

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

**О.М. Віноградська, В.С. Шевченко,
Н.С. Віноградська**

**Тексти лекцій
з курсу**
“Основи менеджменту”

(для студентів 3 курсу денної та заочної форм навчання напрямку
0502 (6.030601) „Менеджмент” спеціальності “Менеджмент організацій”
та 4 курсу денної форми навчання напрямку
1201 (6.060102) Архітектура спеціальності Містобудування)

Харків – ХНАМГ – 2009

Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Основи менеджменту (для студентів 3 курсу денної та заочної форм навчання напрямку 0502 (6.030601) „Менеджмент” спеціальності “Менеджмент організацій” та 4 курсу денної форми навчання напрямку 1201 (6.060102) Архітектура спеціальності Містобудування). / Авт.: О.М. Віноградська, В.С. Шевченко, Н.С. Віноградська. Х.: ХНАМГ, 2009. – 100 с.

Автори: доц. кафедри управління проектами у міському господарстві та будівництві О.М. Віноградська;
асистент кафедри менеджменту міського і регіонального розвитку ФПОтаЗН В.С. Шевченко;
аспірант кафедри економіки будівництва Н.С. Віноградська.

Рекомендовано кафедрою управління проектами у міському господарстві та будівництві, протокол №1 від 28.08.2009 р.

ЗМІСТ

	Стор
ВСТУП.....	5
<i>Модуль «Основи менеджменту»</i>	8
ЗМ 1 Теоретичні основи менеджменту.....	8
1. Поняття й сутність менеджменту.....	8
1.1 Основний зміст поняття «Менеджмент», його відмінність від традиційного поняття управління.....	8
1.2 Вимоги до сучасного менеджменту.....	10
1.3 Менеджмент як система наукових знань.....	12
1.4 Закони, закономірності й основні принципи менеджменту..	13
2. Розвиток теорії та практики менеджменту, сучасні парадигми...	18
2.1 Практика управління давня, а наука управління нова.....	18
2.2 Школи управлінської думки.....	20
3. Організація як об'єкт управління.....	25
3.1 Ознаки та загальні риси організацій, їх різновиди.....	25
3.2 Закони організації.....	30
3.3 Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.....	31
3.4 Етапи життєвого циклу організації.....	33
ЗМ 2. Функції та технології менеджменту.....	35
1. Принципи та функції менеджменту.....	35
1.1 Функція планування.....	35
1.2 Процес стратегічного планування.....	40
1.3 Мотивація та її основні компоненти.....	41
1.4 Сутність, елементи та процес управлінського контролю, його різновиди.....	43
1.5 Етапи регулювання: зворотній зв'язок, оцінка виконання рішень, корегування рішень.....	45
2. Організування як загальна функція менеджменту.....	47
2.1 Елементи організації: обов'язок, повноваження, відповідальність. делегування діяльності.....	47
2.2 Побудова організації, організаційне проектування.....	51
3. Технологія і методи менеджменту.....	56
3.1 Технології менеджменту.....	56
3.2 Система методів.....	59

4. Сутність і складові процесу управління.....	63
4.1 Класифікація управлінських рішень, вимоги до їх якості..	63
4.2 Етапи процесу вироблення рішень.....	65
4.3 Фактори, що впливають на процес прийняття рішень...	68
5. Керівництво, влада, лідерство.....	71
5.1 Джерела влади менеджерів.....	71
5.2 Основні підходи до проблеми лідерства.....	73
5.3 Особливості лідера.....	74
6. Модель сучасного менеджера.....	77
7. Організаційна культура.....	80
7.1 Роль бізнесу в суспільстві.....	80
7.2 Соціальна відповідальність.....	84
7.3 Етика і сучасне управління.....	85
7.4 Підвищення показників етичності поведінки.....	87
8. Ефективність управління.....	89
8.1 Сутність, критерії й показники ефективності керування....	89
8.2 Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.....	91
8.3 Методи розрахунку ефективності системи керування.....	94
Список літератури.....	96

ВСТУП

Практичне значення вивчення курсу "Основи менеджменту" обумовлюється людським фактором, який відіграє вирішальну роль у сучасному процесі управління виробництвом.

Нова система господарювання, яка формується в умовах переходу вітчизняної економіки до ринку, потребує спеціалістів у галузі сучасного менеджменту. Суспільству потрібні люди, які вміють аргументовано відстояти свої ідеї, взяти на себе ініціативи, мають лідерські якості, йдуть на розумний ризик і ведуть за собою інших.

У спрощеному вигляді менеджмент - це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент - це також галузь людського знання, яке допомагає здійснювати функції управління (планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію). Отже, менеджмент є вдалим поєднанням наукових досягнень у суспільно-економічній галузі та мистецтва управління.

Значимість менеджменту оцінили та усвідомили ще на початку ХХ ст. Вже тоді було очевидно, що ця діяльність перетворилася на професію. Менеджмент став галуззю знань, самостійною дисципліною, а менеджери - досить впливовою суспільною силою. Перший інтерес до менеджменту як науки відзначений у 1911 р. (книга Ф.Тейлора "Принципи наукового управління"). З того часу Фредерік Тейлор (1856-1915) вважається основоположником наукового менеджменту.

Чи можна вважати, що американське «менеджмент» і українське "управління" та відповідно «менеджер» і "керівник" - це одне й те ж саме? Загалом так. Але є деякі відмінності у трактуванні та застосуванні цих понять. Говорячи про «менеджмент», американці майже завжди розуміють «менеджера» - людину, суб'єкта управління, який діє в певній організації. Говорячи про «менеджера», мають на увазі професійного керівника, який усвідомлює, що він є представником особливої професії, а не просто спеціаліст, який керує техніко-

економічними процесами. Менеджер - це людина, яка пройшла спеціальну підготовку з керування виробничими колективами.

Порівняємо "менеджмент" і "бізнес", "менеджмент" і "підприємництво".

Бізнес - це діяльність, спрямована на одержання прибутку шляхом створення та реалізації продукції чи послуг. Менеджмент, як ми вже зрозуміли, реалізує процес управління будь-яким об'єктом, наприклад, управління тим же бізнесом, наукою, культурою тощо. Бізнесмен - це власник капіталу, який є в обігу і дає прибуток. Бізнесменом може бути просто ділова людина, яка ніким не керує, а менеджер обов'язково посідає керівну посаду і має підлеглих. Підприємець - це людина, яка починає нову справу, здійснює бізнес, реалізує певні нововведення і вкладає свої капітали у нову справу, бере на себе певний ризик.

Важливо визначитися з системою підготовки менеджерів, яка має деякі національні особливості. Наприклад, система освіти з менеджменту в США є треступеневою. Після закінчення університету (коледжу) можна одержати ступінь *бакалавра*. Далі йде одно або дворічне навчання - за магістерськими програмами: "Магістр ділового адміністрування", "Магістр науки управління", «Магістр міжнародного менеджменту» тощо. Третій ступінь - три-чотирирічне навчання для одержання ступеня доктора філософії з обов'язковим захистом дисертації і присвоєнням вченого ступеня, який приблизно дорівнює ступеню кандидата наук. Той, хто одержав докторський ступінь, займається дослідженнями, викладанням у цій галузі, професійною роботою плановика, аналітика на фірмах. Проте американський шлях формування менеджера не єдиний у світовій практиці. В Японії, наприклад, існує всього три школи бізнесу, головним чином для підготовки тих, хто прагне працювати за кордоном (у США сотні таких шкіл). На японських фірмах навчання персоналу є складовою частиною підготовки менеджерів. На керівників підрозділів покладається завдання навчити співробітників ефективному управлінню. Європейці також мають школи бізнесу. Багато з них відрізняються високим рівнем підготовки, хоча магістерські ступені в галузі управління не мають такого високого рейтингу, як у США. Слід визнати, що підготовка і формування менеджера у різних країнах схожі і

за змістом, і за методами організації навчання. Система підготовки менеджерів в Україні сьогодні дещо відрізняється від світової, але теж послідовно наближаються до цих вимог, про що свідчить Болонський вектор освітньої інтеграції.

Вивчення дисципліни "Основи менеджменту" має зробити позитивний внесок у формування нового управлінського мислення і оволодіння новими знаннями, вкрай необхідними нашому суспільству сьогодні, коли ми ще не достатньо досконало розуміємо суть ринку та конкуренції. Пропонований текст лекцій допоможе студентам підготуватися до творчої практичної діяльності, а майбутнім менеджерам в різних галузях - правильно орієнтуватися у питаннях управління виробництвом в сучасних мінливих умовах.

Модуль «Основи менеджменту»

ЗМ 1 Теоретичні основи менеджменту

1. Поняття й сутність менеджменту

1.1 Основний зміст поняття «Менеджмент», його відмінність від традиційного поняття управління.

1.2 Вимоги до сучасного менеджменту.

1.3 Менеджмент як система наукових знань.

1.4 Закони, закономірності й основні принципи менеджменту.

1.1 Основний зміст поняття «Менеджмент», його відмінність від традиційного поняття управління

Розвиток ринкових відносин в Україні сприяли підвищенню ролі менеджменту.

Менеджмент як наука вивчає відносини, що складаються в процесі управлінської діяльності (організація, постановка цілей, планування; видача розпоряджень; координація роботи; контроль, оцінка, винагорода і т.п.).

Керуванням у широкому значенні називається діяльність з упорядкування процесів, що протікають у природі, техніці й суспільстві, усуненню їхньої дезорганізації й приведенню в новий стан з урахуванням тенденцій їхнього розвитку і зміни середовища.

Відповідно керування буває технічним, природним або соціальним. Об'єктом останнього є люди і їхня спільна діяльність, яку необхідно узгоджувати за допомогою особливих механізмів (влада, планування, контроль та ін.).

Управлінська праця є різновидом праці *розумової*, що представляє сукупність *нервово-психічних зусиль*. Виділяють три його різновиди:

1) *евристична праця* спрямована на вивчення проблем і розробку варіантів їхнього рішення, вона виконується керівниками й фахівцями;

2) *адміністративна праця* пов'язана з поточною координацією діяльності підлеглих, їхнім контролем, оцінкою, видачею розпоряджень виконавцям, інструктуванням, заохоченням, покаранням та ін. Він виконується тільки керівниками;

3) *операторна праця* складається з операцій по технічному забезпеченню виробничих і управлінських процесів необхідною інформацією (оформлення, розмноження, сортування й зберігання документів; збір даних; їхня обробка за заданим алгоритмом й т.п.). Її здійснюють фахівці й технічні виконавці.

Зміст менеджменту поданий на рис. 1.1.

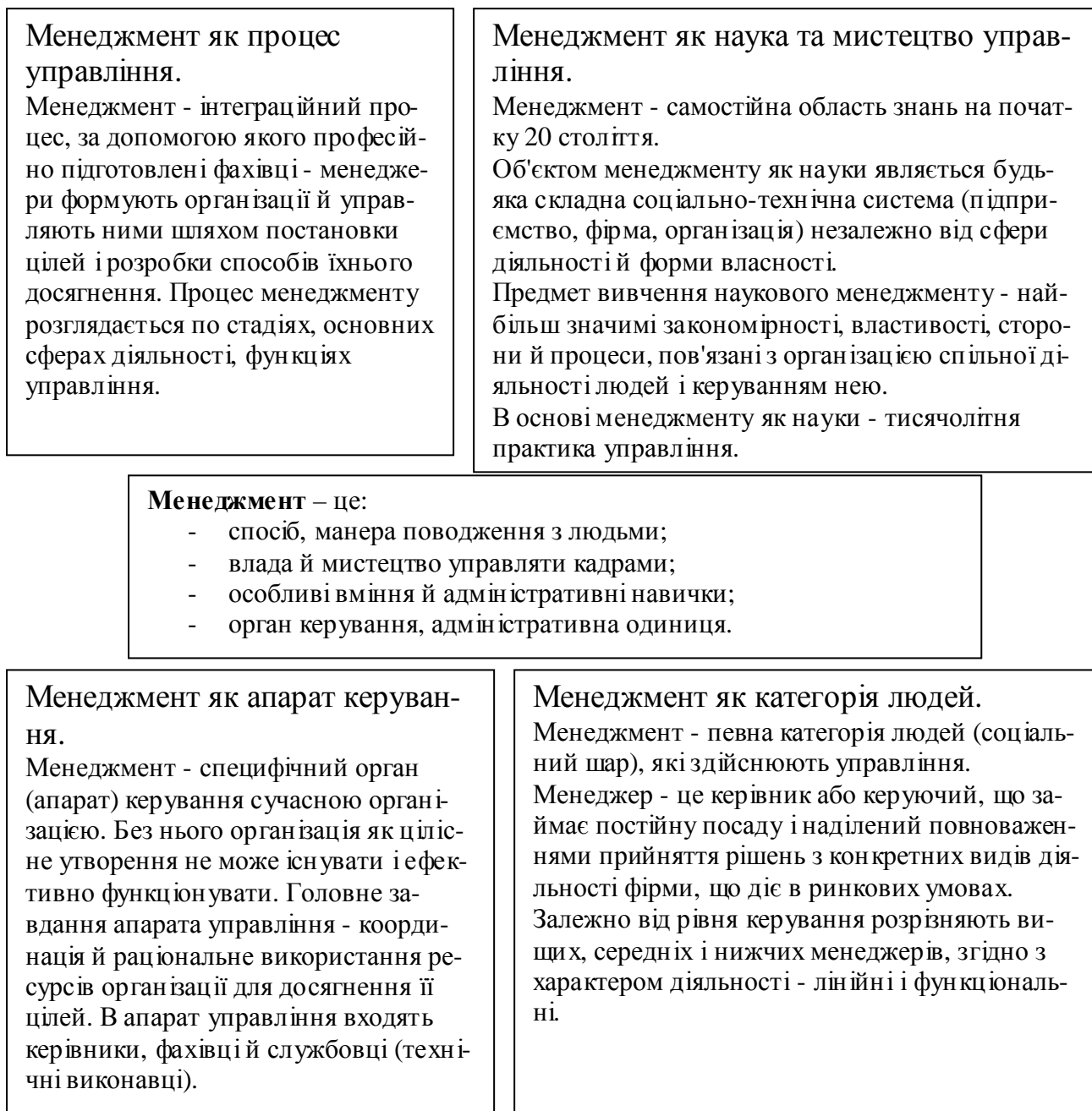


Рис. 1.1. - Зміст менеджменту

Процес управлінської праці складається з окремих *операцій*, таких як слухання, читання, говоріння, спостереження за діями різних пристроїв, мислення й т.п., поєднаних у *роботі*.

Управлінська праця за своєю природою є складною. Її складність обумовлена декількома обставинами.

По-перше, масштабами, кількістю й структурою розв'язуваних проблем, зв'язків між ними, розмаїтістю застосовуваних методів, організаційних принципів.

По-друге, необхідністю самостійно і часто без зволікання приймати нові, нетрадиційні рішення часом в умовах відсутності інформації, невизначеності або ризику.

По-третє, відповідальністю за основні й побічні наслідки цих рішень, що торкаються не тільки ті або інші матеріальні ресурси, але й найчастіше здоров'я й навіть життя людей.

1.2. Вимоги до сучасного менеджменту

Керування — специфічний вид людської діяльності, що відокремився в ході розподілу і кооперації суспільної праці.

Менеджер — це член організації, який здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання. З повною відповідальністю можна затверджувати, що менеджери є ключовими людьми в організації. Організація в умовах ринкової економіки не може існувати без менеджерів.

Сутність і управлінські функції менеджера.

Однак не всі менеджери відіграють однакову роль в організації, завдання, розв'язувані різними менеджерами, далеко не однакові і, нарешті, функції, виконувані окремими менеджерами, теж не ідентичні.

Будучи суб'єктом здійснення управлінської діяльності, менеджери грають в організації ряд різноманітних ролей. Серед них можна виділити 3 ключові ролі.

По-перше, це роль з прийняття рішень, яка складається в тому, що менеджер визначає напрямок руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів,

здійснює поточні коректування й т.п. Право прийняття управлінських рішень має тільки менеджер. Але, будучи наділений правом ухвалення рішення, менеджер також і відповідає за наслідки ухваленого рішення. Тому менеджер повинен не тільки вміти вибрати найкращий варіант. Це може зробити фахівець із підготовки рішень або навіть машина. Менеджер повинен зважитися на те, щоб ризикнути повести керований ним колектив у певному напрямку. Це найчастіше зробити набагато важче, ніж розрахувати оптимальне рішення.

По-друге, *це інформаційна роль, що складається в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє й зовнішнє середовище, поширює інформацію у вигляді фактів і нормативних установок і, нарешті, роз'яснює політику й основні цілі організації.* Від того, наскільки менеджер володіє інформацією, наскільки він може ясно й чітко доводити інформацію до членів організації, дуже сильно залежить результат його роботи.

По-третє, *менеджер виступає в ролі керівника, який формує відношення усередині й поза організаціями, що мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їхнього зусилля й, нарешті, виступає як представник організації.* Менеджер повинен бути менеджером, за яким люди готові йти. Підтримка членами колективу свого керівника в сучасних умовах є тією базою, без якої жоден менеджер, яким би гарним фахівцем він не був, не зможе успішно управляти своїм колективом.

Менеджер — це керівник або керуючий, наділений повноваженнями в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності фірми, що функціонує в ринкових умовах. Він наділений відносною фінансовою самостійністю в підборі й оцінці своїх працівників.

Професійні й особистісні якості менеджера.

Рішення, прийняті менеджерами, залежать не тільки від їхніх знань і кваліфікації, але й від особистісних якостей, практичного досвіду, інтуїції, здорового глузду. Коли при ухваленні рішення використовується весь цей арсенал, розмову можна вести про мистецтво керування.

У світлі цього для сучасного менеджера процес *формування себе як особистості* включає:

- 1) Пізнати механізм самоврядування;
- 2) Бути інтелігентною людиною, виховати в собі інтелігента;
- 3) Бути культурною людиною;
- 4) Бути духовно багатою особистістю.

Одним з основних законів менеджменту є єдність слова й справи, обов'язок і точність у взаєминах з партнером. Слово бізнесмена повинне бути непохитне, інакше з ним ніхто не буде мати справи.

1.3. Менеджмент як система наукових знань

Сучасний менеджмент ототожнюють із теорією керування. Однак це далеко не так. Завданням вивчення «теорії керування» є: пізнання системи керування; засвоєння методів керування і засвоєння принципів керування. Теорія керування спрямована на пізнання самої системи керування та засвоєння принципів і методів керування в рамках конкретної системи.

Сьогодні перед кожним підприємством, незалежно від форм його власності, перед кожним керівником стоять принципово нові завдання.

Основними розділами менеджменту є: організація, мотивація, комунікації, управління конфліктами, моделі й методи прийняття рішень, менеджмент персоналу і самоменеджмент.

Менеджмент придбав статус науки тільки в кінці XIX століття. У ньому сформувалися самостійні школи керування, які акцентували свою увагу на різних аспектах управлінської діяльності.

Наука «менеджмент» є інтегрованою, тобто багатогалузевою, різноплановою. Якщо додати сюди більш спеціальні галузі (економічні, правові, фінансово-банківські аспекти менеджменту), то вийде дійсний конгломерат цілого ряду наук, систематизований під кутом зору ефективного керування. Ця обставина є головною причиною того, що існує багато визначень і тлумачень менеджменту як науки: від

зведення менеджменту винятково до ринкових механізмів і економічних закономірностей до заміни його розглядом психологічних проблем керування.

Сучасні підходи до менеджменту характеризують його, як тип керування, що відповідає сучасним потребам ринкової економіки. Залежно від того, що є пріоритетним у керуванні, виділяють такі види керування, як адміністративне, економічне, соціально-економічне, технократичне.

Люди, які реалізують процес керування організацією, іноді діють ініціативно, опираючись на наявний запас знань по менеджменту - це менеджери або керуючі. Поняття «керуючий» ставиться до посадової особи, яка займає певний щабель в управлінській ієрархії, то менеджер - це такий керівник, який пройшов спеціальну підготовку в області менеджменту. У світовій практиці склався стандарт на перелік дисциплін, включених у програми менеджерів: облік (еккаунтінг); маркетинговий цикл; господарське право і арбітраж; відповідно менеджмент; керування операціями; комп'ютерні науки.

1.4. Закони, закономірності й основні принципи менеджменту

В основі менеджменту лежить система економічних законів закономірностей і принципів керування в умовах ринкових відносин. Закони і закономірності носять об'єктивний характер, тобто не залежать від волі людей, а навпроти, - визначають їхню волю, свідомість і наміри. Усвідомлене використання економічних законів, здійснюючись через керування, дозволяє привести діяльність людей у відповідність з об'єктивними умовами розвитку. Саме менеджер вибирає оптимальний варіант управлінського рішення.

Усі закономірності керування можна розділити на дві групи. До першої належать закономірності, що властиві керуванню взагалі як цілеспрямованому впливу, до другої - закономірності менеджменту.

Соціально-економічний аспект полягає в тому, що власник засобів виробництва здійснює процес виробництва не тільки у своїх інтересах, але й в інтересах, об'єднаних для спільної праці працівників і суспільства в цілому.

Розрізняють загальні й специфічні закони керування.

До загальних законів керування ставляться:

- закон спеціалізації керування;
- закон інтеграції керування;
- закон економії часу.

Деякі дослідники (Р.С. Седегов, Б.Д. Семенов) до законів керування відносять також закон оптимального сполучення централізованого й децентралізованого керування і закон демократизації керування. Ми їх відносимо до принципів керування.

Дамо коротку характеристику трьох названих законів.

Закон спеціалізації керування. Сучасне виробництво засноване на використанні новітніх технологічних процесів, технічних коштів, високого ступеня організації виробництва і праці, інформаційних систем. Для керування таким виробництвом необхідні вузькоспеціалізовані знання та навички в різних галузях науки і техніки, що приводить до розчленовування загальних функцій, їхньому прояву в конкретних умовах, на різних рівнях. Менеджмент включає економічні, соціально-психологічні, правові й організаційно-технічні аспекти, тому менеджери повинні мати високий професіоналізм в області кожного з цих напрямків.

Закон інтеграції керування. Інтеграція, тобто об'єднання, у менеджменті впливає з потреби самого виробництва і керування ними. Це об'єднання, з одного боку, спеціалізованих управлінських дій на різних етапах керування в єдиний управлінський процес, а з іншого боку - підрозділів, виробництв у єдиний виробничий організм - підприємство. Підприємства у свою чергу можуть поєднуватися в різні організаційні форми ринкової економіки. Межі цього об'єднання регулюються ринковими відносинами виробництва і керування. Інтеграційні процеси здійснюються доти, поки вони сприяють високим темпам нововведень, мобільності технологічної переорієнтації, впровадженню винаходів, високому рівню зайнятості в умовах гострої конкурентної боротьби.

Закон економії часу. Закон економії часу справедливий не тільки для сфери матеріального виробництва. Будь-яка економія в остаточному підсумку зво-

диться до економії часу. Це положення характерно для менеджменту, де цей закон виступає як закон керування часом.

Принципи менеджменту

Керування здійснюється за допомогою основних вихідних положень, правил, названих принципами менеджменту, якими керуються провідні органи. У них відображається дія об'єктивних законів і практика керування, а також визначаються вимоги до конкретної системи, структури і організації менеджменту. Відповідно до цих вимог утворюються органи керування, установлюються взаємини між рівнями керування, організаціями й державою, застосовуються ті або інші методи керування.

Може бути й інша класифікація.

Провідним принципом менеджменту виступає принцип оптимального сполучення централізації й децентралізації керування. При застосуванні цього принципу вирішується проблема розподілу повноважень за прийняттям рішень на кожному рівні супідрядності. Найбільш прийнятним вважається варіант, при якому централізовано приймаються стратегічні рішення, а оперативне керування здійснюється децентралізовано, коли повноваження делегуються низовій ланці керування. Це вимагає прояву високого ступеня координації на всіх рівнях господарювання.

Оптимальне сполучення централізації й децентралізації в менеджменті засновано на застосуванні принципів єдиноначальності й колегіальності. Єдиноначальність полягає в тому, що всю повноту відповідальності за роботу організації несе одна особа — президент фірми, директор, керуючий. Відповідно до принципу єдиноначальності кожний працівник повинен строго відповідати за довірену йому ділянку роботи.

Колегіальність припускає залучення до вироблення управлінських рішень керівників різних підрозділів. Завдяки колегіальності забезпечується більш високий ступінь об'єктивності й обґрунтованості рішень, що сприяє їхній успішній реалізації. Рішення можуть прийматися й колективами, наприклад, зборами акціонерів, де вони приймаються більшістю голосів. Це різновид колегіальних рішень.

В американському менеджменті застосовуються принцип сполучення прав, обов'язків і відповідальності, принцип єдності команди. Принцип єдності команди хоче від керівника віддачі наказів і розпоряджень тільки своїм безпосереднім підлеглим.

У багатьох організаціях організаційна система ґрунтується на принципі централізації, при якому керування здійснюється з одного центра. Тут установлюється тверда регламентація центра. Підрозділи повністю позбавлені господарської самостійності.

Ця форма властива невеликим компаніям, які спеціалізуються на випуску одного виду продукції з орієнтацією на місцевий або вітчизняний ринок. Президент компанії одночасно є і її керуючим. Він звичайно має двох заступників (віце-президентів), один з яких володіє питаннями виробництва й технології, інший - збутом продукції. Більш складним є керування великою фірмою, що випускає один вид продукції. У володінні президента перебувають тільки загальні питання керування. Віце-президенти керують секторами і за допомогою керуючих.

Ще більше ускладнюється керування централізованою фірмою, якщо вона спеціалізується на декількох видах продукції. У цьому випадку в підпорядкуванні віце-президентів перебувають декілька керуючих за видами діяльності.

Централізована організаційна форма характеризується:

- перевагою функціональних служб перед службами підрозділів;
- наявністю безлічі функціональних служб; дослідницькими підрозділами в центральному апараті;
- центральним відділом збуту.

При *децентралізованій формі* керування виробничі підрозділи (відділення) користуються повною самостійністю й у сфері виробництва, і в сфері збуту. Вища адміністрація здійснює контроль, координує роботу відділень і здійснює перспективне планування. Всі виробничі відділення перебувають на самофінансуванні. Децентралізована форма керування характерна для великих фірм, що мають велику кількість підприємств із широкою номенклатурою товарів. Менеджмент сучас-

них великих фірм характеризується сполученням принципів централізації й децентралізації, коли за вищою ланкою керування закріплюються питання стратегічного характеру, а за низовими ланками - оперативне керування. У середині фірми створюються автономні виробничі відділення, які самостійно провадять, збувають продукцію і відповідають за одержання прибутку.

Активну життєву силу у сучасному виробництві здобуває *принцип демократизації керування*. У результаті ускладнення процесу праці змінився підхід до робітника. Він стає суб'єктом виробничого процесу. У працівника з високим рівнем професійної кваліфікації, освіти й загальної культури виникає потреба брати участь у керуванні виробництвом. Поняття «промислова демократія» характеризує високий ступінь участі працівників у керуванні фірмою, партнерські відносини між підприємцем і робітником.

2. Розвиток теорії та практики менеджменту, сучасні парадигми

2.1 Практика управління давня, а наука управління нова.

2.2 Школи управлінської думки.

2.1 Практика управління давня, а наука управління нова

Практика управління дуже давня. на глиняних табличках, датованих III тис до н.е., знаходимо відомості про комерційні угоди та закони стародавніх держав. Це чіткий доказ існування практики управління. З археологічних розкопок можна простежити і більш давні існування організацій: доісторичні люди також жили організованими групами. Проте, якщо саме управління старе як світ, то ідея управління як наукової дисципліни, професії, галузі досліджень - відносно нова. Управління було визнане самостійною галуззю досліджень тільки у XX ст.

Управління ти організації до 1900 р.

Давні організації. Прийнято вважати управління до 1900 р. давнім управлінням. Висячі сади Вавилону, піраміди Єгипту могли з'явитися на світ тільки внаслідок скоординованих, організованих зусиль. З плином часу, управління організаціями ставало більш чітким і складним, а самі організації — все сильніші та стійкіші. Так, Римська імперія проіснувала сотні років; достовірним є існування таких політичних організацій, як Македонія при Олександрі Великому, Персія, Римська католицька церква.

Форми майже всіх видів сучасного управління можна простежити в цих величезних процвітаючих організаціях давнини. Але в цілому характер і структура управління були, звичайно, не такими, як у наш час. *Наприклад:* пропорції між керівниками і некерівниками були набагато меншими; було менше керівників середньої ланки; колишні організації намагалися мати невелику групу керівників вищої ланки, які самостійно приймали практично всі найважливіші рішення; керівні посади в організації найчастіше передавали за правом народження або шляхом захоплення влади силою. Але були в історії приклади, коли організації управлялися так само, як і сьогодні. Яскравим прикладом є Римська католицька церква. Вона мала і має просту структуру управління: пан, карди-

нал, архієпископ, парафіяльний священник. Така структура є, можливо, більш «сучасною», ніж структура багатьох організацій, які з'явилися останнім часом.

Відсутність інтересу до управління. Хоча організації існують майже стільки, скільки існує світ, до ХХ ст. навряд хто-небудь замислювався над тим, як керувати організаціями системно. Людей цікавило, як, використовуючи організацію, здобути політичну владу, а не те, як управляти нею. *Наприклад*; на початку ХХ ст. Роберт Оуен вивчав проблеми досягнення цілей організації за допомогою її працівників. Він надавав їм пристойне житло, покращував умови праці, розробляв системи матеріального заохочення. Ці реформи були новаторськими для того часу. Багато бізнесменів з усього світу приїздили на його фабрику в Шотландію, щоб на власні очі побачити цей соціальний експеримент. Однак жодний з них не наслідував приклад Р. Оуена, хоча фабрика була винятково прибутковою, їх цікавило лише швидке нагромадження капіталу, а не перспективи розвитку організації.

Систематизований підхід до управління

Перший вибух інтересу до управління був відзначений у 1911 р., коли Фредерік Тейлор опублікував книгу «Принципи наукового управління». Вона традиційно вважається початком визнання управління як науки і самостійної галузі досліджень.

Еволюція управління як наукової дисципліни. У ХІХ - ХХ ст. світ стає ареною швидких змін. Все частішими та значнішими стають науково-технічні нововведення. Суспільство починає рішуче визначатися у своєму ставленні до бізнесу. Представники управлінської думки починають глибше усвідомлювати існування зовнішніх сил, дії яких підвладні організації. З того часу відомі чотири найважливіші підходи, які зробили суттєвий внесок у розвиток теорії та практики управління.

Перший підхід базувався на визнанні різних шкіл управлінської думки: 1) - школи наукового управління; 2) - класичної (адміністративної) школи; 3) - школи психології та людських відносин в управлінні; 4) - школи науки управління. Другий підхід - процесний (розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій). Третій підхід - системний (ке-

рівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, якими є люди, структура, завдання, технології). Четвертий підхід - ситуаційний (придатність різних методів управління визначається ситуацією, тобто не існує єдиного «найкращого» засобу управління організацією).

2.2 Школи управлінської думки

Прихильники кожного з напрямів розвитку управлінської думки вважали, що їм вдалося знайти ключ до найбільш ефективного досягнення цілей організації. Пізніші дослідження довели, що багато з них були лише частково правильними. Проте кожна з цих шкіл зробила відчутний внесок у дану галузь.

Школа наукового управління (1885 - 1920рр.).

Наукове управління тісно пов'язане з роботами Фредеріка Тейлора, Френка і Ліліан Гілбертів, Генрі Гантта. Засновники цієї школи вважали, що, використовуючи спостереження, виміри, логіку, аналіз можна удосконалювати багато операцій ручної праці, добиваючись більш ефективного виконання. *Наприклад:* Ф. Тейлор старанно вимірював кількість залізної руди та вугілля, які робітник міг підняти на лопатах різного розміру. Гілберти винайшли пристрій, назвали його мікрохронометром і використовували разом з кінокамерою для того, щоб точно визначити, які рухи виконуються при певних операціях і скільки часу займає кожний з них. Базуючись на одержаній інформації (наприклад, рух руки каменяра), вони вимірювали робочі операції, щоб усунути зайві, непродуктивні рухи і цим підвищити ефективність праці.

Важливим доробком цієї школи було також систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення робітників у підвищенні продуктивності праці і збільшенні обсягів виробництва. Автори публікацій з наукового управління визнавали також важливість відбору людей, які фізично та інтелектуально відповідали б виконуваним ними роботі. Велике значення надавалося навчанню персоналу. Завдяки концепції наукового управління менеджмент був визнаний як самостійна галузь наукових досліджень.

Класична школа управління (1920-1950 рр.).

Засновники школи наукового управління займалися в основному підвищенням ефективності на нижчому від управлінського рівні. З виникненням адміністративної школи спеціалісти почали виробляти підходи до вдосконалення управління організацією в цілому. *Наприклад:* Анрі Файоль керував великою французькою компанією з видобутку вугілля і написав багато фундаментальних праць в галузі управління організацією на вищому управлінському рівні. «Класики» дивилися на організацію з точки зору широкої перспективи, намагаючись визначити її загальні характеристики та закономірності розвитку. Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління, її послідовники виходили з ідеї, що наслідування цих принципів приведе організацію до успіху. Ці принципи торкалися двох основних аспектів: 1) розробка раціональної системи управління організацією через виконання основних управлінських функцій (виробництво, маркетинг, фінанси); 2) структура організації та управління працівниками. А. Файоль сформулював 14 принципів управління, які допомагають сконструювати високоефективну організацію.

1. Розподіл праці. Його метою є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, за тих же умов. Це досягається завдяки скороченню кількості цілей, на які мають бути спрямовані увага та зусилля працівників.

2. Повноваження та відповідальність. Повноваження - це право віддавати накази, відповідальність - зобов'язання їх виконувати.

3. Дисципліна - це слухняність і повага до досягнутих угод між організацією та її працівниками.

4. Єдиноначальність. Працівник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника.

5. Єдність цілей і напрямків. Кожна група, яка діє в межах досягнення однієї мети, має бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.

б. Підпорядкованість особистих інтересів загальним. Інтереси одного працівника або групи не повинні домінувати над інтересами організації.

7. *Винагорода персоналу.* Щоб забезпечити вірність і підтримку з боку працівників, слід подбати про справедливу винагороду за їхню працю.

8. *Централізація та децентралізація.* Централізація передбачає зосередження прав щодо вирішення управлінських питань на одному рівні управління. Співвідношення між централізацією та децентралізацією має бути оптимальним з урахуванням конкретних умов.

9. *Скалярний ланцюг (ієрархію)* створюють особи, які стоять на керівних посадах зверху донизу. Така ієрархія несе порядок в організацію і є однією з головних умов ефективного управління.

10. *Порядок.* тобто місце для праці і все знаходиться на своєму місці.

11. *Справедливість* - це поєднання доброти і правосуддя.

12. *Стабільність робочих місць для персоналу.* Висока плинність кадрів знижує ефективність організації.

13. *Ініціатива.* Завдяки їй розробляються плани і забезпечується їх успішна реалізація.

14. *Корпоративний дух.* У корпорації (об'єднанні) - сила, яка є результатом гармонії персоналу.

Школа людських взаємовідносин в управлінні (1930-1950 рр.). Поведінкові науки (1950 р. — до теперішнього часу).

Рух за людські відносини. Найбільшими авторитетами у розвитку цієї школи були двоє вчених - Мері Паркер Фоллет і Елтон Мейо. *Наприклад*, Мейо, на відміну від представників школи наукового управління, виявив, що чітко розроблені робочі операції і висока заробітна плата не завжди призводили до підвищення продуктивності праці. Іноді робітники значно сильніше реагували на тиск з боку колег по групі, ніж на наміри керівництва і матеріальні стимули. Більш пізні дослідження, проведені А. Маслоу та іншими психологами, допомогли зрозуміти причину цього явища. Представники школи людських взаємовідносин в управлінні передбачали, що мотивами поведінки людей здебільшого є не економічні стимули, а різноманітні потреби, які лише частково можуть задовольнятися за допомогою грошей. Дослідники психологічної школи вважали: якщо керівництво пік-

лується про своїх працівників, то й рівень їхньої задоволеності буде підвищуватися, а це в свою чергу обумовить підвищення продуктивності праці. Психологи в галузі управління рекомендували менеджерам надавати працівникам більш широкі повноваження і можливість спілкуватися на роботі, консультиватися з підлеглими з питань прийняття управлінських рішень. Розвиток поведінкових наук (психології, соціології) мав сприяти удосконаленню методів управління. К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. Мактрегор. Ф. Герцберг - найбільш значимі фігури цього етапу розвитку управлінської думки. Вони вивчали різноманітні аспекти соціальної взаємодії суб'єктів та об'єктів виробництва, мотивації, характер влади і авторитету, комунікації в організаціях, проблем) лідерства та змісту роботи. Школа поведінкових наук дещо відійшла від школи людських взаємовідносин, де увага акцентувалася на методах налагодження міжособових стосунків. У новому підході основним було прагнення допомогти працівникові (на основі застосування концепцій поведінкових наук до управління організаціями) усвідомити свої можливості. Підвищення ефективності людських ресурсів організації забезпечувало підвищення її ефективності. Однак, незважаючи на велику кількість позитивних результатів, даний підхід іноді виявлявся неспроможним повністю вирішити проблеми мотивації працівників.

Школа науки управління, або кількісний підхід (1950 р.- до теперішнього часу).

Математика, статистика, інженерні науки і пов'язані з ними галузі знань зробили суттєвий внесок у теорію управління.

Дослідження операцій і моделі. Дослідження операцій - це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. Після постановки проблеми група спеціалістів розробляє модель ситуації. Модель - це форма уявлення реальності. *Наприклад:* карта доріг полегшує оцінку просторових співвідношень на місцевості. Після створення моделі задаються кількісні значення, що дозволяє об'єктивно порівняти і описати кожну складову управлінського процесу. Великим поштовхом до застосування кількісних методів в управлінні стали комп'ютери, які дозволили дослідникам операцій конструювати математичні моделі, найбільш наближені до реальності, а отже, більш точні.

Внесок різних шкіл у розвиток теорії та практики управління

Школа наукового управління: використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдання; підбір і навчання працівників, найбільш придатних для виконання завдань; систематичне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності; відокремлення планування від самої роботи.

Класична школа управління: розвиток принципів управління; описання функцій управління; систематизований підхід до управління організацією.

Школа людських відносин і поведінкових наук: застосування прийомів управління міжособовими відносинами для підвищення рівня задоволеності та продуктивності; застосування наук про людську поведінку до управління; розуміння необхідності формувати організацію так, щоб кожний працівник використовувався у відповідності з його потенціалом.

Школа науки управління; поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей; розвиток кількісних методів на допомогу керівникам, які приймають рішення у складних ситуаціях.

3. Організація як об'єкт управління

3.1 Ознаки та загальні риси організацій, їх різновиди.

3.2 Закони організації.

3.3 Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.

3.4 Етапи життєвого циклу організації.

3.1 Ознаки та загальні риси організацій, їх різновиди

Під організацією розуміється група осіб, взаємодіючих один з одним заради досягнення цілей за допомогою матеріальних, правових, економічних і інших умов.

Для цього за допомогою відповідних технологій виробляється перетворення матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів, які перебувають у її розпорядженні.

Ознаками організації є:

1) **наявність цілі.** Офіційно проголошена ціль надає зміст її існуванню, конкретну спрямованість діям учасників, поєднує їх (люди не погодяться просто так втрачати свою свободу). У той же час є організації, де ціль виступає лише як загальний зміст їхнього існування (населений пункт, де спільне проживання полегшує умови життя людей, але не ставить перед ними ніяких конкретних завдань);

2) **відособленість, що** припускає замкнутість внутрішніх процесів і наявність границь, що відокремлюють організацію від зовнішнього оточення. Ці границі можуть бути матеріальними (стіни, паркани) і нематеріальними (заборони, обмеження, правила та ін.). Прикладом відособленості може служити замкнутість кругообігу засобів підприємницької організації, коли всі витрати на виробництво повинні повністю повернутися в результаті продажу продукції;

3) **розподіл праці** (тобто виконуваної роботи) на компоненти, виконувані різними особами;

4) **наявність зв'язків між її окремими елементами, що** забезпечують їхню взаємну підтримку, доповнення. Ці зв'язки бувають економічними, технологічними, управлінськими, інформаційними, соціальними та ін. ;

5) **саморегулювання, що** припускає можливість у певних рамках самостійно вирішувати ті або інші питання внутрішнього життя з урахуванням конкретних обставин реалізовувати зовнішні команди. Воно здійснюється **внутрішнім центром, що** координує діяльність людей, які забезпечують їхню інтеграцію, а в остаточному підсумку цілісність організації. У великій організації центрів може бути декілька, але один з них завжди буде виконувати функції головного;

б) **організаційна культура, яка** представляє собою сукупність сталих цінностей, традицій, вірувань, норм поведінки, символів, які багато в чому визначають характер взаємин і спрямованість поведінки людей.

Будь-яка організація має певну **структуру**, тобто особливу впорядкованість її взаємозалежних елементів. Структура може бути: 1) **технічною** (сукупність матеріальних елементів організації - приміщення, обладнання, умови праці, технології й т.п.). На виробничих підприємствах багато в чому визначає професійно-кваліфікаційний склад працівників, характер і зміст праці; 2) **соціальною** (сукупність учасників, формальних і неформальних груп, зв'язків між ними, норм поведінки, сфер впливу та ін.); 3) **соціо-технічною**, представленою сукупністю робочих місць.

Структура надає організації стійкість, здатність функціонувати й розвиватися в умовах зовнішніх і внутрішніх впливів. Стійкість багато в чому досягається за рахунок простоти й стабільності структури, надмірності ресурсів, самостійності учасників, їхньої постійної готовності до змін.

Період існування будь-якої організації, її **життєвий** цикл прийнято ділити на п'ять основних фаз:

1) зародження (ухвалення рішення про створення, розробку й затвердження необхідних документів, формування умов для діяльності);

2) ріст і заняття певного місця у відповідній сфері;

3) пошук нових напрямків і форм діяльності одночасно з розвитком і вдосконалюванням існуючих;

4) зрілість, коли організація міцно стоїть на ногах і часто не прагне ні до розширення, ні до вдосконалювання;

5) завершення діяльності.

Концепція життєвого циклу затверджує, що при збереженні тих самих методів керівництва строк існування організації обмежений 30-40 роками й під впливом НТР має тенденцію до скорочення.

Обмеженість обумовлена тим, що всі її елементи рано або пізно заходять у суперечність із середовищем, що змінилося, і втрачають можливість нормально функціонувати. Тому вони повинні або оновлюватися, або припиняти своє існування.

Особливістю сучасних організацій є їхня **складність**. Вона обумовлена їхніми масштабами, автономністю елементів; розмаїтістю їхніх функцій і властивостей, зв'язків між ними.

Великі фірми містять у собі десятки самостійних підприємств, розкиданих по всіх куточках світу; на них зайняті сотні тисяч працівників, а обсяги виробництва порівнянні з величиною національного продукту невеликих високорозвинених держав.

Класифікація форм організацій може бути дана за різними підставами, або ознаками. Зупинимось на головних.

Перша підстава - **походження**. За цією ознакою виділяються природні й штучні організації.

1. Природні виникають самі по собі, і їхня діяльність звичайно спрямована на розв'язання внутрішніх проблем.

2. Штучні організації створюються за певним планом для досягнення зовнішніх цілей, мають лише відносну самостійність і звичайно являються (принаймні, формально) залежними від творців.

Друга підстава - **законність**.

1. Офіційні організації. Діяльність штучних організацій із самого початку узаконюється соціальною системою більш високого порядку, наприклад державою, що надає їй офіційний характер, можливість і необхідність здійснення діяльності в рамках правового простору.

2. Неофіційні організації. Не зареєстровані у встановленому порядку організації (наприклад, злочинні співтовариства) є неофіційними, їхня діяльність, навіть якщо вона не пов'язана з порушенням існуючих у суспільстві норм, не захищається законом.

Третя підстава - **механізм функціонування.**

1. Формальні організації, їхня діяльність всебічно регламентована правилами, інструкціями й т.п. Тут всебічно розподілені права, обов'язки і відповідальність між учасниками; безособові відносини між ними; посадовим функціям доданий характер офіційних повноважень; лінії підпорядкованості, що зв'язують посади, гранично чіткі.

2. Неформальні організації являють собою сукупність незапрограмованих контактів між людьми, заснованих на особистих перевагах, неписаних нормах і звичаях, добровільному виборі партнерів.

Виникнення неформальної організації в рамках формальної покликано компенсувати її недоліки (негнучкість, безособовість і т.п.).

Соціологи розрізняють два види неформальних організацій. По-перше, **епозаформальну, що** представляє собою сукупність неформальних ділових зв'язків, не передбачених, але й не заборонених офіційними регламентами.

По-друге, **психологічну** неформальну організацію; у її рамках люди задовольняють свою потребу в спілкуванні, допомозі й підтримці, у яких найчастіше відмовляє формальна організація.

Четверта підстава - **характер взаємодії з учасниками.**

1) **Унітарна організація** переслідує цілі, які формально вважаються узагальненим вираженням інтересів учасників (насправді в більшості випадків інтереси, що мають інші), об'єднаних не завжди на добровільній основі (наприклад, військова частина).

2) **Плюралістична організація** являє собою договірне об'єднання осіб (які як співробітничать, так і конкурують між собою), які переслідують власну вигоду, яка реально може досягатися лише через загальну.

П'ята підстава - **особливості структури.**

1. Механістичні організації нагадують технічні пристрої. Вони характеризуються вузькою спеціалізацією діяльності, непорушністю границь, стабільністю структури, централізацією влади з переважно вертикальними зв'язками, чіткою

регламентацією прав і обов'язків, твердими правилами і процедурами, споконвіку запрограмованістю дій, оцінкою результатів з точності виконання завдань.

2. Органічні організації характеризуються, розмитістю границь, самостійністю окремих ланок, їхньою широкою спеціалізацією, слабкої ієрархічністю керування, малим числом правил і процедур, свободою вибору варіантів діяльності, оцінкою її результатів на основі реального ринкового ефекту, перевагою неформальних відносин, внутрішньою конкуренцією, здатністю до змін і розвитку.

Шоста підстава - **переслідувані цілі**. Відповідно до особливостей цих цілей виділяють:

1) **ділові (інструментальні) організації (фірми, установи, асоціації та ін.)**, створювані для задоволення потреб суспільства в товарах і послугах, що мають:

- індивідуальну орієнтацію (завод),
- суспільну орієнтацію (парламент),
- змішану орієнтацію (навчальний заклад).

2) **громадські організації**, орієнтовані на задоволення особистих потреб своїх учасників у спілкуванні, розвитку, самовираженні (добродійність, створення суспільних цінностей).

Сьома підстава - **тип поведінки**.

1) **Приростний** орієнтується на пасивне пристосування до ситуації; максимізацію поточного результату; опору на внутрішні можливості й ресурси, минулий досвід; економію; мінімізацію ризику.

2) **Підприємницький** припускає оптимізацію прибутковості, прагнення до зміни себе й середовища, розвиток творчості й ініціативи, допущення свідомого ризику, гнучкість структури, активний пошук можливостей і кращої альтернативи.

Восьма підстава - **спосіб доведення результату до споживача**.

Аудиторний (телебачення).

Клієнтський (нотаріальна контора).

3.2 Закони організації

Наше життя підкоряється певним законам, під якими розуміються стійкі причинно-наслідкові взаємозв'язки явищ (якщо, наприклад, має місце подія А, то з тією або іншою ступеню імовірності повинна відбутися і подія Б).

Закони можуть бути природними, діючими в природі й частково в суспільстві (закон піднесення потреб), і штучними (правові норми, принципи моралі).

Закони можуть діяти сліпо (закон всесвітнього тяжіння) або переломлюючись через особливості психології людей (закони міжособистісного спілкування), і тоді вони перетворюються в тенденції.

В організації з тим або іншим ступенем інтенсивності діють всі перераховані типи законів. Розглянемо основні з них.

1. Закон синергії. Він говорить, що можливості організації як єдиного цілого перевищують суму можливостей її окремих учасників. Це досягається за рахунок їхньої взаємної підтримки і доповнення, які приводять до реального виграшу від об'єднання, що перекидає втрати, пов'язані з обмеженням самостійності.

2. Закон доповнення організаційних процесів і функцій протилежно спрямованим (поділ праці доповнюється об'єднанням, спеціалізація - універсалізацією, диференціація - інтеграцією й т.п.). Це дозволяє одночасно використовувати вигоди того й іншого, а отже, збільшити загальний організаційний потенціал.

3. Закон підтримки пропорційності між всіма елементами й процесами організації, що дозволяє в максимальному ступені реалізовувати її можливості.

4. Закон композиції вимагає, щоб діяльність всіх учасників організації підкорялася загальній цілі, а індивідуальні цілі кожного з них являли б собою й конкретизацію.

5. Закон самозбереження припускає, що будь-яка організація, так само як і її окремий елемент, прагне зберегти себе як ціле. Це вимагає, наприклад, недопущення серйозних потрясінь (конфліктів, перебудов, зміни границь, рангів ключових фігур і т.п.); раціонального використання ресурсів; постійного розширення сфери діяльності.

6. Закон інформованості затверджує, що в організації не може бути більше порядку, чим у її членів є інформації про реальне положення речей, що дозволяє їм приймати осмислені рішення.

7. Закон необхідної розмаїтості елементів і процесів, які протікають в організації, напрямків її діяльності. Розмаїтість забезпечує їй гнучкість, стійкість стосовно внутрішніх і зовнішніх обурювань і здатність у потрібний момент протидіяти їм.

8. Закон онтогенезу. Відповідно до циклу життя будь-якої організації складається із трьох основних фаз, що послідовно змінюють один одного: становлення, розвитку і угасання. Завдання керівництва у світлі цього складається в максимальному скороченні першої фази, продовженні другої й відстрочці настання третьої.

3.3 Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Під внутрішнім середовищем організації розуміється сукупність її властивостей (так званих *внутрішніх перемінних*), конкретні характеристики яких у сполученні надають їй визначення «особа». До них належать:

1. Поділ праці - відокремлення різних видів діяльності й закріплення їх за суб'єктами, які справляються з ними найбільш успішно. Це є основою їхньої подальшої **спеціалізації**.

Поділ праці буває горизонтальний – за видами діяльності, які організація здійснює у відповідності зі своїм призначенням. Ці види діяльності поєднуються в підрозділи, взаємозалежна сукупність яких утворює організаційну структуру; вертикальний - між керівниками й виконавцями. У результаті формується управлінська структура у вигляді ієрархії ланок керування (підрозділів і посад), що припускає їхню співпідпорядкованість.

2. Технологія або зв'язок між окремими видами роби. Виділяють чотири основних типи технологій:

Складна характеризується тим, що всі роботи в рамках організації спрямовані на досягнення якогось кінцевого результату.

Послідовна технологія припускає, що роботи впливають одна з одною й жодна не може початися раніше, ніж закінчиться попередня, як відбувається, наприклад, на конвеєрі.

Зв'язана технологія означає, що роботи взаємно обумовлюють одна одну, але при цьому не обов'язково в строгій послідовності (відпрацьовування документа різними фахівцями з доручення керівника).

Групова технологія полягає в тім, що роботи виконуються на одному стаціонарному об'єкті (наприклад, будинок, що будується).

3. Диференціація - розподіл робіт між окремими учасниками трудового процесу, коли кожний одержує певний ступінь завершеності в конкретному результаті, що має самостійну цінність, але з погляду організації не є закінченим цілим (виготовлення окремої деталі).

4. Інтеграція доповнює диференціацію й припускає співробітництво виконавців, що надає процесу єдність і цілісність.

5. Організаційний порядок - сукупність автоматично діючих норм і правил поведінки та рішення управлінських завдань, відповідно до якого виконавці можуть надходити самостійно, не звертаючись за вказівками до керівника.

6. Взаємини учасників організації. По змісту вони можуть бути або діловими, пов'язаними з виконанням службових обов'язків, або емоційними, заснованими на симпатіях і антипатіях.

За формою розмова повинна йти про відносини сили і залежності, з одного боку, незалежності й партнерства - з іншої. **Силові відносини** нестабільні внаслідок боротьби, що не припиняється, за владу, перебувають у стані хиткої рівноваги, що надає їм додатковий динамізм. **Партнерські відносини**, засновані на усвідомленні реальної взаємозалежності суб'єктів, більш стабільні й передбачувані.

Зовнішнє середовище - це сукупність взаємозалежних факторів, що перебувають за межами організації й надають вплив на її діяльність.

Організація повністю залежна від середовища, оскільки одержує від нього ресурси і видаляє туди відходи. У силу цього середовище визнається більшістю сучасних теорій керування головною характеристикою організації.

Виділяють: 1) мікрооточення (*ділове* оточення), з елементами якої організація безпосередньо взаємодіє й може надавати на них вплив (наприклад, постачальники, споживачі, посередники, конкуренти); 2) макрооточення (*фонове* оточення), на елементи якої організація впливати не в змозі (політика держави, стан ринку й т.п.), а може тільки пристосовуватися. Сьогодні число факторів, що впливають на організацію, макрооточення постійно збільшується.

Нестабільність зовнішнього середовища і непередбачуваність поведінки персоналу надають діяльності організації, особливо в перспективі, елемент *невизначеності*. Тому керівництво повинне швидко уловлювати всі зміни, чітко усвідомлювати їхнє значення як у сьогоденні, так і в майбутньому, вибирати найкращий варіант реакції в межах наявних матеріальних і людських ресурсів.

Оскільки ці ресурси завжди обмежені, особливо в короткостроковому періоді, насправді організація може реагувати лише на незначні зміни середовища, а інші ігнорувати.

3.4 Етапи життєвого циклу організації

Структура організації, характер її діяльності зазнають певних циклічних змін.

Розрізняють такі етапи життєвого циклу організації:

Етап 1 - Створення організації («народження»): реєстрація, початкове інвестування діяльності.

Етап 2 – Зростання («молодість»)

- «дитинство» - зростання чисельності персоналу, спеціалізація на виробництві певного товару або послуги; закріплення на окремих сегментах ринку, забезпечення беззбиткової діяльності. Управління організацією має централізований характер;

- «юність» - подальше зростання чисельності персоналу, управлінські рішення приймаються кількома керівниками, збільшення кількості конторських службовців та обслуговуючого персоналу, вузьке коло спеціалістів - професіоналів; жорсткий бюджет та інформаційна система; організація діяльності проводиться за допомогою обмеженої кількості нормативів та інструкцій, спостері-

гається розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування.

Етап 3 – «Середній вік» організація збільшується за розмірами, відбувається розширення сегментів збуту, орієнтація на регіональну диверсифікацію, ріст прибутків на оптимальному рівні; в організації розвивається бюрократія, розподіл праці носить екстенсивний характер, формалізується політика та розподіл повноважень. В управлінні персоналом широко використовуються правила та посадові інструкції. На виробництві і в маркетингу зайняті спеціалісти - професіонали. Децентралізація до рівня керівників підрозділів, що може привести до зменшення гнучкості та інноваційної активності.

Етап 4 – «Зрілість» для організації характерні великі масштаби та механічна вертикальна структура. Посилення централізації, збільшення навантаження на топ-менеджерів. Формалізація діяльності: більшість видів діяльності регламентується інструкціями. Значна кількість професійних та обслуговуючих відділів. Відбувається формування іміджу фірми, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні.

Етап 5 – Організаційний спад («старіння») падіння прибутковості та фінансової стійкості компанії. Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва. Згорання діяльності.

Етап 6 — Відродження: проведення реінжинірингу з радикальною перебудовою бізнес-процесів в організації. Залучення значних обсягів інвестицій для впровадження інноваційних проектів. Оновлення форм, видів та напрямів діяльності.

Організаційний спад, який визначається як умова, при якій відбувається суттєве і абсолютне зниження ресурсної бази на протязі конкретного часу. Наслідком цього можуть стати екстремальні та непослідовні стратегії, які приводять до розвитку подальших проблем. Криза організації має широкі наслідки не тільки для співробітників організації, а й чинить вплив на інші організації - партнери.

ЗМ 2. Функції та технології менеджменту

1. Принципи та функції менеджменту

1.1 Функція планування.

1.2 Процес стратегічного планування.

1.3 Мотивація та її основні компоненти.

1.4 Сутність, елементи та процес управлінського контролю, його різновиди.

1.5 Етапи регулювання: зворотній зв'язок, оцінка виконання рішень, корегування рішень.

1.1 Функція планування

Планування - процес, який визначає постановку цілей і способи їх реалізації (табл. 1.1).

Об'єкт планування:

- розроблення цілей та стратегії фірми;
- розподіл ресурсів та резервів;
- розроблення стандартів та нормативів;
- виробнича, фінансова, інноваційна та інші діяльності.

Суб'єкти планування:

- менеджери;
- планові відділи та організації.

Таблиця 1.1 - Класифікаційні ознаки планів організації

№	Класифікаційні ознаки	Характеристика
1	Предмет планування	- планування цілей; - планування засобів; - планування процесів.
2	Строки планування	- довгострокове планування (більше ніж 5 років); - середньострокове планування (1-5 років); - короткострокове планування (до 1 року).
3	Масштаби планування	- загальне планування підприємства, організації; - планування по галузях діяльності; планування проектів
4	Принципи планування	- економічна доцільність; - координація; - безперервність; - науковість; - директивність; - контроль; - рекомендаційність; - гнучкість; - практичність; - інтеграція.
5	Цілі планування	- свідомо організація господарської діяльності; - погодження щоденних дій з перспективного розвитку організації; - контроль фактичних параметрів роботи організації.

Планування та його види — види управлінської діяльності, які відображають сутність і зміст планування на різних рівнях управління. Розрізняють:

- стратегічне;
- тактичне;
- оперативне планування.

Стратегічні плани - генеральні плани, які містять: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку стратегічних альтернатив, установлення цілей організації та вибір базової стратегії бізнесу. Стратегічне планування має відповідні етапи. За схемою процесу, запропонованою М. Месконом, М. Альбертом та Ф. Хедоурі, стратегічне планування має відбуватися послідовно за такими етапами:

- установлення місії;
- визначення мети організації;
- оцінювання і аналіз зовнішнього середовища організації;
- дослідження сильних та слабких сторін;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінювання стратегії.

Стратегічні плани розробляє рада директорів та топ-менеджери. Ці плани мають довготривалі перспективи і вирішують питання розміщення трудових та фінансових ресурсів, конкурентних переваг та синергії різних бізнес-компаній.

Тактичне планування являє собою організовану послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану. Тактичні плани:

- націлені на виконання частини стратегічного плану;
- мають коротші терміни виконання;
- спрямовані на конкретний об'єкт;
- розробляються та впроваджуються менеджерами вищого та середнього рівня.

При розробленні тактичних планів менеджери зосереджують свою увагу на трьох основних чинниках: з'ясуванні тактичних цілей, які впливають зі

стратегічної мети; визначенні конкретних ресурсів та часових меж; використанні певних людських ресурсів.

Оперативні плани є складовими тактичних планів, спрямовані на досягнення оперативних цілей, розробляються менеджерами середнього та нижчого рівня. Вони охоплюють невелику сферу діяльності та характеризуються короткотерміновістю. Ці плани поділяють на постійні та одноразового використання

Постійний оперативний план використовують для діяльності, яка періодично повторюється протягом певного часу. Наприклад, стандартна операційна процедура, правила та інструкції.

Плани одноразового використання розробляються з метою виконання дій, які відбуваються одноразово і не повторюються.

Прийоми та методи організаційного планування відрізняються від прийомів і методів планування економічних показників господарської діяльності (балансовий, техніко-економічних розрахунків, економіко-математичного моделювання тощо).

Методи організаційного планування:

- Метод послідовного опису операцій;
- Графіки виконання;
- Метод сітьового планування та управління;
- Метод робочого календаря.

У стратегічному плануванні велике значення приділяють аналізу портфеля фірми, який пов'язаний з аналізом структури, динаміки та якості як окремих бізнесів організації, так і їх сукупності. Методика аналізу портфеля бізнесу передбачає вивчення стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Найбільш поширеним методом аналізу портфеля бізнесу є матриця "Зростання частки ринку" Бостонської консультативної групи (рис. 1.1).

Темпи зростання ринку

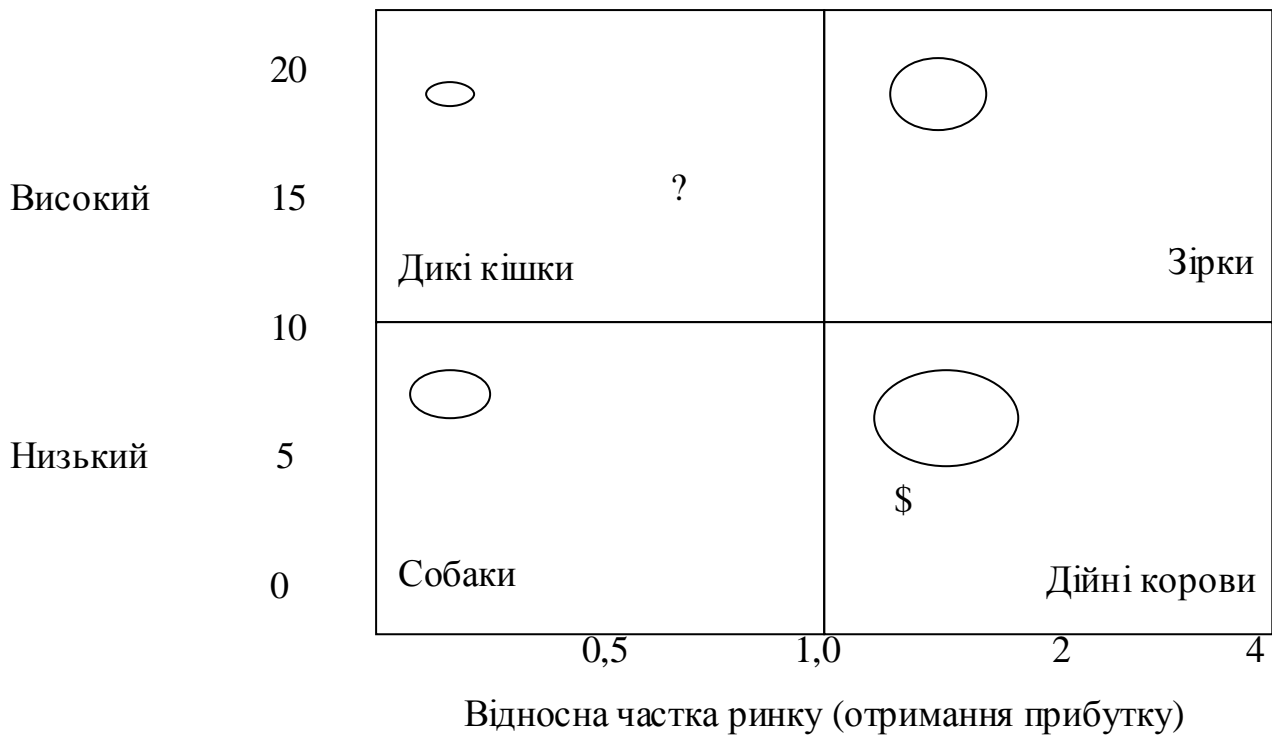


Рис 1.1 – Матриця БКГ «Зростання частки ринку»

Горизонтальна вісь на рисунку - частка ринку, яку займає кожний продукт (логарифмічна шкала). *Вертикальна вісь* - річний темп зростання продукту в даній галузі. *Кола на матриці* - становище продукту на осях «Зростання - частка ринку». Діаметр кола відповідає обсягу продажу продукту.

Ситуації з рухом коштів відображають у матриці такі квадрати.

«Дикі кішки» - великий темп зростання продукту і низька частка ринку. Для збільшення частки необхідні великі інвестиції, які зможуть перетворити продукт у зірку.

«Зірки» - високий темп зростання, висока частка ринку. Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) може приносити достатній прибуток, щоб підтримувати своє існування, проте можливі деякі фінансові складності.

«Дійні корови» - низькі темпи зростання, висока частка ринку. СОБ дає великий прибуток, який може витратитися на диких кішок та зірок.

«Собаки» - низькі темпи зростання, низька частка ринку. Продукт не приносить прибутку або дає низьку фінансову віддачу. Потребує великої уваги та зусиль з боку керівництва фірми.

Стратегічні одиниці бізнесу можуть зазнавати таких стратегічних рішень:

- вилучення з продуктового портфеля фірми;
- збільшення об'єму реалізації за рахунок зміни структури продуктового портфеля;
- збільшення або зменшення відносної частки СОБ па ринку;
- збільшення інвестування в СОБ;
- введення жорсткого контролю за процесом інвестування та проведення перерозподілу коштів між окремими СОБ.

При формуванні продуктової стратегії доцільно використовувати наступний набір рішень та принципів формування продуктового портфеля:

- ЗІРКИ - оберігати та укріплювати;
- СОБАКИ - якщо дозволяє місія фірми - позбавлятися;
- ДІЙНІ КОРОВИ - жорсткий контроль капіталовкладень, передача надлишку доходу під безпосередній контроль топ-менеджерів;
- ДИКІ КІШКИ - детальне вивчення з метою з'ясування, чи можуть вони перетворитись на «зірки»;
- КОМБІНАЦІЯ СОБ: «дикі кішки» - «зірки» - «дійні корови» може привести до найкращих результатів функціонування (помірної рентабельності, доброї ліквідності та довгостроковому росту збуту та прибутку);
- КОМБІНАЦІЯ СОБ: «дикі кішки» - «зірки» може призвести до нестабільної рентабельності та низької ліквідності;
- КОМБІНАЦІЯ СОБ: «дійні корови» - «собаки» може привести до зменшення продажу та рентабельності виробництва.

Одним з основних документів, які визначають стратегію розвитку фірми, є **бізнес-план**. Бізнес-план ґрунтується на загальній концепції розвитку фірми, більш детально розробляє економічний та фінансовий аспекти стратегії організації, надає техніко-економічне обґрунтування конкретним заходам.

1.2 Процес стратегічного планування

Процес стратегічного планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень.

Стратегічне планування - це набір дій і рішень керівництва, які обумовлюють розробку специфічних стратегій на допомогу організації в досягненні цілей. Тобто стратегічне планування - це інструмент, за допомогою якого «працюють» всі функції управління і весь процес прийняття рішень. У рамках процесу стратегічного планування виділяють чотири види управлінської діяльності: розподіл ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація; організаційне стратегічне передбачення.

Розподіл ресурсів. Цей вид управлінської діяльності включає в себе розподіл обмежених організаційних ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних). *Наприклад:* підприємство розподіляє ресурси між своїми філіалами або відділами на перспективу.

Адаптація до зовнішнього середовища. Це дії організації з поліпшення відносин із зовнішніми факторами або з іншими організаціями (у тому числі з урядом і суспільством в цілому). *Наприклад:* комбінат "Славутич" став офіційним спонсором футбольного клубу "Динамо" (Київ) і тепер марка "Славутич" асоціюється з гордістю українського спортивного життя.

Організаційне стратегічне передбачення. Ця діяльність спрямована на забезпечення систематичного розвитку мислення менеджерів з урахуванням позитивного досвіду минулих стратегічних рішень. Тобто необхідно вчитися на досвіді та використовувати його для прогнозування майбутнього.

Сутність стратегії

Стратегія покликана забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей. Слово "стратегія" походить від грецького strategos - дослівно "мистецтво генерала". Звичайно, цей термін належить до вищого керівництва, яке розробляє стратегію своєї організації, а потім залучає до неї всіх її учасників. *Наприклад:* успіх автомобільної компанії "Крайслер" у 70-ті роки був пов'язаний у передусім зі стратегічним плануванням, яке здійснював її голова Лі Яккока.

Планування і успіх організації

Само по собі стратегічне планування не гарантує успіх (чудовий автомобіль не може добре рухатися, якщо заправлений поганим бензином). Але існує стійка позитивна кореляція між формальним плануванням і успіхом організації. Планування зменшує ризик при прийнятті рішень, бо при цьому обробляються інформаційні блоки проблем і на цій основі створюється єдність загальної мети всередині організації й, як наслідок, її успіх. Тобто ті керівники, які планують свою діяльність, мають більшу гарантію успіху.

1.3 Мотивація та її основні компоненти

Величезне значення для досягнення цілей організації має функція мотивації. Під мотивацією розуміється процес стимулювання самого себе й інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Потреби людей бувають первинні і вторинні: первинні – це природжені фізіологічні потреби: подих, сон, їжа; вторинні — впливають із психологічного стану людини. Такими є, наприклад, потреби в повазі, успіху, владі. Вони з'являються з розвитком інтелекту й придбанням життєвого досвіду. Цим пояснюється їхнє різноманіття. Будучи продуктом фізіологічного й психологічного стану людини, потреби виражаються в її поведінці, спонукають до певних дій. Спонукування проявляється в певній поведінці, що ставить своєю метою задоволення потреби. Коли ця мета досягнута, потреба може бути задоволена повністю, частково або зовсім не задоволена. Ступінь задоволення потреби в даній ситуації впливає на поведінку людини, якщо сформується схожа ситуація в майбутньому. Людина буде прагнути обов'язково повторити ту свою поведінку, що дала можливість максимально задовольнити потребу в минулому. Цей стан називається «законом результату».

Розрізняють внутрішню й зовнішню винагороду. Внутрішню винагороду людина одержує від роботи: задоволення від спілкування з товаришами по службі, задоволення від досягнення результату, корисності зробленого продукту. Внутрішня винагорода забезпечується шляхом створення гарних умов праці й точної постановки завдання. Зовнішня винагорода може виступати у вигляді

як матеріальної винагороди, так і моральної: матеріальне - зарплата, додаткові виплати, премії, оплата певних витрат; моральне - присвоєння звання «кращий працівник», похвала, позначка в наказі й ін.

Люди трудяться, в остаточному підсумку, для того, щоб задовольнити свої потреби (під потребою розуміється нестаток у чому-небудь, що викликає в людини стан дискомфорту).

Потреби можуть бути природними (у їжі, воді й т.п.) і соціальними (у визнанні, славі); природженими (у спілкуванні) і придбаними (у навчанні); первинними (у факторах, що забезпечують виживаність) і вторинними (в умовах розвитку особистості); матеріальними й нематеріальними.

Однак наявності одних потреб ще недостатньо, щоб людина виявила свою активність. Крім них активну діяльність людей обумовлюють наступні фактори:

1) мотиви, під якими розуміються усвідомлені або неусвідомлені внутрішні спонукання до дій, спрямованих на задоволення цих потреб.

2) домагання, тобто бажаний рівень задоволення потреб. Одні, наприклад, прагнуть стати мільйонерами, інші задовольняються малими грішми;

3) очікування (оцінка особистістю ймовірності настання події, що конкретизує її домагання стосовно до ситуації), припущення про те, що результат діяльності буде мати певні наслідки;

4) установки, що відображають собою схильність, готовність людини до тих або інших дій у конкретній ситуації;

5) оцінки ступеня можливого досягнення результату або задоволення потреб;

б) стимули - блага, за допомогою яких людина може задовольнити свої потреби. Стимули діють не самі по собі, а попередньо піддаються свідомій оцінці (вони можуть і не вплинути на поведінку, якщо зажадають нереальних дій).

Домогтися від людей бажаної поведінки можна двома шляхами: підібрати людину із заданим рівнем внутрішніх установок або скористатися зовнішньою мотивацією за допомогою стимулів.

За змістом стимули бувають *економічними й неекономічними*.

Суть економічних стимулів полягає в тому, що люди в результаті виконання вимог, пропонованих до них, одержують певні вигоди, що підвищують їхній добробут.

Економічні стимули пов'язані з тими потребами, які задовольняються за допомогою благ і послуг, що мають ціну. Вони можуть бути прямими (грошовий дохід) або непрямими, полегшуючі одержання прямих (вільний час, що дозволяє заробити в іншому місці).

Установлено, що при зміні абсолютної величини винагороди рівень домагань індивіда змінюється не лінійно. Спочатку він підвищується, тому що в першу чергу оцінюється недержаний дохід, можливість зробити його який був. У міру підвищення винагороди індивід починає звертати увагу на одержуваний дохід, достатня величина якого його домагання послабляє.

Неекономічні стимули діляться на організаційні (створення сприятливих умов праці, здоровий клімату колективі, високі цілі та ін.) і моральні (нагородження преміями, подарунками, вираження публічної або особистої подяки).

1.4 Сутність, елементи та процес управлінського контролю, його різновиди

Під контролем розуміють систему регулярної перевірки стану й результатів функціонування організації, її окремих елементів, зовнішнього оточення.

Контроль розрізняється по об'єктах, ступеню їхнього охоплення (суцільний або вибірковий); необхідності їхнього руйнування при цьому; по суб'єктах, які його здійснюють; по інтенсивності (нормальний або посилений).

У системі керування контроль вирішує кілька завдань.

По-перше, дозволяє заздалегідь виявити у внутрішньому або зовнішньому середовищі фірми фактори, які можуть вплинути на її діяльність, а також таким чином підготуватися і вчасно на них відреагувати.

По-друге, допомагає відслідковувати недостатньо чітко виражені тенденції розвитку, їхній напрямок і глибину, створювати більш обґрунтовані плани.

По-третє, дозволяє вчасно виявити порушення, помилки, промахи, оперативно їх запобігти або усунути.

По-четверте, дає можливість виявити резерви.

По-п'яте, забезпечує встановлення і підтримку в системі керування зворотного зв'язку.

По-шосте, дозволяє оцінити роботу персоналу за певний період, ефективність і надійність системи керування.

У процесі контролю можуть мати місце об'єктивні й суб'єктивні помилки. До них можна віднести: контроль із нагоди, що не попереджає відхилення, а здійснюваний їм навздогін; тотальний контроль, породжуваний несаможестійністю і утриманням людей; поверхневий контроль із недовіри або для проформи, наприклад, за от лучками з робочого місця та ін.

На практиці існує три основних види управлінського контролю: попередній, поточний і підсумковий.

Попередній передую активній діяльності конкретним результатам і вирішує завдання перевірки готовності фірми, її персоналу, виробничого апарата, системи керування та ін. до майбутньої роботи.

Система керування перевіряється з погляду відповідності існуючій структурі організації, якості вже ухвалених рішень, підготовлених документів, їхньої адекватності наявним вимогам, правильності оформлення, ознайомлення з ними виконавців, засвоєння ними вартих завдань.

Попередній контроль персоналу покликаний відповісти на запитання, чи можна з його допомогою вирішувати передбачені планом завдання. Для цього кадрові служби вивчають професійну придатність співробітників, їхні потенційні здатності, знання прав, обов'язків, вимог техніки безпеки, норм виробітку, умов заохочення; стан здоров'я і здатність виконувати свої обов'язки; наявність безпечних умов праці, можливості підвищення кваліфікації, розвитку, творчості та ін.

Такий контроль здійснюється на основі заздалегідь розроблених вимог до кожної категорії фахівців. Його інструментами є: тестування, співбесіди, вивчення особистих документів та ін.

Попередній контроль стану матеріальних і фінансових ресурсів організації припускає перевірку наявності на складах запасів сировини, матеріалів, що комплектують вироби, відповідність їхньої структури і кількості потребам, гарантованість поставок, правильність надходження і витрати коштів та ін.

Основою попереднього контролю фінансових ресурсів організації є її бюджет або кошторис, що дозволяють перевірити надійність їхніх джерел і обґрунтованість майбутніх витрат.

Засобами контролю матеріальних і фінансових ресурсів є перевірки, ревізії, інвентаризація й т.п.

1.5 Етапи регулювання: зворотній зв'язок, оцінка виконання рішень, корегування рішень

Регулювання - це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі через розробку і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Кожна послідовність загальних функцій менеджменту є ланцюжком, що починається з визначення цілей або планування, а закінчується контролем. Без оперативної діяльності цей ланцюжок розривається.

Оперативне регулювання - це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Виконання оперативних планів і завдань включає таку послідовність дій:

1. Конкретизація оперативних планів у формі завдань і доведення їх до виконавців. Зазвичай, ця робота здійснюється на оперативних нарадах працівників управління менеджером. Конкретизують плани з урахуванням об'єктів управління, термінів, операцій, відповідальних осіб.

2. Доведення супроводжується інструктивно-роз'яснювальною роботою.

3. Одночасно менеджер повинен забезпечити умови для виконання оперативного завдання (поєднати його з попереднім завданням чи скасувати ті, які неможливо виконувати паралельно, забезпечити виконавця матеріальними засобами).

4. Етап поточного контролю за виконанням оперативного завдання покликаний забезпечити негайну реакцію менеджера на відхилення в господарському процесі. Засобами оперативного контролю найчастіше є особиста доповідь підлеглого, документальний контроль або інспекційна перевірка керівником.

Слід зазначити, що регулювання покликане усунути усі недоліки, відхилення, збої, що були виявленні в процесі контролю. При цьому регулювальні заходи можуть вживатися на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, мотивування, організування). Для цього застосовуються коригувальні дії, які ґрунтуються на виборі таких рішень:

- усувати відхилення;
- переглянути стандарти та критерії;
- поєднати попередні підходи.

Функції планування, організування та мотивування удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, функції контролювання та регулювання - в керуючій та керованій системах.

Залежно від характеру відхилень чи недоліків, що були виявленні в процесі контролю в керованій системі, регулювання може скеровуватися на конкретний блок (планування, організування чи мотивування). Якщо в блоці "Планування" виявлено недоліки, то розроблені заходи будуть стосуватися удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; якщо відхилення виникли, наприклад, в організаційній структурі управління, то мова буде йти про реалізацію заходів з удосконалення побудови організації тощо. Недоліки в матеріальному і моральному стимулюванні працівників керованої системи будуть усуватись у блоці "Мотивування", наприклад, удосконалення системи преміювання, нарахування дивідендів та ін.

2. Організування як загальна функція менеджменту

2.1 Елементи організації: обов'язок, повноваження, відповідальність. делегування діяльності.

2.2 Побудова організації, організаційне проектування.

2.1 Елементи організації: обов'язок, повноваження, відповідальність. делегування діяльності *Делегування*

Організація (як функція управління) – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей. Існують два основні аспекти організаційного процесу:

поділ організації на підрозділи (відповідно цілям і стратегіям); співвідношення повноважень, які зв'язують вище керівництво з нижчими рівнями. Перший аспект більш докладно ми розглянемо у наступному розділі. Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює співвідношення повноважень, являється делегування. Делегування тісно пов'язане з такими категоріями, як повноваження і відповідальність.

Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Якщо завдання не делеговане іншому робітнику, керівник буде змушений виконувати його сам. Але ж менеджмент саме й передбачає управління організацією через інтелектуальні, розумові, фізичні та інші можливості людей. Таким чином, делегування - це акт, який перетворює людину на керівника.

Відповідальність

Відповідальність - це обов'язок виконувати поставлені завдання і відповідати за їх задовільне виконання. Тобто спочатку необхідно визначити відповідальних осіб, а потім делегувати їм свої повноваження. Кожний з працівників,

укладаючи контракт з організацією, бере на себе визначені обов'язки. *Наприклад*, при складанні печатних плат на заводі фірми «Соні» робітнику ставиться завдання - монтувати печатні плати в телевізори. Робітник таким чином бере зобов'язання - монтувати плати і зобов'язується робити це добре. У цьому

випадку майстер має право вимагати від робітника якісного виконання завдань, оскільки, взявши зобов'язання, робітник стає відповідальним.

Однак відповідальність не може бути делегована разом з повноваженнями. *Наприклад*, припустимо, що економічний консультант пропонує голові федерального резервного банку підняти ставку процента, щоб зупинити інфляцію. Якщо ця тактика зазнає невдачі, то голова банку, а не консультант, буде відповідати перед президентом держави, а останній, в свою чергу, відповідатиме перед виборцями. Ще один приклад. Якщо інженер компанії «Форд Моторс» зробить помилку в проекті, що приведе до повернення 100 000 автомобілів і зниження доходів фірми та акціонерів, то відповідатиме за цей крок віце-президент проектного відділу перед президентом фірми, а той, у свою чергу, перед акціонерами. Тобто акціонери вважатимуть керівництво відповідальним за всі дії компанії, незалежно від того, якими особами вони були виконані. Тому обсяг відповідальності є головною причиною високого окладу менеджера.

Орган і за шипі п о ви о важення

Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації для виконання делегованих завдань. Тобто особа в організації приймає відповідальність за задовільне виконання завдання, а організація надає цій особі необхідні ресурси. При цьому керівництво делегує разом із завданнями повноваження. Причому повноваження делегуються конкретній посаді, а не індивіду, який посідає її в даний момент.

Концепції повноважень. Існують дві концепції процес } передачі повноважень.

Перша концепція (класична) передбачає передачу повноважень по ієрархії управління від вищих рівнів до нижчих. Друга виходить з того, що можливий варіант, коли підлеглий відмовляється приймати повноваження від керівника.

Межі повноважень визначаються політикою, правилами, процедурами, посадовими інструкціями, положеннями та іншими нормативами. Особи, які виходять за ці межі - перевищують свої повноваження. *Наприклад*: витрата службових грошей на особисті потреби, підкуп посадових осіб, тиск на вибор-

ців та інші негативні моменти. Ці приклади показують, що обмеження, які накладаються на повноваження, часто порушуються на практиці. Щоб краще це зрозуміти, давайте розглянемо різницю між повноваженнями і владою.

Лінійні повноваження

Це такі повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі вниз по ієрархічних сходинках. Саме лінійні повноваження надають керівнику законну владу для спрямування своїх підлеглих на досягнення поставлених цілей. *Наприклад*, директор лікарні, який володіє повними лінійними повноваженнями розпоряджатися її ресурсами, може використовувати кошти на купівлю будь-якого товару шляхом простого розпорядження бухгалтеру - зробити. Він має також право приймати рішення щодо прийому на роботу та встановлення окладу.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління і, як наслідок, утворюється ланцюг команд, або скалярний процес.

Функціональні повноваження. Апарат, який володіє функціональними повноваженнями може як запропонувати, так і заборонити якісь дії в області своєї функціональної компетенції. Функціональні повноваження широко розповсюджені, тому що комплексні сучасні організації часто потребують високого ступеня одноманітності в таких областях, як методи бухгалтерського обліку, трудові відносини, контроль зайнятості та ін. Отже, вони допомагають значно зменшити час на прийняття якісних рішень (оскільки кожна функціональна область має компетентний функціональний апарат).

Лінійні повноваження усередині апарату. Ми описали варіанти повноважень, якими володіє штабний апарат по відношенню до лінійної структури. Але сам він (усередині себе) має звичайну лінійну структуру і звичайний ланцюг команд. *Наприклад*, відділ маркетингу може включати: начальника відділу, заступника, маркетолога по збуту, рекламі, операціях збуту, технічних виконавців.

Щоб організація могла досягти своїх цілей і розвиватися, керівництво не може розподіляти повноваження автоматично. Воно має виконувати цей процес ефективно, чітко розділяючи функціональні та лінійні повноваження. Традиційно

до лінійної діяльності відносяться виробнича, збутова, фінансова. Штабна діяльність звичайно представлена консультаційними і обслуговуючими функціями.

Організація взаємовідносин між лінійними і штабними повноваженнями

Лінійна діяльність - це діяльність, яка безпосередньо пов'язана зі створенням, фінансуванням і збутом товарів або послуг, які виробляються організацією.

Лінійні повноваження та координація

Делегування лінійних повноважень і ланцюг команд, який виникає в результаті цього, відіграють ключову роль у процесі координації діяльності організацій. Так, якщо підлеглий стикається з проблемами на роботі, він точно знає, до кого слід звернутися за допомогою. Делегування дає можливість працівникам здійснювати погоджувальні операції, тому що кожен з них має конкретні повноваження, які дозволяють своєчасно скоординувати управлінський процес. Чим менший ланцюг команд, тим тісніші межі і рамки погодження функцій управління. Зв'язок між координацією і лінійними повноваженнями реалізується через два поняття: *єдиноначальність і норму керованості*.

Єдиноначальність. Це один із найстаріших принципів управління організацій. Він передбачає існування чіткого ланцюга команд.

Норма керованості являє собою кількість працівників, які безпосередньо підлеглі одному керівнику. Така визначена межа пов'язана з можливостями людини ефективно управляти іншими людьми. Норма керованості може встановлюватися шляхом делегування лінійних повноважень на основі наявних нормативів і конкретних умов.

Перешкоди на шляху ефективного делегування

Делегування потребує ефективних комунікацій. У будь-якого керівника є обов'язки (доручення), які повинні виконуватись підлеглими. Для належного виконання цих доручень, підлеглі мають чітко уявляти, чого хоче керівник. Тому делегування тісно пов'язане з такими поняттями, як мотивація, вплив, лідерство. Керівник повинен вміти спонукати підлеглих до ефективного виконання.

2.2 Побудова організації, організаційне проектування

Під організаційною структурою розуміють упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонують і розвиваються як єдине ціле завдяки сталій взаємодії між собою.

Організаційна структура управління ~ це сукупність органів управління, функціональних підрозділів і окремих працівників, які підпорядковуються один одному і взаємодіють для досягнення цілей організації.

Відносини між окремими елементами структури управління підтримуються завдяки горизонтальним і вертикальним зв'язкам. Горизонтальні зв'язки мають характер узгодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні зв'язки - це зв'язки підпорядкування, необхідність у них виникає при ієрархічності управління, тобто при наявності декількох рівнів управління. Зв'язки в структурі управління можуть мати лінійний і функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками підрозділів окремих рівнів управління. Функціональні виявляються по лінії руху інформації та управлінських рішень залежно від функцій управління.

Завдання менеджерів при виборі структури полягає в тому, щоб вибрати організаційну структуру управління, яка найкраще відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на неї. Найкраща структура - це та, яка найкращим чином дозволяє організації ефективно взаємодіяти з внутрішнім середовищем, продуктивно, цілеспрямовано розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників на задоволення потреб клієнтів і досягнення своїх цілей з високою ефективністю.

Етапи організаційного проектування

Згідно з класичною теорією організації, організаційна структура повинна розроблятися за принципом «зверху-донизу». Спочатку керівники мають здійснити поділ організації на широкі сфери діяльності, потім поставити конкретні завдання (подібно до того, як у плануванні спочатку формулюються загальні завдання, а потім складаються конкретні правила). Наведемо основні етапи організаційного проектування, що виділяються у менеджменті.

1. Поділ організації на широкі блоки по горизонталі, які відповідають найважливішим напрямам діяльності організації по реалізації стратегії. При цьому необхідно вирішити, які види діяльності повинні виконуватися лінійними підрозділами, а які - штабними.

2. Встановлення повноважень різних посад. Керівництво встановлює ланцюг команд і створює організаційні підрозділи для реалізації принципу спеціалізації і уникнення перевантаження керівництва.

3. Визначення посадових обов'язків працівників. Розробляються посадові інструкції, в яких регламентуються функції, обов'язки, права, відповідальність конкретних працівників.

Бюрократичні структури

Концепція бюрократії була сформульована на початку XX ст років німецьким соціологом Максом Вебером. Це, найімовірніше, нормативна модель, ідеал, до якого повинна прагнути організація. Розглянемо основні принципи раціональної бюрократії М. Вебера.

1. Чіткий розподіл праці, який обумовлює появу висококваліфікованих спеціалістів у кожній функціональній сфері.

2. Ієрархія управління, за якої кожний нижчий рівень управління контролюється вищим і підпорядковується йому.

3. Наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і процедур, яка забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і координованість різних завдань.

4. Дух формальної знеособленості, з яким офіційні особи виконують свої посадові обов'язки (рівність перед законом, незалежно від посади і особи).

5. Здійснення найму на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог. Це забезпечує захист службовців від безпідставних звільнень і більш справедливий підбір кадрів (не за бажанням керівника, а за діловою та професійною кваліфікацією працівника). Вебер вважав, що особисті примхи власників організації та її співробітників не повинні суперечити цілям організації. Він назвав таку структуру «раціональною», оскільки в ідеалі рішення, які приймаються бюрократі-

єю, повинні носити об'єктивний характер (не залежати від симпатій і настроїв чиновника). Більшість організацій і сьогодні використовують бюрократичні (механістичні) структури управління.

Функціональна організаційна структура

Функціональну структуру іноді називають традиційною або класичною, оскільки вона була першою структурою, яка почали вивчати та розробляти. Ця структура і досі використовується у компаніях середнього масштабу і є традиційною структурою бюрократії.

Функціональна департаментизація. Це процес поділу організації на окремі елементи, кожний з яких має своє, чітко визначене, конкретне завдання.

Функціональні структури доцільно використовувати в організаціях, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції і діють у стабільних зовнішніх умовах, наприклад, в організаціях, які виробляють сировину.

Переваги функціональних структур: стимулюють професійну спеціалізацію; зменшують споживання матеріальних ресурсів; поліпшують планування, координацію, контроль у функціональних галузях.

Недоліки функціональних структур: відділи можуть бути зацікавленими в реалізації власних цілей і завдань, а не всієї організації; на цій основі збільшується можливість конфліктів між функціональними галузями; у великій організації ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця стає дуже довгим; можливе дублювання при прийнятті управлінських рішень.

Функціональна структура не підходить організаціям з широкою номенклатурою продукції, які здійснюють свою діяльність у широких міжнародних масштабах (на декількох ринках відразу). Для організації в цих умовах більш прийнятною є дивізійна структура.

Дивізійна структура

Дивізійна продуктова структура. Повноваження з керівництва виробництвом і збутом будь-яких продуктів чи послуг передаються одному керівникові, який є відповідальним за даний вид продукції. Керівники вторинних фун-

кціональних служб (виробничої, технічної, збуту) повинні звітувати перед управляючим з цього виду продукту.

Дивізіональна організаційна структура орієнтована на споживача. При такій структурі всі підрозділи групуються навколо визначених груп споживачів. Мета структури - задовольнити споживачів так само добре, як і організація, яка обслуговує лише одну групу. Наприклад: деякі організації виробляють великий асортимент товарів або послуг згідно з попитом декількох великих груп споживачів або ринків, які мають чітко визначені, специфічні потреби. Так, у великих видавництвах є окремі підрозділи, які випускають літературу для дорослих, підлітків, дітей, вищих і середніх навчальних закладів тощо. Тобто кожний підрозділ орієнтується на «свого» покупця і діє як незалежна компанія.

Регіональна (територіальна) дивізіональна структура. -Якщо діяльність організації охоплює великі географічні зони, особливо в міжнародному масштабі, то може виявитися доцільною структура, яка діє за регіональною ознакою (за місцем розташування підрозділів організації). Регіональна організаційна структура полегшує вирішення проблем, пов'язаних з місцевим законодавством, потребами споживачів. Особливо багато прикладів регіональних структур мають збутові організації: "Ксерокс", "Кодак", фармацевтичні організації тощо.

Вибір форми дивізіональних структур визначається важливістю конкретного елемента (орієнтація на продукт, споживача або регіон) у стратегічних планах організації. Наприклад: продуктова структура дозволяє легко справлятися з розробкою нових видів продукції, виходячи з міркувань конкуренції, задоволення потреб покупців; структура орієнтована на споживача, дає організації можливість найбільш ефективно враховувати потреби споживачів; регіональна структура дозволяє організації більш ефективно враховувати географічні ринки.

Організаційні структури фірм, які діють **на міжнародних ринках.**

Компанії, які діють на міжнародному рівні, повинні вибирати організаційну структуру відповідно до своєї стратегії. Цей вибір зумовлюється трьома стратегічними факторами: як використати можливості, які є за кордоном? як

найбільш ефективно використати продукцію або послуги за кордоном? як координувати діяльність закордонних філій?

Ці структури досить складні. Керівник кожної закордонної філії підпорядковується безпосередньо виконавчому директору або президент) всієї фірми. Частина штабного філіалу головного управління фірми може переводитися в зарубіжні філіали. Така дивізіональна структура ефективна лише для підприємств, які мають невеликий обсяг закордонного продажу, обмежені номенклатурою і географією закордонних ринків.

3. Технологія і методи менеджменту

3.1 Технології менеджменту.

3.2 Система методів.

3.1 Технології менеджменту

Як відомо, менеджери й керівники приймають самі різні за змістом і значенням рішення. Вище керівництво організації, наприклад, вирішує завдання, пов'язані із установленням цілей і стратегії розвитку, затвердженням асортиментів продукції, що випускає, організацією діяльності апарата керування компанії в цілому, розміщенням нового виробництва й т.п. Менеджери середнього й низового рівнів займаються рішеннями щодо плану виробництва продукції, підбора й розміщення кадрів, розподілу між працівниками преміальних виплат і т.п. Працівники, що взагалі не є керівниками, теж приймають рішення - дотичні їхній безпосередньої діяльності з виконання відведених їм організаційних функцій.

Особи, що приймають управлінські рішення, називаються суб'єктами рішення. Ними можуть бути як окремі менеджери, так і групи працівників, які мають відповідні повноваження. У першому випадку говорять про рішення, прийняті індивідуально, у другому - про ті, що прийнято групою або колективом. Обидва випадки мають свої переваги і недоліки.

Для рішень, прийнятих *окремим суб'єктом*, характерний більш високий рівень творчості; у них нерідко реалізуються нові ідеї й пропозиції. Як правило, подібні рішення вимагають менше часу, оскільки не пов'язані з необхідністю проміжних погоджень (правда, це не відноситься до рішення таких проблем, для розробки яких доводиться затрачати багато часу на збір і аналіз необхідної інформації). Однак індивідуальні рішення частіше, ніж групові, виявляються невірними, і в деякій мірі це пояснюється тим, що проблеми організацій. Усе більше ускладнюючись, вимагають різнобічного розгляду, а отже, і різноманітних, нерідко спеціалізованих знань. От чому в цей час уся зростаюча кількість управлінських рішень приймається на основі обговорення шляхом залучення фахівців різних профілів або створення спеціальних груп (комісій, комітетів і т.д.).

Групове прийняття рішень має ряд переваг у порівнянні з індивідуальним. Це насамперед більш повне інформаційне забезпечення, що є слідством залучення осіб, що володіють різними знаннями відносно реальної проблеми. Учасники групи як би доповнюють знання один одного, створюючи більш повну картину і в описі проблемної ситуації, і у відшуканні шляхів її можливого рішення.

Створення групи для прийняття рішень, що мають принципове значення для організації, дуже важливий факт сам по собі. Участь у групі підвищує відповідальність і мотивацію кожного її члена, а результати роботи звичайно сприймаються колективом організації краще, ніж індивідуальні рішення. Це підвищує ступінь участі працюючих у процесі реалізації рішення, що розглядається вже як не спущене "зверху", а колективне, прийняте з урахуванням думки членів організації.

Після остаточного вибору альтернативи необхідна реалізація й оцінка результатів. У таблиці 3.1 представлено більш детальне структурування процесу прийняття рішень, наведений склад процедур, необхідних для реалізації цільових настанов кожного етапу. Обов'язковими елементами процесу є наявність поетапного плану і методів рішення, а також їхнє інформаційне забезпечення.

Робота зі збору, обробці й оцінці інформації проводиться на всіх етапах процесу прийняття рішень, але має особливості, що відображають специфіку виконуваних дій і розв'язуваних завдань, а також стиль роботи особи, яка приймає рішення.

Таблиця 3.1 – Етапи й процедури прийняття рішень

Етапи	Процедури
1. Діагностика проблеми	1. Виникнення нової ситуації 2. Поява проблеми 3. Збір необхідної інформації 4. Опис проблемної ситуації
2. Виявлення альтернатив	5. Формулювання вимог - обмежень 6. Збір необхідної інформації 7. Розробка можливих варіантів рішень
3. Вибір рішення	8. Визначення критеріїв вибору 9. Вибір рішень, що відповідають критеріям, 10. Оцінка можливих наслідків 11. Вибір кращого рішення
4. Організація виконання рішення і його оцінка	12. План реалізації обраного рішення, 13. Контроль ходу реалізації рішення 14. Оцінка рішення проблеми і виникнення нової ситуації

За своїми якісними характеристиками і очікуваними результатами всі рішення можна розбити на чотири рівні:

1. Рутинний рівень — це найнижчий рівень ухвалення рішення. Він має місце, коли за допомогою рішень реалізується поточна діяльність фірми (рішення, що стосуються її технологи, виробничого процесу). Наприклад, складання розкладу в навчальному закладі, аеропорті і регламенту їхньої роботи.

2. Селекційний рівень припускає вибір рішення з декількох альтернатив (наприклад, відкриття фірмою філії в тому або іншому регіоні). Тут потрібно більш глибоке пророблення.

3. Адаптаційний рівень. Рішення спочатку експериментується - будуються моделі, схеми, проводяться дослідження, експерименти. Тут проявляється творчість, ініціатива і тому необхідний сильний контроль.

4. Інноваційний рівень – це коли приймають принципово нові рішення, програми нововведень на базі творчості й нових підходів. Інновація складається в цілеспрямованому організованому пошуку змін і в аналізі тих можливостей, які ці зміни можуть дати для економічної або соціальної інновації. На Заході заохочуються будь-які інноваційні ідеї й гнучке перекидання ресурсів на ці мети.

Методика прийняття інноваційних рішень

1. Спочатку провадиться аналіз реальної ситуації внутрішнього середовища організації (ВСО), її зовнішнього середовища бізнесу (ЗСБ). Оцінка позитивних питань і тенденцій; виявлення обмежень, болючих крапок і їхня систематизація; висновки з реальної ситуації за станом ВСО, ЗСБ і загальні висновки – в якому напрямку потрібно діяти, щоб змінити ситуацію.

2. Потім здійснюється розробка і формування "ідеальної" ситуації (ідеал поліпшення, удосконалювання).

3. Виробляється зіставлення "ідеалу" з реальною ситуацією, виявлення "поля проблем" і їхня систематизація.

4. Потім вибудовується "дерево цілей" і розробка конкретних програм, ідей, пропозицій на інноваційному рівні щодо реалізації поставлених цілей.

5. У заключній стадії здійснюється прийняття інноваційних рішень.

Одним з ефективних коштів утримання кращих новаторських кадрів у розвинених країнах сьогодні стало надання ініціативним менеджерам і фахівцям значної самостійності, можливості одержати суспільне визнання в якості талановитого або діяльного працівника. Процвітаюча економіка – це насамперед, створення умов для менеджерів і підприємців, людей, які беруть справу в свої руки, новаторів, які роблять те, чого люди не очікують, і тому збагачують суспільство.

3.2 Система методів

Платіжна матриця — метод, що може надати допомогу керівникові у виборі найкращої з декількох альтернатив з конкретних установлених заздалегідь критеріях. Він особливо корисний, коли керівник заздалегідь повинен установити, яка стратегія в найбільшій мірі буде сприяти досягненню цілей.

У цілому платіжна матриця корисна, коли:

- Є розумне обмежене число альтернатив або варіантів стратегії для вибору між ними.

- Результати ухваленого рішення залежать від того, яка саме обрана альтернатива і які події в дійсності мають місце.

Дерево рішень — схематичне подання вироблення найкращого напрямку дій з наявних варіантів.

Допустимо, у процесі рішення проблеми визначення стратегії організації на перспективу були обрані головні стратегічні напрямки, що забезпечують досягнення мети, поставленої керівництвом у даний період: вижити у важких кризових умовах; зберегти і закріпити свої позиції на ринку конкурентоздатної продукції; створити передумови для подальшої інтервенції на ринки, а також для максимального використання і напрямку потенціалу організації. Ці напрямки сформульовані в такий спосіб.

1 .Сконцентрувати зусилля на випуску конкурентоздатної продукції А, Б, В, використавши як внутрішній, так і зовнішній ринки збуту.

2. Розробити і реалізувати програму кооперації з іншими підприємствами та організаціями, прямо або побічно пов'язаними з виробництвом продукції А, Б, В, з метою залучення часткових капіталовкладень.

3. Змінити систему керування організацією з метою її дебюрократизації, створення максимально сприятливих умов для розвитку творчості й застосування бригадної структури робіт.

Прогнозування — це метод, у якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні допущення щодо майбутнього з метою його визначення. Якщо прогнозування виконане якісно, результатом стане картина майбутнього, що цілком можна використати як основу для планування.

Промислове шпигунство останнім часом стає все більше частим способом збору даних про дії конкурентів, використовуваних потім для переформулювання цілей організації. Керівникам сьогодні необхідно захищати дані, що мають статус інтелектуальної власності.

Застосування *кількісних методів* до рішення управлінських проблем дозволяє використати як критерій вибору цільову функцію, що звичайно треба максимізувати або мінімізувати. Прикладами можуть служити: максимізація - прибутку, доходів, продуктивності, ефективності; мінімізація - витрат, втрат від браку або простоїв і т.д. Оптимальне рішення вибирається на підставі порівняння кількісного значення цільової функції за всіма можливими варіантами; найкращим рішенням вважається те, що воно забезпечує найбільш бажане (максимум або мінімум) значення цільового критерію. Метод кількісного прогнозування - *аналіз тимчасових рядів* - ґрунтується на допущенні, відповідно до якого те, що відбулося торік, дає досить гарне наближення в оцінці майбутнього. Цей аналіз є методом виявлення зразків і тенденцій минулого і продовження їх у майбутнє. Чим більш досить вірне припущення за подобою майбутнього минулому, тим імовірніше точність прогнозу. Таким чином, аналіз тимчасових рядів, імовірно, буде марний у ситуаціях з високим рівнем рухливості або коли відбулася значна, всім відома зміна.

Якісні методи прогнозування. Прогнозування майбутнього здійснюється експертами, до яких звертаються за допомогою (використовується думка журі,

споживача, конкурента, вивчення урядових оцінок, проведення експертизи). Наприклад, *модель очікування споживача* є прогнозом, заснованим на результатах опитування клієнтів організації, їх просять оцінити власні потреби в майбутньому, а також нові вимоги. Зібравши всі дані й зробивши виправлення на пере- або недооцінку, виходячи зі свого досвіду, керівник найчастіше опиняється в стані, коли треба точно передбачити сукупний попит.

При груповій роботі, розкриттю творчих здатностей і прояві неординарного мислення сприяють різні методи, що стимулюють обмін ідеями й думками.

Метод номінальної групової техніки побудований на принципі обмежень міжособистісних комунікацій. Всі члени групи, ті, які зібралися для ухвалення рішення, на початковому етапі викладають у письмовому виді свої пропозиції самостійно і незалежно від інших. Потім кожний учасник доповідає суть свого проекту, надані проекти розглядаються членами групи (без обговорення й критики) і тільки після цього кожний з них, знов-таки незалежно від інших, у письмовому виді представляє рангові оцінки розглянутих ідей. Проект, що одержав найвищу оцінку, приймається за основу рішення. Особливістю даного методу і його достоїнством є те, що спільна робота членів групи не обмежує індивідуального мислення й представляє кожному учасникові можливість обґрунтувати свій варіант рішення.

Метод Дельфи найчастіше використовується, коли зібрати в одному місці групу фахівців неможливо (наприклад, якщо до складу учасників рішення проблеми були включені представники географічно віддалених один від одного і центрального апарата керування філій і підрозділів організації. Більш того, відповідно до цієї методики свідомо виключаються зустрічі учасників і обмін думками між ними. Розробка проблеми даним методом здійснюється в такій послідовності: 1) членам групи пропонується перелік питань з розглянутої проблеми; 2) кожний член групи відповідає на ці питання незалежно і анонімно; 3) відповіді збираються в центрі й на їхній основі складається інтегральний документ, що містить всі запропоновані варіанти рішень; 4) кожний член групи одержує копію цього документа; 5) ознайомлення із пропозиціями інших учасників може змінити думку із приводу

можливих варіантів рішення проблеми; б) кроки 4 і 5 повторюються стільки разів, скільки необхідно для того, щоб досягти погодженого рішення.

Розглянутий метод, як і метод номінальної групової техніки, забезпечує незалежність думок окремих членів групи. Однак витрати часу на розробку рішень істотно збільшуються, а кількість пропонованих альтернатив зменшується. Ці недоліки треба, звичайно, урахувати, обираючи метод Дельфи для групової розробки управлінських рішень.

Серед інших методів, що стимулюють розробку нових ідей і рішень, варто відзначити ще один, що одержав досить широке поширення у нашій країні. *Це метод мозкової атаки.* Його суть полягає в наданні кожному учасникові групи права висловлювати всілякі ідеї з приводу варіантів рішення проблеми поза залежністю від того, наскільки обґрунтовано здійснено і як логічно вони виглядають. Принцип такий: чим більше різних пропозицій, тим краще. З інформацією про характер проблеми і проблемної ситуації члени групи знайомлять заздалегідь. Всі пропозиції вислуховуються без критики і оцінки, а їхній аналіз проводиться централізовано на основі записів після заслуховування. У результаті формується список, у якому всі надані пропозиції структуруються щодо певних параметрів-обмеженнях, а також по результативності, під якою мається на увазі очікуваний ступінь досягнення поставленої мети.

4. Сутність і складові процесу управління

4.1 Класифікація управлінських рішень, вимоги до їх якості.

4.2 Етапи процесу вироблення рішень.

4.3 Фактори, що впливають на процес прийняття рішень.

4.1 Класифікація управлінських рішень, вимоги до їх якості

Рішення визначається у менеджменті як вибір альтернатив. Рішенням є і вибір одягу або меню, місця роботи або супутника життя. Однак в управлінні організаціями прийняття рішень - більш систематизований процес, ніж у приватному житті. Так, приватний вибір, зроблений індивідом, позначається передусім на його особистому житті та на небагатьох пов'язаних з ним особах. А менеджер обирає напрям дії не тільки для себе, а й для інших працівників організації. *Наприклад*: якщо керівник вирішує звільнити підлеглого, той може постраждати. Але якщо поганого працівника не звільнити, постраждає організація, що негативно позначиться і на суспільстві в цілому.

Організаційні рішення

Організаційне рішення - це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки згідно зі своєю посадою. Мета організаційного рішення - забезпечення просування до поставлених перед організацією завдань. Тому найбільш ефективним організаційним рішенням виявиться той вибір, який буде дійсно реалізований і зробить найбільший внесок у досягнення кінцевої мети. Організаційні рішення поділяються на запрограмовані і незапрограмовані.

Запрограмовані рішення є результатом реалізації певної послідовності кроків або дій. При цьому кількість можливих альтернатив обмежена і вибір має бути зроблений в межах напрямків, визначених організацією. *Наприклад*: рішення про кількісний склад штабного або обслуговуючого персоналу приймається за існуючими нормативами та правилами. Програмування можна вважати важливим допоміжним засобом прийняття організаційних рішень. Це економить час, оскільки підлеглим не доводиться розробляти нову процедуру кож-

ного разу, коли виникає відповідна ситуація. До того ж знижується вірогідність помилок, бо порядок і правила визначаються заздалегідь.

Незапрограмовані рішення - це рішення, які приймаються в нових ситуаційних моделях, внутрішньо не структурованих або пов'язаних з невідомими факторами. Як незапрограмовані розглядаються рішення типу: якими мають бути цілі організацій; як поліпшити якість продукції; як удосконалити структуру управлінського підрозділу; як посилити мотивацію підлеглих тощо.

На практиці можлива ситуація, коли управлінські рішення не можна віднести однозначно до певного виду. Майже всі вони знаходяться десь між крайніми варіантами. Тому основним завданням управлінця є пошук і визначення найбільш оптимального варіанта в цих межах. Такі рішення називаються компромісними. *Наприклад:* ситуація - прогул працівника є дві крайні позиції: звільнити, не звільнити; компромісне рішення: попередити працівника (адміністративне покарання). Можливою є ситуація, коли відмова від вибору буде також вірним рішенням. *Ще приклад:* якщо додаткова інформація має незабаром надійти, а час не є критичним фактором, то відмова від вибору буде правильним рішенням.

Підходи до прийняття рішень

Способи, які використовує керівник для прийняття рішень, дуже варіюють. Особливо якщо врахувати, що керівник перебуває під впливом таких психологічних факторів, як соціальні настанови, досвід, особисті цінності. У менеджменті існує три види рішень: *Інтуїтивні; такі, що ґрунтуються на висновках і раціональні.*

Інтуїтивні рішення - це вибір, зроблений на основі переконаності у його правильності. Особа, яка приймає рішення, не оцінює різні альтернативні варіанти. Просто робить свій вибір на основі шостого почуття - інтуїції. Якщо йдеться про нескладні питання і у керівника є досвід вирішення подібних завдань, він скористається цим способом. Є твердження, що такі рішення компетентних працівників не суперечать науковості. Однак менеджер, який покладається винятково на інтуїцію, натрапляє на випадковість. Тому з точки зору теорії вірогідності шанси керівника на правильний вибір без використання логіки будуть невисокими.

Рішення, що ґрунтуються на висновках - це вибір, зумовлений знаннями або досвідом. Щоб спрогнозувати запланований результат, людина використовує знання про те, що траплялося в подібних ситуаціях раніше. Спираючись на здоровий глузд, вона обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому. *Наприклад:* у фермера є вибір вирощувати баштанні або зернобобові культури. Якщо досвід попередніх років підказує йому, що зернобобові мають більш стійкий попит, навіть при нижчій ціні, то фермер вирощуватиме в цьому році саме зернобобові. Подібні висновки на основі попереднього досвіду дуже корисні, оскільки багато ситуацій в організаціях мають тенденцію до частого повторення. Ось чому наймачі, як правило, надають великого значення досвіду при прийнятті людини на роботу.

Однак у складних ситуаціях рішення, яке ґрунтується на висновках, може виявитися неправильним через відсутність або недостатність досвіду, консервативну практику. Керівник у цьому випадку може вдатися до нової альтернативи, яка повинна була б стати більш ефективною, ніж попередня.

Раціональні рішення. Основна відмінність між рішеннями раціональними і тими, які ґрунтуються на висновках, полягає в тому, що раціональні рішення не залежать від попереднього досвіду. Вони обґрунтовуються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу. Цей процес у формі раціонального вирішення проблем описується нижче.

4.2 Етапи процесу вироблення рішень

Етапи раціонального вирішення проблем

Діагностика проблеми. *Наприклад:* майстер може визначити, що продуктивність або прибуток його дільниці нижчі за норму. Ці негативні симптоми організації повинні мати інформаційне обґрунтування. Така Інформація має стати поштовхом до подальших дій щодо усунення проблеми. Однак повністю визначити її важко, оскільки всі підрозділи організації взаємопов'язані. Ще приклад: робота управляючого з маркетингу впливає на роботу управляючого зі збуту або будь-якого іншого відділу. Тому головне завдання керівника - правильно

визначити суть проблеми і якщо в результаті діагностики вони будуть правильно виявлені, то її вирішення не буде таким складним.

Для визначення причин виникнення проблеми необхідно зібрати та проаналізувати внутрішню і зовнішню інформацію організації. Її можна зібрати на основі формальних методів, використовуючи, наприклад, аналіз ринку, комп'ютерний аналіз фінансових звітів, запрошуючи консультантів з управління, опитуючи працівників фірми тощо.

Формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішення. Чимало з можливих рішень організації не будуть реалістичними через різні обмежувальні фактори: недостатню кількість фінансових ресурсів або працівників необхідної кваліфікації та досвіду; гостру конкуренцію на ринку; відсутність передових технологій; закони тощо. Як правило, для великої організації існує менше обмежень. Керівник має визначити, які саме обмеження діють в межах проблеми і тільки потім обирати альтернативи. Якщо цього не зробити, проблема тільки ускладниться.

Критерії прийняття рішень - це стандарти, за якими оцінюються альтернативні варіанти. *Наприклад:* приймаючи рішення про купівлю автомобіля, ви можете орієнтуватися на такі критерії, як вартість (не дорожче 10 тис. дол.), економічність (не більше 8 л бензину на 100 км пробігу при міському циклі), кількість місць (п'ять осіб) та інші умови (дизайн, комфортабельність, низький рівень шуму в салоні).

Визначення альтернатив - формулювання набору альтернативних рішень для розв'язання проблеми. Однак велика кількість альтернативних варіантів може викликати плутанину. Тому керівник, як правило, обмежується найбільш істотними та бажаними. *Наприклад:* йдеться про розширення виробництва у певному сільськогосподарському підприємстві. Альтернативні варіанти нових програм спеціалізації в ньому випадку доцільно порівнювати з такими обмеженнями, як погодні умови, наявність необхідної сільськогосподарської техніки, запити споживачів тощо. Так, для сільськогосподарського підприємства, розташованого в зоні гарантованого землеробства, кількість альтернативних напрямів розвитку буде більшою, ніж для господарства, яке знаходиться у несприятливій кліматичній зоні.

Оцінка альтернативних варіантів. При оцінці рішень керівник визначає позитивні ознаки та недоліки кожного із варіантів. Певно, що будь-яка альтернатива пов'язана з деякими негативними аспектами. Дуже важливо виявити всі негативні і позитивні сторони кожного варіанта. При цьому оцінку альтернатив слід проводити відповідно до обраних критеріїв. Можливо, цей процес потребує залучення спеціалістів-аналітиків, які допоможуть об'єктивно оцінити наслідки можливих рішень.

На цій стадії можуть виникати труднощі, оскільки неможливо порівняти неоднотипні речі. Всі рішення слід передавати у певних формах. Тому ті критерії, про які ми говорили раніше, необхідно привести до однакових параметрів, склавши шкалу оцінок і виділивши в ній найбільш важливі та істотні критерії для окремої особи чи організації. У нашому прикладі з автомобілем усіх критеріїв виражаються (вартість, економічність, комфортабельність) у балах за шкалою від 1 до 5. Дешевший автомобіль одержить при цьому оцінку 5 балів, а найбільш дорогий - 1 бал і т.д., враховуючи інші вимоги. Найбільш важливі критерії слід відзначати додатковими балами.

Звичайно, оптимальне рішення знаходиться не відразу через брак часу чи неможливість врахувати всю інформацію й альтернативи. Внаслідок цих обмежень керівник, як правило, обирає шлях, який є, можливо, прийнятним, але не обов'язково кращим із можливих.

Реалізація рішення. Реальна цінність прийнятого рішення стає очевидною тільки після його здійснення. Шанси на ефективну його реалізацію значно збільшуються, якщо причетні до цього люди зробили свій внесок і вірять у те, що роблять. Тому для успішної реалізації управлінського рішення керівник повинен звернути увагу на такі аспекти:

- роз'яснення колективу основних положень рішення, яке приймається. Керівник повинен переконати працівників у правильності своєї точки зору, довести, що його вибір принесе користь як організації, так і кожному працівникові окремо;

- залучення працівників до процесу прийняття рішень. Цей аспект дуже важливий, оскільки рішення, підтримане колективом, це вже запорука успіху;

- використання функцій управління - планування, організації виконання, мотивації, контролю з метою реалізації рішення. Тільки завдяки чіткому делегуванню повноважень, стимулюванню виконавців і контролю за виконанням завдань можна досягти ефективності управлінського рішення.

Зворотний зв'язок. Після початку реалізації рішення досвідчений керівник обов'язково підтримає його різними формами контролю (залежно від ситуації). На цьому етапі здійснюються вимір та оцінка наслідків рішення або порівняння фактичних результатів з тими, які керівник очікував одержати. Зворотний зв'язок - це надходження інформації про реалізацію планів, які дозволяють керівникові у разі непередбачених ситуацій своєчасно скоректувати процес.

4.3 Фактори, що впливають на процес прийняття рішень

Оскільки управлінські рішення приймаються людьми і впливають на людей, при прийнятті рішень необхідно враховувати низку факторів, зокрема особистісні оцінки керівника, можливі ризики, середовище, у якому приймають рішення, інформаційні та поведінкові обмеження, взаємопов'язаність рішень.

Особистісні оцінки керівника

Всі управлінські рішення базуються на фундаменті системи цінностей керівника. Кожна людина має власну систему цінностей, яка визначає її дії і впливає на рішення, що приймаються. *Наприклад:* якщо вашими цінностями є принциповість і справедливість, ви звільните недобросовісного працівника; якщо ж ви надаєте більшого значення лояльності та лібералізму, то не будете поводитися рішуче і сміливо. Численні управлінські дослідження підтверджують, що ціннісні орієнтації визначають спосіб прийняття рішення.

Середовище прийняття рішень

Управлінські рішення приймають за різними обставинами. Вони традиційно класифікуються як *умови визначеності, ризику, невизначеності.*

Визначеність. Рішення приймається в умовах визначеності, коли керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору. *Наприклад:* в умовах економічної стабільності керівництво може визначити на найближчу перспективу рівень затрат на виробництво певних виробів. Обчисливши собівартість, можна визначити найбільш вигідний для організації проект. Але таких рішень практично не дуже багато.

Ризик. До рішень, що приймаються в умовах ризику, належать такі, результати яких не є визначеними, але імовірність кожного відома.

Імовірність може бути об'єктивною та суб'єктивною. Імовірність є об'єктивною, коли її можна визначити математичними методами або шляхом статистичного аналізу (за більшим обсягом інформації).

Джерелом суб'єктивної (передбачуваної) імовірності є суб'єктивна (неповна або неякісна) інформація. Така інформація виникає при недостатньому досвіді керівника, неправильно зроблених висновках або на основі статистичних даних, які мають незначний обсяг досліджень.

Невизначеність. Рішення приймаються в умовах невизначеності, коли важко оцінити імовірність потенційних результатів. Такі ситуації виникають, коли не вистачає релевантної інформації. Невизначеність характерна для деяких рішень, які доводиться приймати за мінливих обставин. Найчастіше це проявляється у таких галузях, як політика, соціокультурне і наукомістке середовище.

Фактор часу та середовище, що змінюється. Здоровий глузд підказує, що рішення слід приймати досить швидко, щоб бажана дія не втратила сенсу. Чим швидше ми приймаємо рішення, тим швидше відриваємося від конкурентів. Тому врахування фактора часу інколи змушує керівників покладатися на висновки або навіть на інтуїцію, тоді як за нормальних умов вони віддали б перевагу раціональному аналізу. Дійсно, середовище, яке швидко змінюється, змушує «девальвувати» релевантну інформацію, яка ще вчора була точною. Однак занадто швидкі рішення менеджерів, які не враховують аналітичні інформаційні дані, можуть також негативно позначитися на економічній діяльності організації.

Інформаційні та поведінкові обмеження

Ми вже зазначали, що інформація - це дані, які «просіяні» для конкретних ситуацій. Якісна релевантна інформація дуже важлива. Однак, як і будь-який ресурс, інформація може бути недоступною або занадто багато коштувати. У вартість інформації слід включати витрати на її збирання, аналіз ринку, оплату машинного часу і послуг консультантів тощо. Тому керівник повинен визначитися, потрібна йому додаткова інформація (адже це витрати) чи варто обмежитися тією, яка вже є.

Поведінкові фактори можуть також бути важливим аспектом у прийнятті ефективних для організації рішень. Це негативне ставлення до чого-небудь або до кого-небудь, особисті пристрасті та бар'єри сприйняття інформації тощо.

Негативні наслідки

Кожне важливе рішення так чи інакше пов'язане з негативними наслідками і побічними ефектами, значення яких керівник повинен співвідносити з очікуваним зиском. Виграєш в одному, програєш в іншому. Тому прийняття управлінських рішень, за великим рахунком, є мистецтвом пошуку ефективного компромісу.

Взаємозалежність рішень

В організації всі рішення взаємопов'язані. Одне рішення може вимагати прийняття попередньо кількох менш важливих рішень.

Здатність передбачати, як взаємодіятимуть рішення в системі управління, стає все більш важливою в міру просування до верхніх поверхів влади. Бачити всю картину наслідків прийнятих рішень - дуже важлива риса сучасного менеджера. Ефективно працюючий керівник повинен розуміти взаємопов'язаність рішень і обирати альтернативи, які є найбільш прийнятними для досягнення цілей організації.

5. Керівництво, влада, лідерство

5.1 Джерела влади менеджерів.

5.2 Основні підходи до проблеми лідерства.

5.3 Особливості лідера.

5.1 Джерела влади менеджерів

У світовій і вітчизняній літературі, присвяченій питання керування, описані сотні якостей, необхідних менеджерам для ефективного керування. У той же час кожний конкретний керівник, крім загальних якостей, характерних для цілих груп, має особистісні якості.

Спеціальні соціально-психологічні дослідження, вивчення особистостей талановитих менеджерів і їхнього досвіду роботи дозволили виявити узагальнені характеристики й особистісні якості, необхідні для успішного керування. До таких якостей належить лідерство, найбільш часто відокремлююче активного менеджера із загальної маси, що поєднує здатність керувати й вести за собою колектив організації для досягнення певних цілей.



Рис. 5.1 - Джерела влади менеджерів

Розглянемо питання влади й лідерства в діяльності менеджерів, особистісні й організаційні джерела влади, основні підходи до проблеми лідерства, теорії й стилі лідерства.

Особистісні джерела влади менеджерів

Влада експерта. Полягає, в здатності керівника впливати на поведінку підлеглих у силу своєї підготовки й рівня освіти, досвіду й таланта, умінь і навичок, наявності спеціалізованих знань.

Влада харизми. Зв'язана зі здатністю керівника впливати на підлеглих завдяки особистій привабливості, наявності сильних особистісних якостей (обмін енергією, значна зовнішність, незалежний характер, гарні риторичні здатності, гідна й упевнена манера поведінки).

Влада інформації. Базується на можливості одержання потрібної й важливої інформації й умінні використовувати її для впливу на підлеглих. Менеджер зміцнює свою владу, координуючи й контролюючи інформаційні потоки у фірмі.

Влада переконання. Ґрунтується на вмінні менеджера впливати на інші за допомогою ефективної (емоційної, логічної й аргументованої) передачі своєї точки зору.

Організаційні джерела влади менеджерів

Влада прийняття рішень. Проявляється в тому ступені, в якому людина може впливати на процес підготовки й прийняття рішень; чим вище рівень керування, тим більша кількість людей, крім керівника (фахівців, помічників і т.д.), впливають на процес ухвалення рішення.

Влада винагороди — спосіб впливу, заснований на позитивному впливі (подяка, премія, просування, додаткова відпустка й т.д.) з метою домогтися від підлеглого бажаного результату.

Влада примуса. Будується на страху підлеглих бути покараними (зниженими в посаді, оштрафованими, звільненими й т.д.). Для використання цього джерела влади потрібно мати ефективну систему контролю за діями підлеглих (підлегли можуть свідомо прагнути обдурити організацію).

Влада над ресурсами. Ґрунтується на контролі керівництвом розподілу потоків обмежених ресурсів, які звичайно в організаціях спрямовані зверху вниз. Деякі керівники для впливу на людей створюють так званий дефіцит ресурсів.

Влада зв'язків. Створюється шляхом поширення менеджером інформації про його зв'язки із впливовими людьми.

Влада традиції. Будується на виробленні в підлеглих готовності за традицією визнавати законну владу керівництва й підкорятися йому; при цьому виконавець реагує не на людину, яка віддає розпорядження, а на його посаду; приводить до бездумного виконання наказів.

5.2 Основні підходи до проблеми лідерства

Лідерство — тип управлінської взаємодії (між лідером і його послідовниками), заснований на найбільш ефективному для тієї або іншої ситуації сполученні різних джерел влади й спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей .



Рис. 5.2-Основні підходи до проблеми лідерства

Існує три основних підходи до проблеми лідерства: особистісний, поведінковий і ситуаційний.

Особистісний підхід ґрунтується на аналізі лідерських якостей, необхідних керівникові для ефективного керування. Розкритий у теорії лідерських якостей, а також у теорії "Х" і "У" Д. Мак-Грегора. Заснований на тому, що лідери мають якийсь унікальний набір досить стійких якостей, що не змінюються згодом, і відрізняють їх від нелідерів.

Прихильники особистісного підходу розробили безліч варіантів кількості лідерських якостей. Наприклад, Р. Стогдилл (1948 р.) вважав, що це розум і інтелектуальні здатності, панування або перевага над іншими, упевненість у собі, активність і енергійність, знання справи. На думку У. Бенніса (середина 80-х років), це керування увагою або здатність представити суть цілі привабливо для

підлеглих; керування значенням переданих ідей; керування довірою підлеглих; керування собою.

Недоліки особистісного підходу:

- кількість важливих лідерських якостей практично нескінченна;
- не встановлений тісний зв'язок між цими якостями і лідерством.

Поведінковий підхід розглядає лідерство як набір зразків звичної манери поведінки керівника стосовно підлеглих з метою впливу на них і спонукання до досягнення цілей організації.

До найбільш відомих концепцій поведінкового підходу належать три стилі лідерства за К. Левінім, дослідження університету штату Огайо (США), дослідження Мичиганського університету (США), "грати менеджменту" Р. Блейка і Дж. Моутон, чотири системи лідерства за Р. Лайкертом, концепція винагороди і покарання.

Перераховані концепції свідчать про те, що лідерами не народжуються, а стають. Лідерська поведінка може бути розвиненою і поліпшеною за допомогою навчання і спеціальної підготовки.

Головною ідеєю *ситуаційного підходу* було припущення про те, що лідерське поведіння повинне бути різним у різних ситуаціях. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодія і вплив різних факторів на поведінку лідера. До основних концепцій ситуаційного підходу ставляться модель лідерського поведіння Танненбаума-Шмідта; модель ситуаційного лідерства Херсея і Бланшарда; модель ситуаційного лідерства Фідлера та ін.

5.3 Особливості лідера

Керувати людьми можна двома способами. По-перше, командувати ними, підштовхувати і т.п., чим займається традиційний менеджер-адміністратор. По-друге, захоплювати й вести за собою, що властиво лідеріві.

Офіційна посада формально створює для керівника необхідні передумови бути одночасно лідером колективу, але автоматично таким його не робить.

Лідер не призначається вищою інстанцією і не затверджується наказом, а висувається і психологічно зізнається навколишніми як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їхніх потреб і показати вихід зі складних ситуацій.

Адміністратори і лідери розрізняються:

1. Підходом до рішення проблем. Лідери мають чітке власне бачення майбутнього і шляхів руху до нього.

Адміністратори здебільшого чекають вказівок «зверху» і беззаперечно їх виконують. Таким чином, головне завдання лідера визначити, що робити; адміністратора - якими способами досягати поставлені іншими цілі, організувати і направляти роботу підлеглих відповідно до планів.

2. Характером дій. Адміністратори будують їх на основі чіткої регламентації, приписань, правил, процедур, жорстко контролюючи підлеглих. Лідери самостійно визначають свої вчинки, виходячи зі складної ситуації, проявляють ініціативу, надають послідовникам свободу дій.

3. Основою влади. Адміністраторам люди підкоряються за обов'язками, боячись покарання або розраховуючи на додаткову винагороду. За лідерами ідуть добровільно, розділяючи їхні погляди, розуміючи важливість того, що вони роблять, до чого призивають, не розраховуючи на якісь особливі нагороди.

Лідер, що захоплює людей на рішення тих або іншої важливих для організації проблем, називається інструментальним. Але в будь-якому колективі існує і так званий емоційний лідер (звичайно найповажніша людина), якому належить вирішальне слово в міжособистісних відносинах.

У колективах з невисоким рівнем розвитку лідер найчастіше виступає в ролі експерта-фахівця з будь-яких питань або емоційного центра (може підбадьорити, поспівчувати, допомогти). У колективі з високим рівнем розвитку лідер є насамперед інтелектуальним центром, джерелом ідей, консультантом з самих складних проблем.

Але в обох випадках він - інтегратор колективу, ініціатор і організатор його активних дій, зразок, з яким інші зв'язують свої думки й вчинки.

Лідер неформального колективу стежить, щоб конкретні дії кожного з його членів не суперечили спільним інтересам, не підривали єдність групи. У необхідних випадках він може відстоювати ці інтереси перед адміністрацією, вступити в конфлікт із нею, санкціонуючи тільки не суперечне їм трудову поведінку.

Боротися з цим неможливо, тому що тиск на лідера викликає ще більше зімкнення колективу в його протистоянні адміністрації. Тому з лідером краще йти на компроміс, запропонувавши йому одночасно офіційну посаду, яку він звичайно не має, але цілком заслуговує. Це полегшує і процес керування, тому що, користуючись одночасно довірою колективу й адміністрації, легше погоджувати їхні інтереси. Вчених здавна цікавила проблема лідерства. Її систематичне вивчення було на початку 1930-их рр. У результаті сформувалася теорія великих людей, що лідерами їх зробив певний набір особистісних якостей (видатні знання, інтелект, зовнішній вигляд, упевненість у собі, чесність та ін.).

Потім сформувалася поведінкова теорія лідерства, відповідно до якої головну роль у справі його становлення грають не особисті якості людини, а манера його взаємин з навколишніми. Основним недоліком цієї теорії став її висновок про існування якогось оптимального стилю керівництва, за допомогою якого можна вирішити всі управлінські проблеми.

Звичайно, особисті якості й стиль керівництва є важливими умовами успіху, але більш пізні дослідження переконливо довели, що вирішальну роль у ньому можуть зіграти ситуаційні фактори, що включають у собі й особисті якості виконавців, і характер роботи, особливості зовнішнього середовища і т.п.

6. Модель сучасного менеджера

Зміст ролей керівника. Роль - це набір визначених поведінкових правил для конкретного підрозділу або конкретної посади. Мінцберг виділяє десять ролей, які, на його думку, приймають на себе керівники у різні періоди і в різній мірі. Він класифікує їх у межах трьох великих категорій: *перша* - міжособистісні ролі; *друга* - інформаційні ролі; *третья* - ролі, пов'язані з прийняттям рішень. *Всі вони взаємозалежні і взаємодіють для створення єдиного цілого. Міжособистісні ролі* впливають з повноважень і статусу керівників в організації і охоплюють сферу їх взаємодії з людьми. Вони роблять керівника об'єктом зосередження інформації (примушують його грати інформаційні ролі), діяти як центр обробки інформації. Приймаючи на себе міжособистісні та інформаційні ролі, керівник здатний грати ролі, пов'язані з прийняттям рішень (*розподіл ресурсів, залагодження конфліктів, ведення переговорів тощо*). Всі десять ролей визначають обсяг і зміст роботи менеджера, незалежно від характеру конкретної організації. *Наприклад:* завідувачий секцією магазину кожного дня взаємодіє з продавцями, до нього надходить великий обсяг інформації про те, як працюють секції. Інформація допомагає керівникові приймати правильні рішення для регулювання існуючих або потенційних проблем.

Управлінські функції. Критики теорії ролей Мінцберга стверджують, що немає такого описання роботи менеджера, яке задовольнило б усіх щодо змісту ролей та функцій управлінської праці. Зараз існує тенденція розглядати управління як реалізацію функцій, які повинен виконувати кожний керівник. Цими основними функціями є планування, організація, мотивація, контроль (більш докладно про функції див. у другому розділі). Таким чином, управління - це процес планування, організації, мотивації, контролю та координування, необхідний для досягнення організацією своїх цілей.

Рівні управління

Для виконання виробничих завдань горизонтально розподілена управлінська робота повинна бути скоординована, щоб організація могла досягти успіху. Деякі керівники (президент компанії) координують роботу інших керівників

(віще-президент), які в свою чергу координують роботу завідуючих відділами. Нарешті, перед нами керівник, який координує роботу не управлінського персоналу (людей, які виробляють продукцію або надають послуги).

Таке вертикальне розгортання розподілу праці створює рівні управління. Незалежно від кількості рівнів, всіх керівників традиційно поділяють на три категорії. Соціолог Талкотт Парсон розглядає ці категорії з точки зору функції, яку виконує керівник в організації. Перший рівень - *інституційний*, другий - *управлінський*, третій - *технічний*. На інституційному рівні керівники зайняті в основному розробкою довгострокових (перспективних) планів, формулюванням цілей, адаптуванням організації до змін тощо, на управлінському - управлінням і координацією дій всередині організації, на технічному - щоденними операціями та діями, необхідними для забезпечення ефективної виробничої діяльності або надання послуг.

Більш загально використовуваним способом є описання рівнів *управління вищої, середньої, низової ланок*.

Керівники низової ланки (операційні керівники) - це організаційний рівень, який знаходиться безпосередньо над неуправлінськими працівниками. Ці керівники здійснюють в основному контроль за виконанням виробничих завдань, відповідають за безпосередню реалізацію виділених їм ресурсів. Керівників низової ланки часто називають молодшими начальниками. Типовими назвами посад на даному рівні є майстер, завідуючий відділом, старша медсестра, завідувач кафедри, у військових - сержант тощо. Слід зазначити, що велика частина керівників взагалі - це керівники низової ланки, особливістю роботи яких є великий обсяг комунікативного спілкування зі своїми підлеглими. До того ж ця робота характеризується великим напруженням і різноманітними діями.

Керівники середньої ланки координують і контролюють роботу молодших начальників. Типовими посадами керівників середньої ланки управління є завідувач відділом (у бізнесі), декан (у коледжі), управляючий збутом по регіону, директор філіалу. Роботу керівників середньої ланки важко узагальнити, бо її зміст дуже варіює в різних організаціях.

Керівники вищої ланки. За чисельністю їх значно менше, ніж керівників інших ланок. Навіть у найбільших організаціях вони налічують декілька чоловік. Типові посади цієї групи: у бізнесі - голова ради директорів, президент, віце-президент корпорації; в армії - генеральський корпус; в університеті - ректорат, керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень в організації. Тому успішно діючі керівники вищої ланки у великих організаціях цінуються дуже високо, а їхня праця винагороджується дуже добре.

Менеджер у порівнянні з підприємцем

Термін «підприємець» був введений французьким економістом Рішаром Кантіллоном. Це слово означає людину, яка бере на себе ризик організації нового підприємства чи розробки нової ідеї, продукції чи нового виду послуг, пропонованих суспільству. *Наприклад:* основи американської індустрії були закладені в кінці XIX - на початку XX ст. такими сміливими підприємцями, як Джон Рокфеллер (нафта), Ендрю Карнегі (сталь), Генрі Форд (автомобілі), Ендрю Меллон (алюміній) та ін. Сотні тисяч людей, які кожного року починають свій бізнес, також належать до класу підприємців. Підприємець і менеджер не є словами-синонімами.

Підприємці в якості керівників. Оскільки всі підприємці беруть активну участь у формуванні цілей підприємства і управляють ним, їх можна вважати менеджерами.

Підприємницьке керування. Заповзятливий менеджер активно шукає можливостей і свідомо йде на ризик, добиваючись змін і вдосконалення своєї організації. Керівники повинні думати і діяти, як підприємці. Якщо менеджери середньої ланки не можуть або не хочуть ризикувати через нові ідеї, підприємницька спроможність організації серйозно обмежується.

7. Організаційна культура

- 7.1 Роль бізнесу в суспільстві.
- 7.2 Соціальна відповідальність.
- 7.3 Етика і сучасне управління.
- 7.4 Підвищення показників етичності поведінки.

7.1 Роль бізнесу в суспільстві

Еволюція соціальної відповідальності у бізнесі

Вже на початку ХХ ст. деякі керівники прагнули, щоб суспільство, в якому вони функціонують, також було у вигаши. Адже по суті бізнес є продуктом суспільства. Тому суспільне середовище має соціальні очікування щодо підтримки з боку процвітаючих компаній. Чимало етично та морально відповідальних бізнесменів того часу відгукнулися на заклик своєї нації щодо матеріальної підтримки та допомоги. *Наприклад:* Ендрю Карнегі, який займався виробництвом сталі, вклав 350 млн. дол. у соціальні програми, побудував понад 2-х тис. публічних бібліотек. Джон Рокфеллер пожертвував 550 млн. дол. і заснував "Фонд Рокфеллера". Доктрина капіталістичної благодійності, згідно з якою прибуткові організації повинні жертвувати частиною своїх коштів на благо суспільства, була розглянута Карнегі у книзі «Євангеліє процвітання», опублікованій у 1900 р. Реакція з боку суспільства забезпечується надійною рекламою організацією та високою репутацією її керівництва.

Поступово у світі збільшувалося число прибічників і послідовників такого морально-етичного ставлення до бізнесу. Однак, наприклад, практично у всіх країнах були часи, коли головною турботою підприємств було елементарне виживання (США - період великої депресії 30-х років; Україна - початок становлення незалежності у 90-х роках ХХ ст.). На етичний бік бізнесу здебільшого впливають економічні фактори. Серед активних прибічників концепції соціальної відповідальності у бізнесі був і голова фірми "Сіре" Роберт Вуд. Серед керівників ділових підприємств він одним із перших (30-40 роки) визнав обов'язок бізнесменів нести соціальну відповідальність перед суспільством і підтримувати його розвиток.

У 50-ті роки з'явилася перша ґрунтовна праця на тему соціальної відповідальності, - книга Хоуарда Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена», в якій він закликав керівників процвітаючих компаній усвідомлювати перспективи соціальної відповідальності при прийнятті ділових рішень. Він підкреслював, що саме така поведінка може дати соціальний і економічний зиск суспільству. Оскільки економічне середовище побічно впливає на діяльність фірми, перспективи соціальної відповідальності очевидні. Саме розуміння таких перспектив змусило багатьох бізнесменів і політиків перейти від слів до діла. У різних сферах суспільства виявилась їхня активна громадянська позиція, зокрема щодо питань рівноправності жінок, забруднення навколишнього середовища відходами промислового виробництва, роззброєння, атомної енергетики, порятунку країн третього світу від голоду, захисту флори та фауни тощо.

Прибуток та ефективність

Будь-яка організація як економічна цілісна структура має турбуватися про ефективність використання своїх ресурсів і збільшення прибутку. Дотримуючись цих критеріїв вона виконує і свою соціальну місію - забезпечення громадян необхідними продуктами і послугами, задоволення їхніх первинних і вторинних потреб. Діяльність в бізнесі має бути спрямована на збільшення прибутку за умови, що підприємець не вдається до шахрайства і бере участь у відкритій конкурентній боротьбі. Це одна точка зору на роль бізнесу в суспільстві.

Пряма соціальна дія

Інша точка зору на роль бізнесу виявляється в тому, що організації повинні нести відповідальність перед суспільством, в якому вони функціонують, а не тільки забезпечувати ефективність, зайнятість, одержання прибутків, дотримання законів. Вони мають спрямовувати частину своїх ресурсів і зусиль по соціальних каналах.

Ця точка зору значною мірою визначається суспільними сподіваннями щодо відповідальних дій організацій у таких сферах, як захист навколишнього середовища, охорона здоров'я і безпека, громадянські права, захист інтересів споживачів тощо. Фахівець у галузі управління Кіт Девіс зазначає, що бізнес повинен бути активно соціальним, відповідальним через "залізний закон відповідальності". У дов-

гостроковій перспективі ті організації, які не відгукуються на сподівання суспільства і не несуть прямої соціальної відповідальності, зникнуть. Поступово суспільне середовище позбавить їх можливості вести високоприбуткову діяльність.

Така точка зору ґрунтується на тому, що сучасна організація є частиною внутрішнього і зовнішнього середовища, яке має багато складових (місцеві общини, посередники, споживачі, постачальники, засоби інформації, союзи або об'єднання робітників, акціонери). Це багатопланове суспільне середовище може відчутно впливати на досягнення організацією своїх цілей. Тому вона має врівноважувати чисто економічні цілі з соціально-економічними інтересами. *Наприклад:* "Харківська бісквітна фабрика" (Україна) постійно надає допомогу дитячим будинкам, початковим, середнім і вищим навчальним закладам, молодіжним організаціям у придбанні комп'ютерної техніки, спортивного інвентаря, надає необхідні для навчання матеріали збіднілим прошкам населення: "Ай Бі Ем" (США) створила спеціальні програми субсидування освіти, охорони здоров'я, культурної сфери. Спеціально для цього створено центри навчання, в які фірма направляє своїх співробітників для надання допомоги дітям, інвалідам, пенсіонерам.

Юридична відповідальність у порівнянні з соціальною відповідальністю. Під юридичною відповідальністю розуміють додержання конкретних законів і норм державного регулювання, які визначають, що може, а то не повинна робити організація. Кожне питання діяльності фірми регламентують численні закони та нормативи. *Наприклад:* яким має бути допустимий рівень токсичних речовин у промислових стоках; якими є мінімальні вимоги до безпеки продукції; якого типу товари можна продавати іншим країнам та ін. Організація, яка підпорядковується всім цим законам і нормативам, веде себе юридично відповідальним чином. Але з точки зору соціальної відповідальності вона може бути і на поганому рахунку.

Соціальна відповідальність, на відміну від юридичної, - це визначений рівень добровільного відгуку організації на соціальні проблеми. *Наприклад:* закон не примушує популярних музикантів передавати більшу частину зароблених коштів населенню, яке постраждало, приміром, від землетрусу, але чимало

прикладів, коли вони, жертвуючи своїм часом, допомагали зібрати необхідні кошти для голодуючих та постраждалих від стихійних лих. Це приклади соціально відповідальної поведінки.

Аргументи за і проти соціальної відповідальності

Суперечки щодо ролі бізнесу в суспільстві викликали численні аргументи за і проти соціальної відповідальності. Аргументами на користь соціальної відповідальності є: *сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи: задоволення потреб і сподівань широкої публіки: наявність ресурсів для надання допомоги при вирішенні соціальних проблем; моральні зобов'язання про соціальну відповідальність.*

Сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи. Якщо організація інвестує соціальні програми, то в подальшому це може позитивно позначитися на її прибутку, бо споживачі, постачальники та місцеве населення будуть формувати в собі більш привабливий образ такого підприємства і тяжіти до нього.

Задоволення потреб і сподівань широкої публіки. Соціальна політика організації робить позитивний внесок у вирішення громадських проблем, суспільство відчуває потребу в залученні додаткових коштів у такі сфери, як охорона здоров'я, культура тощо. Соціальна відповідальність організацій передбачає соціальні очікування (сподівання) широких прошарків населення щодо підприємств, які займаються бізнесом.

Наявність ресурсів для надання допомоги при вирішенні соціальних проблем. Оскільки бізнес має у своєму розпорядженні значні людські та фінансові ресурси, йому доцільно було б передавати їх частку на соціальні потреби.

Моральні зобов'язання про соціальну відповідальність. Підприємства є членами суспільства, тому норми моралі також повинні керувати їхньою поведінкою. Вони повинні діяти в рамках чинного законодавства і сприяти зміцненню моральних основ суспільства.

Аргументами проти соціальної відповідальності є: *порушення принципу максимізації прибутку щодо організації; витрати на соціальні потреби; недо-*

статний рівень звітності широкій публіці; некомпетентність вирішувати соціальні проблеми.

Порушення принципу максимізації прибутку. Використання частки коштів організації на соціальні потреби знижує її прибутковість і через це в деякій мірі втрачається зміст принципу максимізації прибутку.

Витрати на соціальні потреби. Кошти, які направляються на соціальні потреби, є для підприємства затратами. Вони можуть переноситися на споживачів у вигляді підвищення цін.

Недостатній рівень звітності широкій публіці. Доки суспільство не розробить для підприємств порядок прямої звітності, вони не завжди будуть брати участь у соціальних діях. Заплановані організацією соціальні програми повинні бути перевірені громадкістю і тільки після їх виконання заохочені (пільгове оподаткування, надання ринків збуту продукції тощо). Сьогодні соціальне залучення підприємств ще не має достатнього громадського контролю і здебільшого дії організацій носять популістський характер. Існує і зворотний бік звітності, коли громада доповідає організації, куди воно вклало надані кошти. Якщо вони витратимуться не за призначенням, у подальшому організація не буде їх вкладати.

Некомпетентність вирішувати соціальні проблеми. Персонал підприємства може бути найкраще підготовлений до діяльності у сфері економіки, ринку, техніки, але не мати досвіду у вирішенні проблем соціального характеру. Удосконаленням суспільства повинні займатися фахівці, які працюють у відповідних державних установах і благодійних організаціях.

7.2 Соціальна відповідальність

Найбільшою перепоною в розробці програм соціальної відповідальності керівники вважають вимоги рядових працівників і менеджерів підвищувати свої доходи. Прагнення найшвидшого збільшення прибутку змушує організації відмовлятися від переведення частин своїх капіталів на соціальні програми.

І все-таки організації роблять певні кроки у сфері добровільної участі у громадському житті. *Наприклад:* фірма "Ніссан" у 1999 р. заявила про відкли-

кання 1,1 млн. своїх автомобілів (1989-1994 рр. випуску) для заміни дефектних конденсаторів, здатних спричинити пожежу. Ця акція обійшлася їй у 57 млн. дол. Це рішення було добровільним, а не наслідком правових вимог. Зовсім інакше повела себе фірма "Форд Моторз" у справі з автомобілем "Пінто". Після того, як три жінки загинули в автомобілях цієї моделі через загоряння машин, компанія була притягнута до суду. Цього не сталося б, якби керівники фірми не вважали за зайві витрати додання до конструкції машини деталі вартістю всього 11 доларів, що перешкодила б загорянню паливної системи.

Заключні зауваження. Організації повинні використовувати частину своїх ресурсів і зусиль на потреби общин, серед яких функціонує підприємство. Не варто думати, нібито на соціальне відповідальну поведінку здатні лише великі підприємства. *Наприклад:* організації з прибирання сміття або продажу піци також можуть бути соціальне відповідальними, якщо вони стають спонсорами хокейної команди або організують для школярів екскурсії з метою ознайомлення зі своєю роботою.

Проте не підлягає сумніву, що прибуток є важливим аспектом у виживанні організацій. Для будь-якого підприємства на першому місці стоїть виживання, а вже потім - проблеми суспільства. Якщо підприємство не здатне раціонально використовувати свої прибутки, питання про соціальну відповідальність стає нереальним. Але щоб там не було, організації мають вести свої справи відповідно до суспільних потреб. Щоб зробити суспільне середовище більш сприятливим для організації, її керівники повинні відгукуватися на його проблеми. Витрати на соціальну відповідальність мають бути завжди виправдані ставленням суспільства до фірми, удосконаленням та оновленням різних його сегментів.

7.3 Етика і сучасне управління

Проблема соціальної відповідальності тісно пов'язана з особистісними цінностями як загальними переконаннями стосовно добра і зла. Кожний керівник має свій, визначений і тільки йому властивий набір особистісних характеристик та етичних переконань. Свої духовні цінності він переносить і на організацію.

Тому взаємодія підприємства з соціальним середовищем багато в чому визначається внутрішніми переконаннями та настановами її формального лідера.

Щоб зробити вибір на користь правильної поведінки, важливо магі початкове уявлення про етику. Етика – це наука про мораль. Але моральність визначається і оцінюється суспільством. Тому принципи, які зобов'язані наслідувати керівник і його фірма, мають спиратися на правильну, з точки зору суспільства, поведінку. *Наприклад*: майже всі американці вважають, що неетично давати хабара чиновнику заради одержання контракту. Але популярності набула так звана «підмазка» - невеликі виплати іноземним урядовим чиновникам, здійснювані американськими компаніями за кордоном. США визнають допустимість хабарів за кордоном, бо згідно з законом про оподаткування підприємств, такі напівлегальні подачки готівкою відраховуються із сум, що підлягають оподаткуванню. Так, виплати митнику за прискорення проходження митних формальностей допустимі і за законом не обкладаються податком. Однак вони визначаються незаконними, якщо здійснюються на території США.

Іншим *прикладом* сумнівної етики є дії корпорації «Менвіл»: вона десятиліттями блокувала інформацію про шкідливість для здоров'я людини азбестового пилу. Зрештою суд штату Нью-Джерсі розглянув позовні заяви багатьох робітників і поставив перед компанією вимогу перерахувати 80 % акцій у відповідний фонд для виплати компенсацій постраждалим. Цей приклад свідчить про наявність розмежування між допустимою і недопустимою поведінкою керівництва організацій.

Керівники повинні стояти на сторожі економічних інтересів компанії, але не переходити межу соціальної етики. Таким чином, етика управління організацією є свого роду конфліктом між економічними показниками компанії і показниками соціальної відповідальності.

Результати досліджень етичної поведінки організацій. За даними ООН на кінець XX ст. близько 1/3 найбільших компаній світу поводити себе протиправне. Згідно з громадським опитуванням знижується загальний етичний рівень бізнесу. Найбільш розповсюдженими варіантами неетичної ділової прак-

тики є хабарі, підробка документів, недостовірні фінансові звіти, штучне підвищення цін тощо.

Причинами поширення неетичної поведінки керівники підприємств вважають конкурентну боротьбу, прагнення до надприбутку, загальне зниження ролі етики в американському суспільстві. У нас останнім часом також відчуваються ці проблеми.

Останні дослідження в цій галузі свідчать, що значний вплив на прийняття неетичних рішень має поведінка керівників організацій. Суспільству слід удосконалити соціальний портрет керівника приватного бізнесу. Те, що робить і як веде себе «господар» є основним фактором впливу на поведінку підлеглого. Поводячись етично, керівник може помітно впливати на етику поведінки своїх співробітників.

7.4 Підвищення показників етичності поведінки

Організації здійснюють різноманітні заходи з метою підвищення етичності поведінки керівників і рядових працівників: розробляють етичні нормативи; створюють комітети з етики; проводять соціальні ревізії; навчають етичній поведінці.

Етичні нормативи є загально прийнятими цінностями та правилами етики, яких повинні дотримуватися працівники організацій. Вони розробляються для формування цілей організації, створення етичної атмосфери, визначення етичних рекомендацій у процесі прийняття рішень. До варіантів поведінки, які, як правило, забороняються етичними нормативами, належать хабарі, здирництво, подарунки, одержання співучасником частки незаконно отриманих грошей, шахрайство, розголошення засекреченої інформації компанії, протиправна поведінка заради інтересів фірми. Звичайно організації доводять етичні нормативи до своїх працівників у вигляді друкованих матеріалів, створюють робочі групи з етичних нормативів.

Комітети з етики. Деякі організації створюють постійно діючі комітети для оцінки дій своїх працівників. Майже всі члени таких комітетів - керівники вищого рівня. Деякі організації спеціально наймають фахівця з етики бізнесу (адвокат з етики), завданням якого є розробка рішень з етичних питань, пов'язаних з діяльні-

стю організації. Адвокат з етики розробляє також нормативні документи з політики соціальної відповідальності організації і пропонує заходи з її вирішення.

Соціальні ревізії призначені для оцінки і складання звітів про соціальний вплив організації. Прибічники соціальної ревізії вважають, що такі звіти свідчать про рівень соціальної відповідальності організації. *Наприклад*: провівши соціальні ревізії підприємств на державному і корпоративному рівнях, можна говорити про їх реальну соціальну політику. У щорічних оглядах американського журналу «Форчун» подається перелік найбільш і найменш шанованих суспільством компаній, їх рейтинг визначається індексом «відповідальності» перед суспільством. Інформація збирається методом соціальних ревізій.

Навчання етичній поведінці - ще один підхід, який використовують організації для підвищення етичності своїх співробітників. Працівників знайомлять з етикою бізнесу, підвищують їх сприйнятливість до етичних проблем. На університетському рівні етика як предмет входить до курсу навчання бізнесу. Завдяки цьому ті, хто навчається, починають краще розуміти проблеми моралі і соціальних очікувань суспільства. Останнім часом багато організацій свідомо прагнуть підвищити свої етичні показники, бо це дозволяє їм бути на перших ролях в об'єктиві суспільних симпатій.

8. Ефективність управління

8.1 Сутність, критерії й показники ефективності керування.

8.2 Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.

8.3 Методи розрахунку ефективності системи керування.

8.1 Сутність, критерії й показники ефективності керування

Ефект» і «ефективність» - різні поняття. Економічний ефект - це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції на ділянці).

Однак ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність людини. Для більш повної її характеристики важливо знати, якими витратами отриманий цей ефект, тобто во що обійшовся результат.

Однакові витрати праці можуть дати різні ефекти, і навпаки, той самий ефект може досягнутися різними витратами праці. Ціль суспільного виробництва - одержання більших ефектів з найменшими трудовими матеріальними й грошовими витратами. Тому необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він був отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину - ефект - з іншою абсолютною величиною - витрати. Таке зіставлення дає відносну величину - ефективність.

Управлінська праця належить до найбільш складних видів людської діяльності і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи, тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

Критерієм оцінки управлінської праці є його ефективність:

$$E_y = \frac{\text{ефект (результат)}}{\text{витрати .управлінсь кої .праці}} \quad (1)$$

При цьому потрібно пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, але й соціальним ефектом. Що ж стосується витрат, то вони являють собою живу й упредметнену управлінську працю.

У практиці при оцінці ефективності праці працівників управління поняття «економічна ефективність управлінської праці» застосовується в більш вузькому значенні, тому що являє собою тільки економію живої й упредметненої праці, одержувану в сфері керування матеріальним виробництвом, в результаті оптимізації й раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарата управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних змін визначається головним чином якісними показниками. Критерій економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно виміряти ефективність праці апарата управління, тому він знайшов найбільше практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії й показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальні кількісні характеристики результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарата керування є показниками управлінської праці. Вони носять підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні. Таким чином, сукупність показників праці й буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи: за показниками підприємства, організації й функціонуванню праці управлінського персоналу; з обсягу переданої інформації; з якості й швидкості прийнятих рішень; за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю в сферах керування, належать: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу; строків обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці, механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері керування. Це кількісно вимірювані показники. Такі показники в сфері керування, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура керування й інші, не вимірюються взагалі або вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво кількісно вимірюваними є наступні показники: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; ріст продуктивності праці; зниження фондоємності; збільшення фондодовіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; підвищення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; ріст технічного рівня оснащення виробництва.

8.2 Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці

Процес керування виробництвом впливає на всю багатобічну діяльність підприємства, що дозволяє визначити вплив управлінської праці на безліч показників виробничої діяльності. При цьому його ефективність зводиться до економії, одержуваної в результаті впливу управлінського персоналу на виробничу діяльність підприємства, порівняної з витратами на управління.

Економічна ефективність управлінської праці (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_y = \frac{\mathcal{E}_y}{B_y}, \quad (2)$$

де \mathcal{E}_y - економічний ефект;

B_y - сумарні річні витрати на керування.

Економічний ефект являє собою приведену за рік суму економії на управлінську діяльність:

$$\mathcal{E}_y = \sum_{s=1}^n \mathcal{E}_i - E_n Z_y, \quad (3)$$

де \mathcal{E}_i - економія і-го виду робіт;

E_n — нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);

n - число виконуваних робіт, у результаті яких отримана економія.

Ефективність управлінської праці виражається показниками виробничої діяльності підприємства. Загальний вид формули буде таким:

$$E_{yi} = \frac{\Pi_i}{Z_y}, \quad (4)$$

де E_{yi} - економічна ефективність керування по i -му показнику підприємства;
 Π_i - результат роботи підприємства по i -му показнику.

Управлінський персонал впливає на скорочення трудомісткості продукції, підвищення ритмічності роботи, поліпшення матеріально-технічного постачання й обслуговування основного виробництва, оптимізацію техніко-економічного й оперативного планування, тому його економічну ефективність можна визначити за формулою:

$$E_{pn} = \frac{\Pi_m}{Z_y}, \quad (5)$$

де E_{pn} - економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок росту продуктивності праці;

Π_m - продуктивність праці підприємства.

Управлінський персонал впливає й на зниження собівартості продукції, особливо умовно-змінних витрат. Це можна виразити в такий спосіб:

$$E_{yn} = \frac{\mathcal{E}_{yn}}{Z_y}, \quad (6)$$

де E_{yn} - річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-змінних витрат у собівартості;

\mathcal{E}_{yn} - річна економія умовно-змінних витрат:

$$\mathcal{E}_{yn} = \mathcal{E}_m + \mathcal{E}_t + \mathcal{E}_z + \mathcal{E}_{cb} + \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_p + \mathcal{E}_{ob}, \quad (7)$$

де \mathcal{E}_m - економія від зниження матеріальних витрат;

\mathcal{E}_t - економія палива й енергії на технологічні потреби;

\mathcal{E}_z - економія заробітної плати виробничих робітників;

\mathcal{E}_{cb} - економія від зменшення витрат від браку;

\mathcal{E}_n - економія від зменшення невиробничих витрат;

\mathcal{E}_p - економія витрат на підготовку й освоєння виробництва;

\mathcal{E}_{ob} - економія витрат на зміст і експлуатацію встаткування.

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати й по приросту прибутку:

$$E_n = \frac{\mathcal{E}_{np}}{Z_y}, \quad (8)$$

де E_n - економічна ефективність управлінського персоналу;

\mathcal{E}_{np} - річна економія за рахунок приростів прибутку;

Z_y - сумарні річні витрати на керування.

$$\mathcal{E}_{np} = (A2-A1) / A1 * \Pi1 + (31-32)/100 * A2 \quad (9)$$

де $A1, A2$ - річний обсяг реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт у керуванні;

31, 32 - витрати на 1 грн. реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт у керуванні;

$\Pi1$ - прибуток від реалізованої продукції до раціоналізації робіт у керуванні.

Економію можна визначити і у самих сферах керування. Тут на неї впливають такі фактори, як зниження працевитрат управлінського персоналу; умовне вивільнення працівників, скорочення втрат робочого часу. Економічний ефект від зниження трудомісткості обробки інформації обчислюється за формулою:

$$\mathcal{E}_{mpi} = \sum_{i=1}^n (T1 - T2)S, \quad (10)$$

де $T1, T2$ - трудомісткість і-й управлінської процедури (операції) до і після раціоналізації робіт, людино-дні;

S - середня річна вартість одного людино-дня управлінського персоналу;

n - число процедур (операцій).

Поліпшення структури апарата управління, механізація і автоматизація - найважливіші напрямки в діяльності підприємства. Економічний ефект у цьому випадку розраховується в такий спосіб:

$$\mathcal{E}_q = ((\Phi1/\Phi2-1)\Psi)S1, \quad (11)$$

де \mathcal{E}_q - економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників;

$\Phi1, \Phi2$ - фонд робочого часу в середньому на одного працівника відповідно до і після раціоналізації, ч;

Ψ - чисельність працюючих до раціоналізації, людина;

$S1$ - середня річна заробітна плата одного працівника.

Економічну ефективність управлінської праці можна визначити стосовно кожного з безлічі показників виробничої діяльності, але жоден з них не дозволяє оцінювати ефективність керування в цілому.

Як узагальнюючий критерій економічної ефективності підприємства може виступати функція обмеженого числа найважливіших показників. Він може бути виражений у такому вигляді:

$$W = f (П_{п} * П_{пр} * П_{уп} * П_{ф}), \quad (12)$$

де W - узагальнений критерій економічної ефективності фірми;

$П_{п}$, $П_{пр}$, $П_{уп}$, $П_{ф}$ - показники (визначники) підприємства (приріст прибутку, продуктивність праці, умовно-змінні витрати, фонд заробітної плати).

8.3 Методи розрахунку ефективності системи керування

Найбільш прийнятним із всіх методів визначення ефективності системи керування виробництвом є метод, розроблений Державною академією керування ім. С. Орджонікідзе (Москва). За основу рекомендується брати питомі витрати на керування, розраховані стосовно основних фондів і до рівня кооперованих поставок і концентрації виробництва, сполучених із продуктивністю праці з умовно-чистої продукції (зараз можна говорити вже про нормативно-чисту продукцію).

Загальний порядок розрахунку:

1. Економічність системи за допомогою віднесення витрат на керування ($З_y$) до основного (Φ_{oc}) і оборотним ($\Phi_{об}$) фондам об'єкта керування визначається за формулою:

$$\mathcal{E}_c = 3_y * 100 / \Phi_{об} * ДО1 + \Phi_{oc} * ДО2, \quad (13)$$

де $ДО1$ і $ДО2$ - коефіцієнти, що характеризують рівні кооперування поставок і концентрації виробництва;

100 - уводиться для збільшення абсолютної величини показника економічності системи керування. Коефіцієнт коректування рівня кооперування поставок визначається за формулою:

$$ДО1 = \gamma_{до} / \gamma_{ік}. \quad (14)$$

де $\gamma_{до}$, $\gamma_{ік}$ - частка кооперованих поставок у загальній собівартості продукції підприємства й підприємства, прийнятого за умовну базу.

Такий же принцип може бути використаний при визначенні коефіцієнта, що враховує рівень концентрації виробництва:

$$DO2 = \Phi_{oc}^i / \Phi_{oc} \quad (15)$$

де Φ_{oc}^i , Φ_{oc} - вартості основних виробничих фондів даного підприємства (об'єднання) і підприємства (об'єднання), прийнятого за умовну базу.

2. За показник ефективності виробництва в методиці прийнята продуктивність праці, яка обчислена по нормативно-чистій продукції:

$$\mathcal{E}_n = \Pi_q / P, \quad (16)$$

де Π_q - обсяг нормативно-чистої продукції підприємства;
 P - загальна чисельність працюючих.

3. Показник ефективності системи керування перебуває за наступною залежністю:

$$\mathcal{E}_y = \mathcal{E}_c / \mathcal{E}_n, \quad (17)$$

Таким чином, чим менше показник ефективності системи керування, тим вище ефективність системи керування, тому що чим нижче рівень витрат на керування і вище продуктивність праці, тим раціональніше й економічніше буде виробництво.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление (6-е изд). – СПб.: Питер, 2002.-544с.
2. Абчук В.А. Азбука менеджмента.- СПб.: Союз, 1998.-272с.
3. Алексеева Л. Планирование деятельности фирмы. Уч.-метод пособ. М.: ФиС, 2001.-248с.
4. Ахмин А. Основы управления качеством продукции.- СПб.: Союз, 2002.-192с.
5. Масонский Л. Управление качеством. Ученик.- М.: Инфра-М, 2001.-212с.
6. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е. Управление персоналом: Учеб. пособие.- М.: Экоперспектива, 2003.- 352с.
7. Бєсєдін М.О. Аграрний менеджмент: оціночно-ситуаційний підхід: Практикум / ХНАУ.- Х.,2002.-160с.
8. Бєсєдін М.О. Основи менеджменту: оціночно-ситуаційний підхід: Практикум / ХДАУ.- Х.,2000.-168с.
9. Бовыкин В.И. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления).-М.: ОАО Экономика, 1997.- 368с.
10. Борман Д., Воротина Л., Федерман Р. Менеджмент: предпринимательская деятельность в рыночной экономике.- Гамбург, 1992.-910с.
11. Брэдниқ У. Менеджмент в организации.- М.: ИНФРА, 1997
12. Бурега В. Соціально-адекватний метод менеджменту.-К.: Академія, 2001.-272с.
13. Василенко В. Теорія та практика розробки управлінських рішень. Навч. посіб.-К.: ЦУЛ, 2002.-420с.
14. Вачугов Д.Д., Кисляева Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособие.-М.: Высш. шк., 1998-176с.
15. Вейлл П. Искусство менеджмента.-М.: Сирин, 2002.-204с.
16. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Курс лекций для студентов высших учебных заведений. -М.: Общество «Знание» России, 1996.-472с.
17. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент організації: Навч. посібник.- К.: Кондор, 2004.-598с.
18. Виханский О. Менеджмент (3-е изд). М.: Гардарики, 2002.-528с.
19. Виханский О. Стратегическое управление. Учебник (2-е изд). М.: Гардарики, 2002.-296с.
20. Власова А. Організаційна поведінка. Навч. посібник.-К.: КНЕУ, 1998.-96с.

21. Волгин А.П., Матырко В.П., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ.- М.: Дело, 1992.-182с.
22. Володькина М. Стратегический менеджмент. Уч. пос. К.: Знания, 2002.-149с.
23. Вуддок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер / Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.-237с.
24. Герчикова И. Менеджмент. Ученик. М.: ЮНИТИ, 2002.-501с.
25. Глухов Б.Б. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие.-Л.: Специальная литература, 1995.-234с.
26. Грабауров В. Информационные технологии для менеджеров. М.: ФиС, 2002.-368с.
27. Гридчина М. Финансовый менеджмент.-К.,: МАУП, 2002.-160с.
28. Гринев В. Инновационный менеджмент. Уч. пособ. К.: МАУП, 2001.-152с.
29. Грифт Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник.- Львів: Бак, 2001.-624с.
30. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. СПб.: Питер, 2002.-320с.
31. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Уч. пос.- М.: 2007.-272с.
32. Друкер П.Ф. Управление, направленное на результат: Пер. с англ.-М.: Школа бизнеса, 1994.-316с.
33. Завадський Н.С. Менеджмент.- Т.1.- Вид. 2-е.- К.: УФІМБ, 1998.-542с.
34. Завадський Н.С. Менеджмент.- Т.2.- Вид. 2-е.- К.: УФІМБ, 2002.-542с.
35. Зиновьев И.Ф., Панова Н.Н. Управление персоналом. Симферополь: Таврия, 1998.- 236с.
36. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб пособие. – Минск: Новое знание, 2004.- 336с.
37. Казанцев А. Практический менеджмент. Уч. пособие.- М.: Инфра-М, 2001.-367с.
38. Казарцев В. Виробничий менеджмент.- К.: УФІМБ, 2002.- 136с.
39. Кибанов А. основы управления персоналом. Учебник.-М.: Инфра-М, 2002.- 304 с.
40. Кнорринг В. Теория, практика и искусство управления.-М.: Инфра-М, 2001.- 528с.
41. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник.- К.: КНЕУ, 2002.- 337с.
42. Колпаков В. Стратегический кадровый менеджмент.- К.: МАУП, 2002.-280с.
43. Колпаков В. Теория и практика принятия управленческих решений.- К.: МАУП, 2000.-256с.

44. Кредков А. Менеджмент для керівників.- К.: Знання, 1999.-556с.
45. Крутик А. Антикризисный менеджмент.-СПб.: Питер, 2001.-432с.
46. Лафта Дж. Менеджмент. Учебник.- М.: Гртгорян А.Ф., 2002.-264с.
47. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы: Книга для предпринимателя.- К.: МП «Леся», 1995.-367с.
48. Международный менеджмент. Учебник/Под ред. С.Пивоварова – СПб.: Питер, 2002.-576с.
49. Менеджмент организации: Учеб. пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин и др. – М.: ИНФРА, 1995.-425с.
50. Менеджмент. Учебник/Под ред. М. Максимцова – М.:ЮНИТИ, 2001.-343с.
51. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ.- М.: Дело, 1992.- 842с.
52. Мистецтво управління персоналом. Книга 1 / За ред.. Ю. Наврузова – К.: Изд-во А. Капусти, 2002.-300с.
53. Мурашко М. Менеджмент персоналу. - К.: Знання, 2002.-311с.
54. Нагаєв В.М. менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): Навч. посібник.- Х.: Принт-дизайн, 2001.-336с.
55. Немцов В. Менеджмент організації.- К.: ЕксОб, 2002.- 392с.
56. Немцов В. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник.- К.: ЕксОб, 2002.-560с.
57. Палеха Ю. Организация современной деловой коммуникации: Учеб.-метод. пособие.- 2-е изд., доп и испр.- К.: МАУП, 1996.-164с.
58. Подсолонко Б. А. Менеджмент. теорія та практика. Навч. посібник.- К.: ПУЛ, 2003.-380с.
59. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / Пер. с англ.- М.: Междунар. отношения, 1993.-181с.
60. Проектування системи управління та менеджменту: Практикум / за ред.. Й.С. Завадського.- К.: Урожай, 1994.-174с.
61. Сладкевич В. Современный менеджмент.- К.: МАУП, 2002.-152с.
62. Стефан П. Основы менеджменту / пер. с англ.. К.: Основы, 2002.-671с.
63. Травин В.В., Дятлов В.И. Основы кадрового менеджмента.- М.: Дело, 1995.-336с.
64. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента.- К.: МАУП, 1998.-136с.

65. Фал мер Р.М. Энциклопедия современного управления: в 5 т. Т1 Основы управления. Планирование как функция управления; Т.2. Организация как функция управления; Т.3. Мотивация как функция управления; Т.4. Контроль как функция управления; Т.5. Специальные вопросы теории управления.- М., 1992.-738с.

66. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения./ Учебник для вузов.- 2-е изд., доп.- М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-синтез», 1998.- 183с.

67. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Сокр. пер. с англ.- М.: Экономика, 1990.-162с.

68. Хлипъ Ф.І. Менеджмент.- К.: Вища школа, 1995.-351с.

69. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник.- К.: Знання, 2002.-583с.

70. Щекин Г. Профессия менеджер по кадрам // Кадры, персонал.- М.: 1993.-241с.

71. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру? Как строить организацию? / Научно-практическое пособие.- К.: Украина, 1994.-267с.

72. Якокка Ли. Карьера менеджера / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991.- 288с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Основи менеджменту»(для студентів 3 курсу денної та заочної форм навчання напряму 0502 (6.030601) „Менеджмент” спеціальності “Менеджмент організацій” та 4 курсу денної форми навчання напряму 1201 (6.060102) Архітектура спеціальності Містобудування)

Автори: Ольга Михайлівна Віноградська
Вікторія Сергіївна Шевченко
Наталія Сергіївна Віноградська

Редактор: З.І. Зайцева

Верстка: Ю. П. Степась

План 2009, поз.181 Л

Підп. до друку 27.01.10	Формат 60x84 1/16	Папір офісний.
Друк на ризографі.	Умовн. - друк. арк. 4,2	Обл.- вид. арк. 4,6
Тираж 50 прим.	Замовл. №.	

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції,12

Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12