського працівника і розвитку його ініціативи є систематичне *просування за службою*. Однак менеджер повинний твердо знати, що воно залежатиме

від того, як він підвищує свою ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі.

Просування менеджера, фахівця може здійснюватися у формі:

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

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

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

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

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

Варто враховувати деякі обставини у розвитку творчої активності:

- 1) новаторство припускає певний ступінь ризику і пов'язані з ним витрати;
- 2) новаторство повинне морально і матеріально заохочуватись;
- 3) надмірна опіка впливає на ініціативу менеджера, особливо, коли вказівки і розпорядження викладені в письмовій формі.

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

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

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

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

- 1) відповідає займаній посаді,
- 2) відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік,
- 3) не відповідає займаній посаді.

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

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

Ілюстративні матеріали

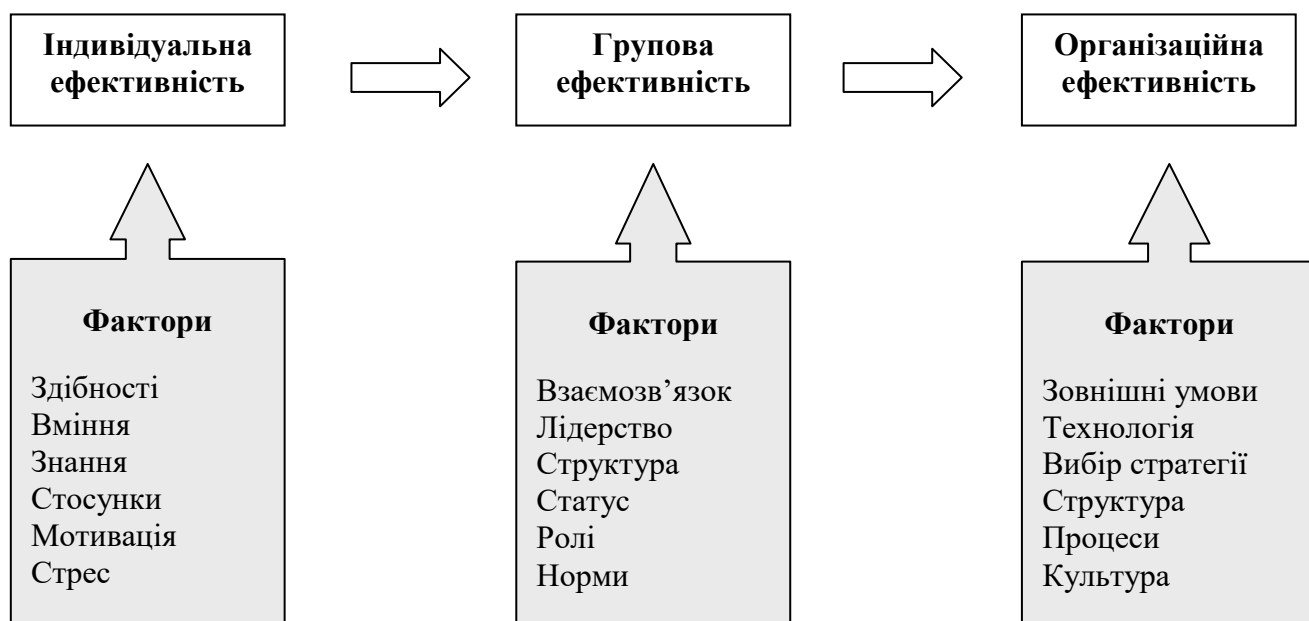


Рис. 11.1. Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень

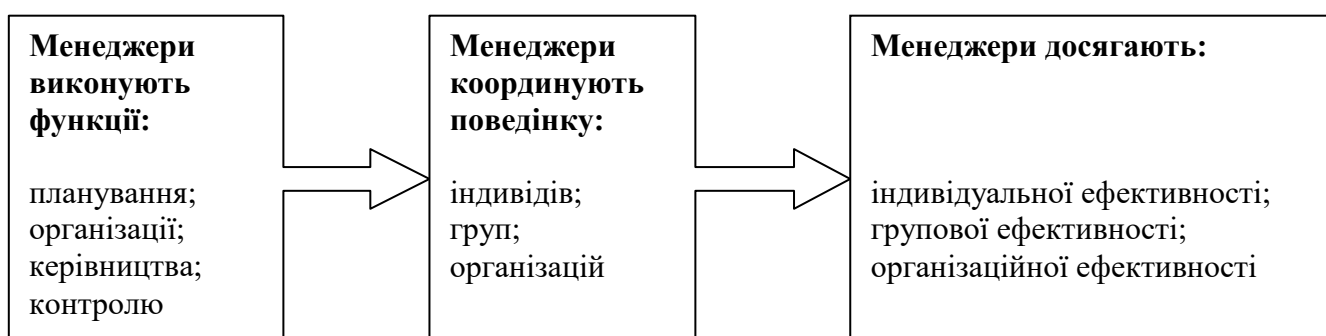


Рис. 11.2. Внесок менеджменту в ефективність організації

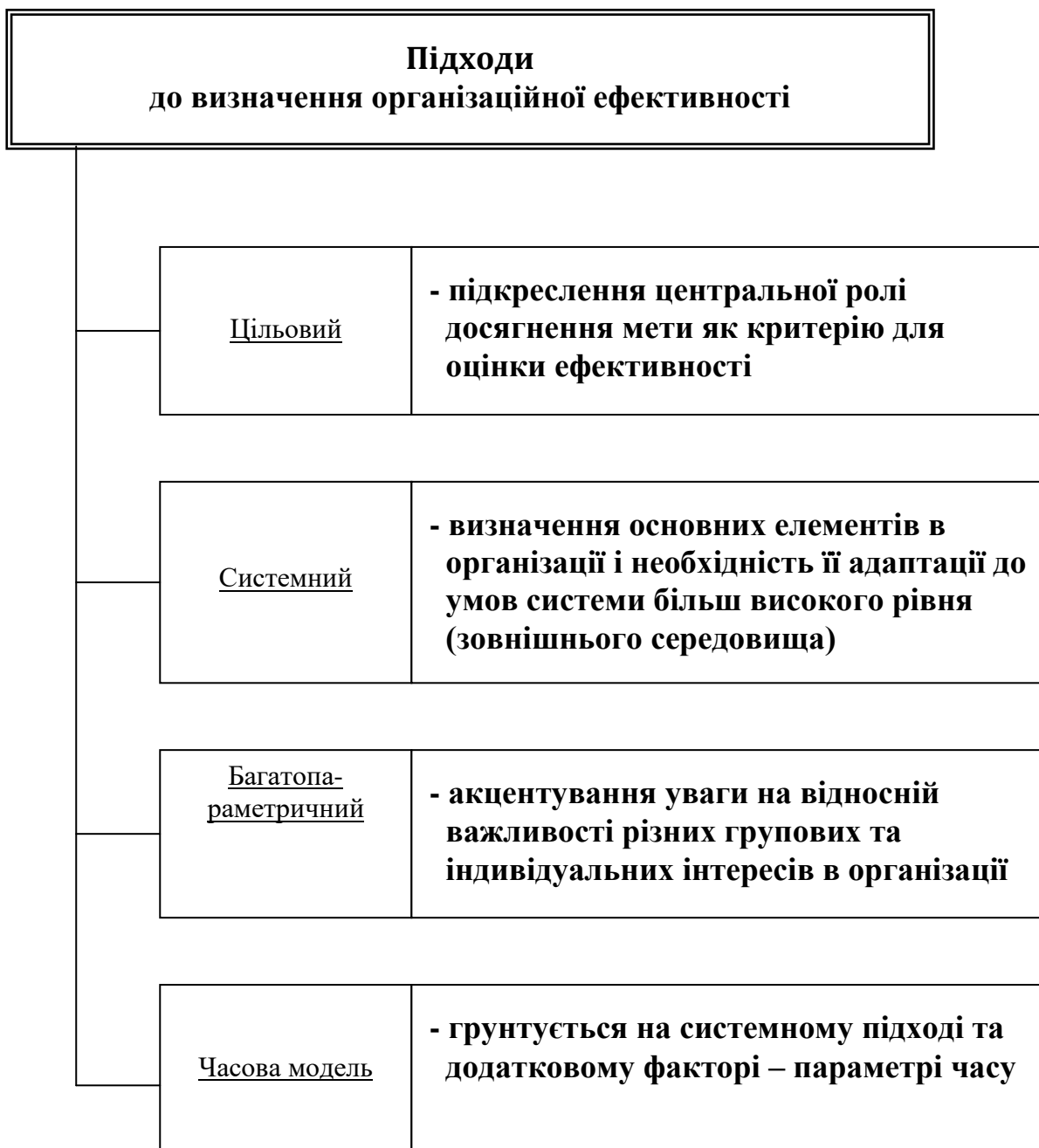


Рис. 11.3. Класифікація та характеристика підходів до визначення організаційної ефективності

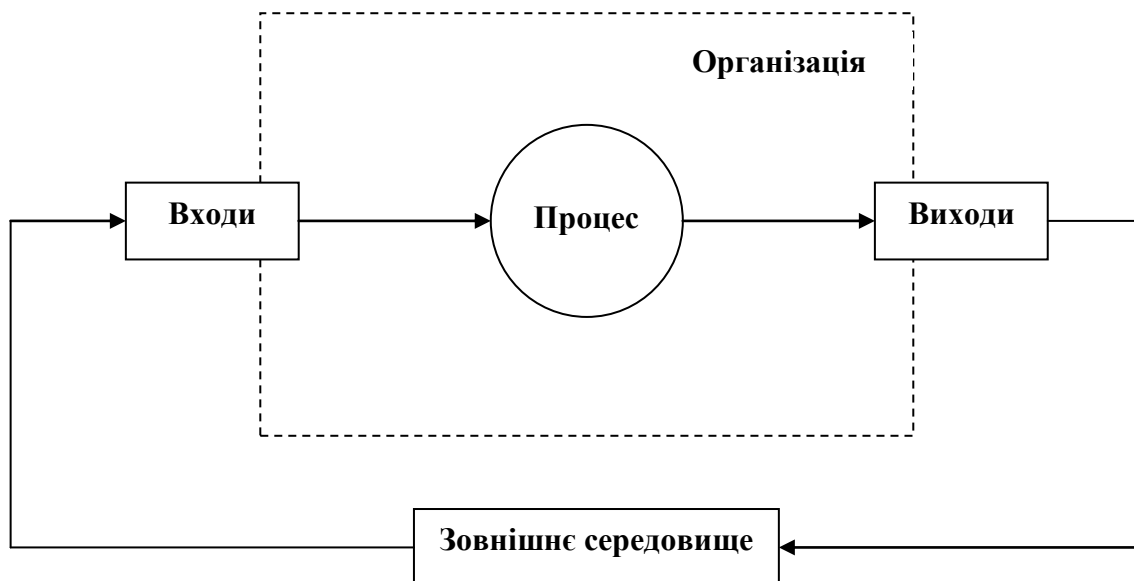


Рис. 11.4. Базові елементи організації як системи

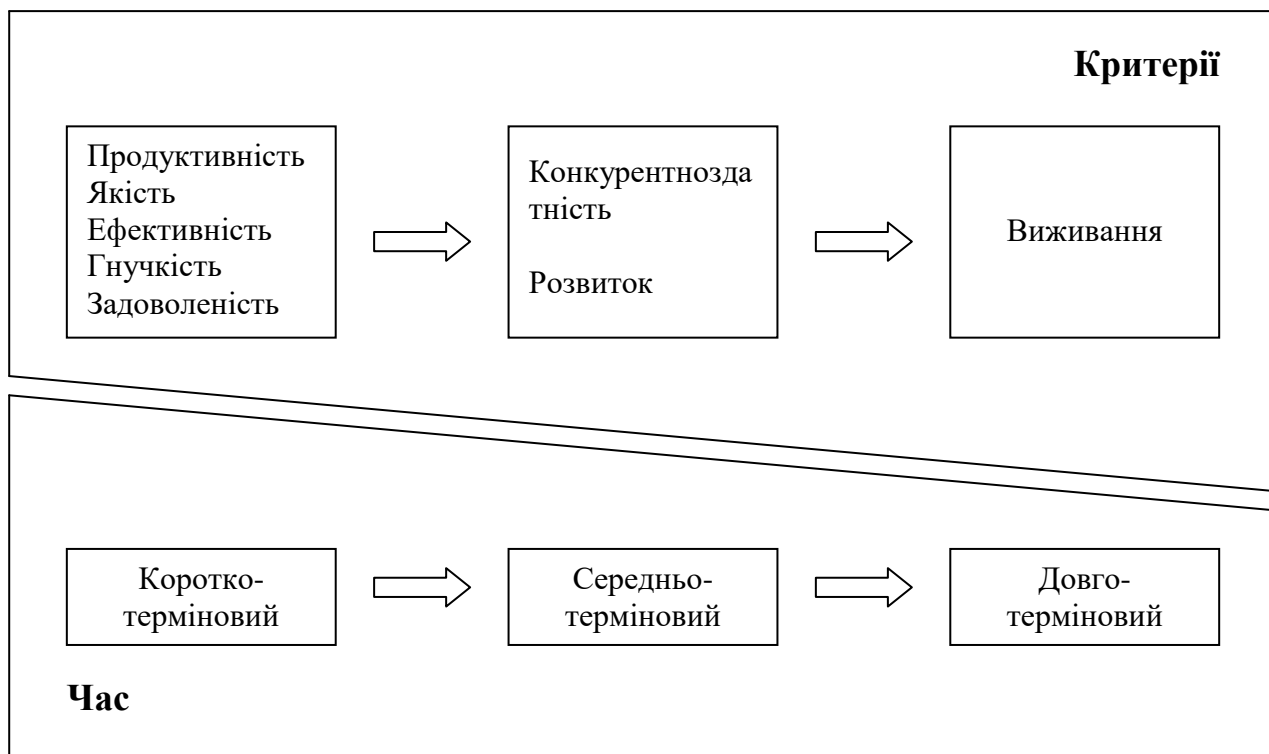


Рис. 11.5. Часова модель ефективності

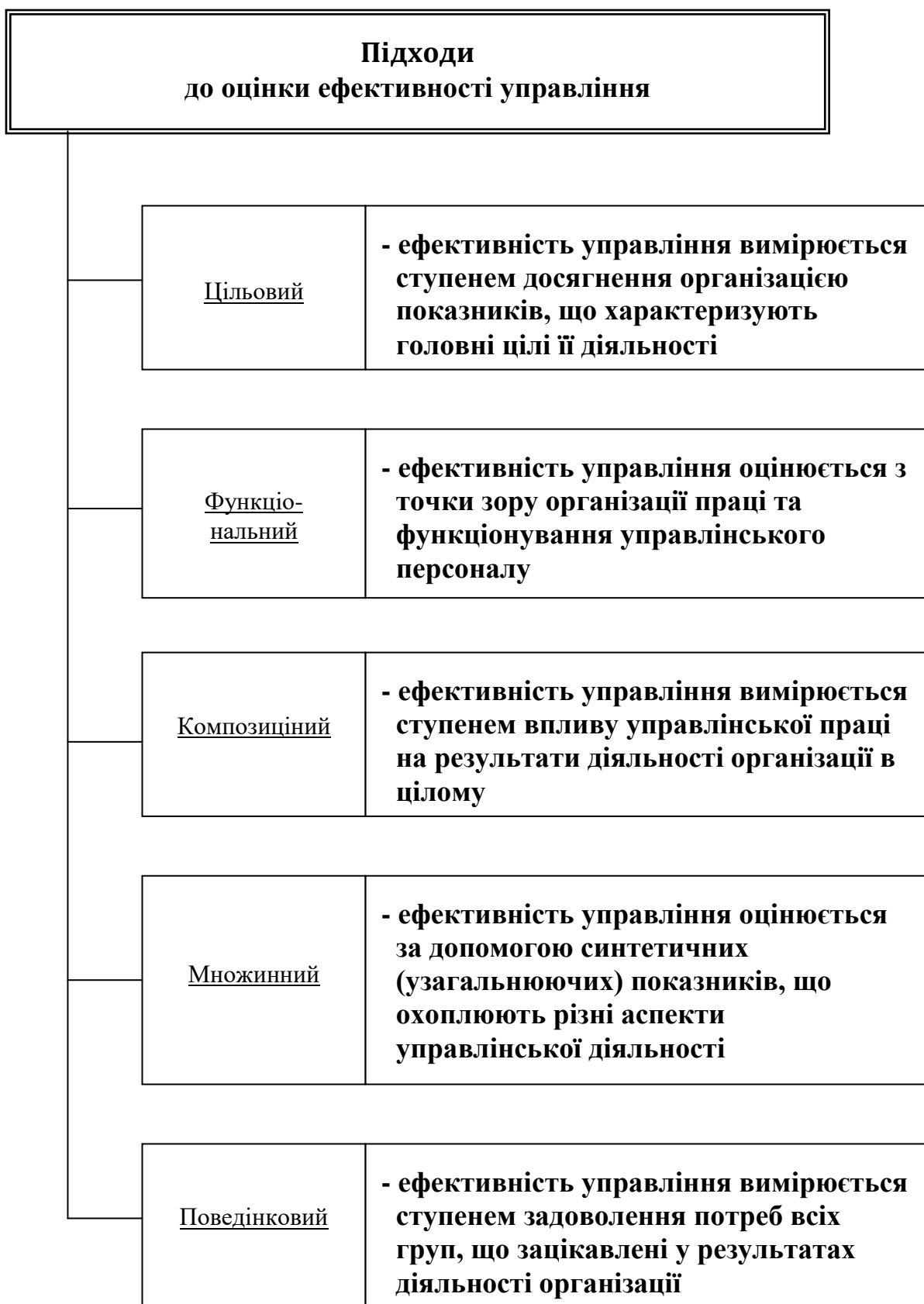


Рис. 11.6. Підходи до оцінки ефективності управління та їх характеристика

Рекомендована література

Основна

1. Барабанов І.В., Андрєєва Т.Є., Гетьман О.О. Сучасний конфлікт-менеджмент: моногр. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Панов А.М., 2019. 200 с.
2. Бекетов Ю.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. 263 с.
3. Белоус К. Ф. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Одес. нац. мор. ун-т. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. 116 с.
4. Брич В. Я., Корман М.М. Креативний менеджмент: підруч. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 219 с.
5. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.
6. Кредісов А.І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія. Вид. 2-е, допов. Та перероб. Київ: Знання України, 2019. 515 с.
7. Кузьмін О. Є. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Растр-7, 2019. 200 с.
8. Личковська М.Р. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. Держ. закл. «Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К.Д. Ушинського». Одеса: Гельветика, 2018. 239 с.
9. Лусте О.О., Філіпчук Н.В. Self-brand менеджмент та економічна психологія: навч. посіб.-практикум. Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ ім. ун-т Ю.Федьковича: Рута, 2018. 271 с.
10. Мошек Г.Є. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.
11. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., допов. Харків: Фоліо, 2019. 190 с.
12. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
13. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 282 с.

Допоміжна

1. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.

2. Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навч. посіб. Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ: Ліра-К, 2017. 303 с.
3. Бікулов Д.Т. Менеджмент міжнародного бізнесу: наук.-метод. посіб. Запоріз. нац. ун-т. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 374 с.
4. Гончар М.Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: моногр. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
5. Гринь Є.Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: моногр. Харків: Смуґаста типографія, 2018. 478 с.
6. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. [Навчальний посібник] К.: Кондор–Видавництво, 2014. 217 с.
7. Кузьмін О.Є., Мелшньник О.Г., Процик І.С., Романишин С.Б., Дарміць Р.З. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. Посібник. 4- те вид., випр. та допов. Львів: Видав-во Львівської політехніки, 2018. 208 с.
8. Мартинишин Я., Коваленко Є. Менеджмент доіндустріального суспільства: теорія, історія, культура та мистецтво управління: моногр. Біла Церква: Пшонківський О.В. [вид.], 2017. 229 с.
9. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією : пер. з англ. Київ: Наш формат, 2018. 397 с.
10. Трейсі Б. Делегування & керування: 21 принцип високоефективного менеджменту [пер. з англ. Л.Хлівної]. Харків: КСД, 2018. 122 с.
11. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: моногр. Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон: Гельветика, 2018. 299 с.
12. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Видав. дім «Кондор», 2018. 220 с.