

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кафедра менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до вивчення дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ»

для фахівців ОС «Бакалавр»
спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

КИЇВ-2020

УДК 339.138

Викладено загальні методичні вказівки до вивчення дисципліни «Менеджмент» для підготовки фахівців ОС «Бакалавр» зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Рекомендовано Вченою радою факультету аграрного менеджменту від 23 жовтня 2020 року (протокол № 2)

Укладачі: кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського **О. П. Гогуля**, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського **К. П. Драмарецька**.

Рецензенти: доктор економічних наук, професор **М. М. Ільчук**
кандидат економічних наук, професор **Т. І. Балановська**

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до вивчення дисципліни «Менеджмент»
для підготовки фахівців ОС «Бакалавр»
спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Укладачі: ГОГУЛЯ Ольга Петрівна
ДРАМАРЕЦЬКА Кристина Павлівна

Зміст

Вступ.....	4
Програма та структура навчальної дисципліни.....	6
Теми семінарських (практичних) занять.....	11
Контрольні питання.....	20
Рекомендовані інформаційні джерела.....	23
Короткий конспект лекцій.....	26
Типові ситуаційні завдання.....	126

Вступ

Управління є необхідним елементом ефективної форми організації колективної діяльності людей. Воно має місце скрізь, де виникає необхідність впливу на об'єкт або на певну систему з метою її упорядкування або переведення її з одного стану в інший. Тому управління необхідно здійснювати практично на всіх стадіях виробництва.

Менеджмент є функцією управлінського апарату розвинутого сучасного виробництва з використання законів і закономірностей суспільного розвитку, які дозволяють організувати ефективне, конкурентоспроможне виробництво в умовах, коли постійно змінюється зовнішнє і внутрішнє середовище життєдіяльності. Здійснення цієї функції передбачає і обумовлює виникнення певних соціально-економічних відносин, які виступають соціальною формою організації, ефективного, конкурентоспроможного індивідуального відтворення. Суб'єктами відносин є керівники-менеджери й підлеглі в рамках підприємства, а також суб'єкти зовнішнього середовища, з якими необхідно вступати в певні відносини менеджерам підприємства в процесі досягнення встановленої мети.

Курс "Менеджмент" відноситься до циклу дисциплін, що формує профіль майбутнього фахівця, озброюючи його базовими знаннями з основ теорії та методології управління в умовах ринкової економіки.

Метою курсу є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Завданням вивчення дисципліни є теоретична підготовка студентів з таких питань:

- сутності основних понять і категорій менеджменту;
- принципів та функцій менеджменту;
- системи методів менеджменту;
- змісту процесів та технології управління;
- основ планування, організації, мотивації та контролю діяльності;
- прийняття управлінських рішень;
- інформаційного забезпечення процесу управління;
- керівництва та лідерства;
- ефективності управління.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен

знати:

- напрями діяльності у сфері управління в сучасних організаціях;
- основні поняття та категорії менеджменту;
- принципи, методи та функції менеджменту;
- сутність управлінських рішень, технології прийняття та реалізації управлінських рішень;
- етапи та складові комунікаційного процесу;
- сутність стратегічного та оперативного управління;
- принципи побудови ефективної системи менеджменту
- особливості менеджменту сучасних вітчизняних та зарубіжних підприємств.

вміти:

- з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі знань, здобутих із різних інформаційних джерел;
- виявляти чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- використовувати відповідно до ситуації технології прийняття та реалізації управлінських рішень;
- виконувати функції менеджменту та використовувати принципи і методи менеджменту;
- планувати діяльність організації;
- формувати структуру управління організації;
- застосовувати дієві інструменти мотивування персоналу та управлінського контролю;
- обирати та використовувати відповідно до ситуації стиль лідерства;
- визначати ефективність менеджменту;
- робити посильний внесок у гармонізацію людських відносин та налагоджувати ефективні комунікації у процесі менеджменту.

При вивченні курсу «Менеджмент» здобувач вищої освіти, відповідно до освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», набуває сукупність компетентностей та програмних результатів навчання:

загальні компетентності (ЗК):

- ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
- ЗК2. Здатність застосовувати отримані знання в практичних ситуаціях, виявляти, ставити та вирішувати завдання у сфері професійної діяльності.
- ЗК6. Здатність працювати автономно та в команді, навички міжособистісної взаємодії.
- ЗК7. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.

фахові компетентності спеціальності (СК):

- СК2. Здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для

обґрунтування рішень щодо створення, функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур.

СК3. Розуміння форм взаємодії суб'єктів ринкових відносин.

СК7. Здатність визначати і виконувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

**Програма та структура навчальної дисципліни
“МЕНЕДЖМЕНТ”
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I.
СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту

Організація як об'єкт управління. Поняття “організація”. Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління. Поділ праці в організації та необхідність управління. Організація як відкрита система. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Базові моделі організації та відповідні до них концепції управління організацією.

Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Співвідношення категорій “управління”, “менеджмент”, “адміністрування”, “керування”. Емпіричний підхід до менеджменту. Управління як наука і мистецтво. Функції менеджменту. Цикл менеджменту. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту.

Менеджери в організації. Ознаки діяльності менеджера. Розподіл управлінської праці. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам. Перспективна модель менеджера.

Завдання, принципи та методи менеджменту. Функції менеджменту.

Тема 2. Розвиток науки управління

Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки. Передумови виникнення науки управління. Підходи до класифікації напрямків розвитку науки управління. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями.

Ранні теорії менеджменту. Класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа управління): напрямки і цілі досліджень; основні здобутки; значення для сучасної практики; обмеженість. Неокласична теорія менеджменту (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки): спрямованість досліджень; внесок у розвиток науки управління; основні недоліки. Кількісна теорія менеджменту: основні ідеї; внесок у розвиток теорії управління; напрямки використання досягнень.

Інтегровані підходи до управління. Спільні риси інтегрованих підходів до управління. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління: основні ідеї; внесок у розвиток науки управління; практичне застосування.

Сучасні напрямки розвитку науки управління. Тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту. Орієнтація на технічні та технологічні

нововведення. Гуманізація управління. Глобалізація менеджменту. Об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини. Модель “конкуруючих цінностей” Р. Куінна.

Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень

Поняття і моделі прийняття рішень. Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична; поведінкова; ірраціональна.

Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи індивідуального та колективного творчого пошуку альтернатив. Методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів.

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування.

Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутнісна характеристика методу “платіжної матриці”. Побудова “дерева рішень” та вибір оптимального варіанту.

Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Критерії теорії статистичних рішень. Методи теорії ігор. Експертні методи прийняття рішень: метод простого ранжування; метод вагових коефіцієнтів.

Тема 4. Ефективність менеджменту

Поняття “ефективність менеджменту”. Концепції визначення ефективності менеджменту. Цільова і системна концепції ефективності менеджменту. Концепція ефективності менеджменту на основі досягнення "балансу інтересів". Функціональна концепція ефективності менеджменту. Композиційна концепція ефективності менеджменту. Підходи до визначення ефективності управління. Напрямки підвищення ефективності управління організацією.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Тема 5. Планування в організації

Поняття і сутність планування в системі управління. Місце планування серед

функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми.

Типи планів в організації. Стратегічні та оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани. Завдання та орієнтири. Ситуаційні фактори планування.

Цілі управлінського планування. Поняття “мета” в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до вірно сформульованих цілей. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО): сутність, основні етапи, переваги та недоліки.

Стратегічне планування в організації. Поняття “стратегія”. Елементи стратегії. Рівні стратегії: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія; піраміда стратегій. Процес стратегічного планування: визначення місії фірми; зовнішній та внутрішній аналіз; SWOT-аналіз; визначення конкретних цілей діяльності організації; аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії за М. Портером). Функціональні стратегії.

Надання стратегії конкретної форми. Тактичні та оперативні плани.

Тема 6. Організація як функція управління

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття “організація” та “організаційна діяльність”. Основні складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності; ступінь формалізації; ступінь централізації. Поняття “схема організаційної структури управління”.

Основи теорії організації. Загальна характеристика класичної теорії організації: універсальні принципи управління А. Файоля; модель “ідеальної бюрократії” М. Вебера. Поведінковий підхід в теорії організації: системи організації за Р. Лайкертом. Ситуаційний підхід в теорії організації: основні результати дослідження впливу технології, розмірів організації, зовнішнього середовища і стратегії на організаційну структуру. Сучасні напрямки розвитку теорії організації.

Основи організаційного проектування. Сутнісна характеристика проектування робіт в організації. Методи проектування і перепроjektування робіт в організації. Основні положення моделі характеристик роботи Хекмена-Олдхема. Поняття, принципи класифікації та базові схеми департаменталізації. Делегування повноважень: поняття; елементи процесу делегування; типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Централізація і децентралізація. Діапазон контролю і фактори, що впливають на його величину. Висока і плоска структури організації. Механізми вертикальної і горизонтальної координації робіт і видів діяльності в організації.

Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури. Мережеві організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Фактори формування організаційної структури управління. Методи вибору типу організаційної структури.

Управління організаційними змінами. Сутність організаційних змін. Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Загальна характеристика процесу організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Стратегії подолання опору змінам. Вибір тактики проведення організаційних змін.

Тема 7. Мотивація в менеджменті

Поняття і сутність мотивації. Поняття "потреби", "спонукання", "стимули", "мотивація". Внутрішнє і зовнішнє винагородження.

Змістовні теорії мотивації. Основні положення ключових змістовних теорій мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії ERG К. Альдерфера, теорії набутих потреб Д. МакКлелланда, теорії "мотиваційної гігієни" Ф. Герцберга.

Процесні теорії мотивації. Сутнісна характеристика основних теорій процесу мотивації: теорії очікувань В. Врума, теорії справедливості С. Адамса, комплексної теорії мотивації Портера-Лоулера.

Тема 8. Контроль як функція менеджменту

Поняття та процес контролю. Поняття "контроль" та його місце в системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння реального виконання із стандартами; оцінка та реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній; поточний; заключний. Порівняльна характеристика видів управлінського контролю.

Класифікація інструментів управлінського контролю. Фінансовий контроль та його основні складові. Сутність та складові операційного контролю. Контроль поведінки працівників: модель; методи оцінки реального виконання; прямий управлінський контроль; замітники прямого управлінського контролю.

Ефективність контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю та методи його подолання.

Тема 9. Управління групами, керівництво та лідерство.

Поняття та сутність груп в організації. Типи груп в організації. характеристика формальних і неформальних груп. Фактори, що впливають на діяльність неформальних груп. Модель групової поведінки Дж. Хоманса

Сутність керівництва та лідерства. Співвідношення категорій "вплив", "влада", "залежність", "лідерство". Класифікація джерел влади в організації за Дж. Френчем та Б. Рейвенем. Модель джерел влади К. Хейлса. Лідерство як механізм

сполучення різних джерел влади. Порівняльна характеристика менеджера і лідера.

Теорія особистих якостей лідера. Основна ідея і завдання підходу до вивчення лідерства з позицій особистих якостей. Основні результати досліджень теорії особистих якостей лідера.

Концепції поведінки лідера. Поняття “стиль керування” та “діапазон стилів керування”. “Теорія Х” і “Теорія Y” Д. МакГрегора. Авторитарний і демократичний стилі керування. Концепція трьох стилів керування К. Левіна. Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо. Концепція лідерства Р. Лайкерта. Модель типів управління Р. Блейка та Дж. Моутон. Висновки за результатами досліджень поведінкових концепцій лідерства.

Концепції ситуаційного лідерства. Загальна характеристика ситуаційного підходу до лідерства. Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера. Модель ситуаційного лідерства П. Херсі і К. Бланшара. Модель “шлях-мета” Хауса-Мітчелла. Основні здобутки ситуаційного підходу до вивчення лідерства.

Сучасні концепції лідерства. Сучасні підходи до лідерства як поєднання традиційних та ситуаційного підходів. Концепція атрибутивного лідерства. Модель харизматичного лідерства. Концепція перетворюючого (трансформуючого) лідерства.

Тема 10. Інформація і комунікації в менеджменті

Поняття і основні характеристики інформації, класифікація та джерела інформації.

Поняття і процес комунікації. Елементи комунікації (відправник, одержувач, повідомлення, канал комунікації, перешкоди комунікації). Модель процесу комунікації. Зміст основних етапів процесу комунікації.

Міжособові та організаційні комунікації. Поняття “міжособові” та “організаційні” комунікації. Усна, письмова та невербальна комунікації, їх форми, переваги та недоліки. Формальні та неформальні організаційні комунікації. Види формальних комунікацій: нисхідні, висхідні, горизонтальні. Роль неформальних комунікацій в системі управління. Поняття “комунікаційна мережа”. Типи комунікаційних мереж в групах. Централізовані й децентралізовані комунікаційні мережі. Модель вибору типу комунікаційної мережі в групі. Мережі неформальної комунікації. Відкриті комунікації та діалог.

Управління організаційними комунікаціями. Індивідуальні перешкоди на шляху ефективної комунікації. Організаційні комунікативні бар’єри. Шляхи подолання перешкод до ефективної комунікації. Модель вибору стилю комунікації. Розвиток індивідуальних навичок комунікації.

Теми семінарських (практичних)занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Сутність менеджменту	2
2	Еволюція науки управління.	2
3	Управлінські рішення. Методи прийняття управлінських рішень	4
4	Ефективність управління	2
5	Планування як функція менеджменту	4
6	Організація як функція управління	4
7	Мотивація в менеджменті	4
8	Управлінський контроль	2
9	Управління групами, керівництво та лідерство	4
10	Інформація і комунікації в менеджменті	2
Разом		30

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Семінарське заняття № 1, 2. Сутність менеджменту та еволюція науки управління

План

1. Організація як об'єкт управління.
2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту.
3. Еволюції управлінської думки.
4. Ранні теорії менеджменту.
5. Інтегровані підходи до управління.
6. Сучасні напрями розвитку науки управління.
7. Роль менеджера в організації.

Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському занятті

1. Розкрийте сутність організації та назвіть її характерні риси?
2. Обґрунтуйте необхідність управління організацією.
3. Опишіть середовище діяльності організації?
4. Назвіть елементи зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу?
5. Охарактеризуйте моделі організації.
6. Які концепції управління сформувалися на основі базових моделей організації?
7. Назвіть основні підходи до розуміння менеджменту?
8. Як ви розумієте категорії "результативність" та "ефективність"? Чим вони відрізняються?
9. Охарактеризуйте основні передумови виникнення науки управління.
10. Охарактеризуйте основні етапи розвитку науки управління.
11. Розкрийте основні ідеї школи наукового управління.
12. Розкрийте основні ідеї адміністративної школи менеджменту.
13. Розкрийте основні ідеї школи організаційної поведінки та школи людських стосунків?
14. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту.
15. Охарактеризуйте інтегровані підходи до управління
16. Дайте стислу характеристику сучасних тенденцій розвитку науки управління.
17. Назвіть ознаки діяльності менеджера?
18. Охарактеризуйте відмінності в діяльності менеджерів вищого, середнього і нижчого рівнів управління.
19. Опишіть роль менеджера в організації та вкажіть якості, якими мають бути наділені менеджери.

Практичне заняття № 3. Управлінські рішення. Методи прийняття управлінських рішень

План

1. Сутність управлінських рішень.
2. Етапи процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.

3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.
4. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
5. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
6. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському занятті

1. Розкрийте сутність процесу прийняття рішень.
2. На яких припущеннях побудована класична модель прийняття рішень?
3. Чим відрізняються між собою поведінкова та класична моделі прийняття рішень?
4. Як Ви розумієте категорії “обмежена раціональність” та “досягнення задоволеності”?
5. Розкрийте суть ірраціональної моделі прийняття рішень?
6. Вкажіть етапи раціональної технології прийняття рішення?
7. Охарактеризуйте методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Визнаєте?

Семінарське заняття № 4. Ефективність управління

План

1. Зміст категорії “ефективність управління”
2. Концепції визначення ефективності управління.
3. Методи оцінки ефективності управління.
4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.

Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському занятті

1. Розкрийте суть понять «результативність управління», «ефективність управління», «ефект»
2. Як визначити ефективність всього керованого об'єкта чи процесу?
3. Назвіть види концепцій визначення ефективності управління.
4. Розкрийте суть цільової концепції ефективності управління.
5. Розкрийте суть системної концепції ефективності управління.
6. Розкрийте суть концепції ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів».
7. Розкрийте суть функціональної концепції ефективності управління.
8. Розкрийте суть композиційної концепції визначення ефективності управління.
9. Які концепції визначення ефективності управління доцільно використовувати у практичній діяльності?
10. Поясніть суть інтегрального підходу до оцінки ефективності управління
11. Поясніть суть рівневого підходу до оцінки ефективності управління
12. Поясніть суть часового підходу до оцінки ефективності управління
13. Назвіть основні критерії короткотермінової ефективності
14. Які напрямки підвищення ефективності управлінської праці Вам відомі?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Семінарське (практичне) заняття № 5. Планування як функція менеджменту

План

1. Поняття і сутність планування в системі управління.
2. Типи планів в організації.
3. Цілі управлінського планування.
4. Стратегічне планування в організації.
5. Надання стратегії конкретної форми.

Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському занятті

1. Як Ви розумієте сутність планування як функції управління?
2. У якій послідовності здійснюється процес планування?
3. Які типи планів в організації Ви знаєте?
4. Які ситуаційні фактори впливають на вибір типу планів. Поясніть механізм цього впливу.
5. За якими критеріями та як класифікують організаційні цілі?
6. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації.
7. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?
8. Охарактеризуйте етапи процесу управління за цілями.
9. Визначте переваги та недоліки методу управління за цілями.
10. Що Ви розумієте під терміном “стратегія”?
11. Чому необхідно визначати стратегію? З яких елементів складається стратегія?
12. Дайте порівняльну характеристику рівнів стратегії.
13. В якій послідовності здійснюється процес формулювання стратегії?
14. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.
15. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?
16. Як можна класифікувати загальнокорпоративні стратегії?
17. У чому полягає сутність: методу “пакетного менеджменту”; моделі життєвого циклу; нової матриці BCG як методів вибору загальнокорпоративної стратегії?
18. Як Ви розумієте сутність стратегії контролю над витратами?
19. За яких умов організація обирає стратегію диференціації?
20. Чим обумовлений вибір організацією стратегії фокусування?
21. У чому Ви бачите різницю між програмами та проектами?
22. Чим відрізняються політика, стандартні операційні процедури і правила?

Семінарське (практичне) заняття № 6. Організація як функція управління

План

1. Сутність функції організації та її місце в системі управління.
2. Основи теорії організації.
3. Основи організаційного проектування.

4. Типи організаційних структур управління.
5. Управління організаційними змінами.

Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському занятті

1. Як Ви розумієте категорії “організація”, “організаційна діяльність”, “організаційна структура”? Як вони пов’язані між собою?
2. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
3. Розкрийте основні положення універсальних теорій організації. Як Ви оцінюєте їх внесок у розвиток теорії організації, та у чому виявляється їх обмеженість?
4. Які ситуаційні фактори впливають на формування організаційної структури управління? Поясніть механізм такого впливу, використовуючи результати досліджень Дж. Вудворд, Т. Барнса і Дж. Сталкера, Г.Мінцберга.
5. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації? Дайте їх стислу характеристику.
6. Які методи проектування і перепроєктування робіт визнаєте?
7. Розкрийте основні положення моделі характеристики роботи Хекмена-Олдхема.
8. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
9. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
10. Які фактори і як впливають на величину діапазону контролю?
11. Що таке висока і плоска структури організації? У чому їх переваги і недоліки?
12. За допомогою яких механізмів здійснюється координація діяльності співробітників та структурних одиниць організації?
13. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).
14. Який принцип покладено в основу дивізійної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
15. Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
16. Що таке мережева організаційна структура? Які причини обумовлюють широке розповсюдження мережевих структур в сучасних умовах? Охарактеризуйте основні типи мережевих організацій.
17. Які Ви знаєте методи вибору типу організаційної структури управління?
18. Як Ви розумієте категорію “організаційні зміни”?
19. Опишіть модель і охарактеризуйте основні етапи процесу організаційних змін за К.Левінім.
20. Ідентифікуйте причини опору організаційним змінам. Розкрийте сутність основних стратегій подолання опору організаційним змінам.

Семінарське (практичне) заняття № 7. Мотивація в менеджменті

План

1. Поняття і сутність мотивації
2. Теорії змісту мотивації
3. Теорії процесу мотивації

Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському занятті

1. Розкрийте відмінність між «потребою» і «спонуканням»?
2. Що таке внутрішнє і зовнішнє винагородження?
3. Дайте визначення категорії “мотивація”.
4. У чому ви бачите відмінність між категоріями “стимулювання” і “мотивування”?
5. Як пов’язані між собою потреби, спонукання, цілі, дії і винагороди в моделі процесу мотивації?
6. Теорії змісту мотивації: сутність і особливості.
7. Які ідеї покладено в основу теорії ієрархії потреб А.Маслоу?
8. Які нові ідеї щодо теоретичних засад мотивації запропонував Д.МакКлелланд в теорії набутих потреб?
9. У чому полягає внесок Ф.Герцберга у розвиток теорії мотивації?
10. Розкрийте сутність теорії процесу мотивації.
11. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно теорії сподівань В.Врума?
12. Поясніть механізм мотивації людини за теорією справедливості С.Адамса.
13. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера-Лоулера?
14. Як би ви охарактеризували внесок процесного підходу в розвиток теорії мотивації?
15. У чому ви бачите практичну цінність теорії змісту і процесу мотивації?

Семінарське (практичне) заняття № 8. Система і процес контролю

План

1. Сутність та місце контролю в системі управління організацією.
2. Модель процесу контролю.
3. Характеристика видів управлінського контролю, їх сильні та слабкі сторони.
4. Ідентифікація вимог до побудови ефективної системи контролю.
5. З’ясування причин опору контролю та визначення методів їх подолання.
6. Ідентифікація типів управлінського контролю.
7. Визначення основних інструментів операційного контролю в організації.
8. Обговорення моделі, проблем та засобів контролю поведінки робітників в організації.

Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському занятті

1. Що таке контроль? Яке місце він займає в процесі управління?
2. Як контроль пов’язаний з функціями планування, організації та керування?
3. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
4. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
5. Як можна класифікувати процеси контролю в організації?

6. З якою метою здійснюється упереджувальний, поточний та заключний контроль?
7. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю? Поясніть.
8. Чому робітники організації чинять опір контролю?
9. Які існують методи подолання опору контролю?
10. Як Ви розумієте категорію “дисфункціональний ефект системи контролю”?
11. Які Ви знаєте типи управлінського контролю?
12. З яких основних елементів складається система фінансового контролю діяльності організації?
13. Що таке бюджет? Які типи бюджетів існують?
14. Як здійснюється процес складання бюджету?
15. У чому переваги та недоліки бюджетування як інструменту фінансового контролю?
16. Які основні документи фінансової звітності Ви знаєте? З якою метою вони використовуються в процесі фінансового контролю?
17. Які цілі переслідують розрахунки стандартних фінансових коефіцієнтів?
18. У чому Ви бачите практичну цінність побудови графіку беззбитковості?
19. Для чого здійснюється операційний контроль?
20. У яких сферах застосовується операційний контроль?
21. Які методи операційного контролю Ви знаєте? У чому їх сутність?
22. Що Ви розумієте під контролем поведінки робітників в організації?
23. З яких етапів складається модель контролю поведінки робітників?
24. Чому менеджери мають використовувати як абсолютні, так і відносні стандарти у процесі контролю поведінки робітників?
25. Які існують інструменти прямого управлінського контролю поведінки робітників?

Семінарське (практичне) заняття № 9. Керівництво та лідерство

План

1. Сутність понять “вплив”, “влада”, “залежність”, “повноваження”, «лідерство».
2. Лідерство з позиції особистих якостей лідера та сутність поведінкового підходу при вивченні лідерства.
3. Характеристика стилів менеджменту.

Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському занятті

1. Що таке “вплив”, “влада”, “залежність”, “повноваження”? Як ці категорії співвідносяться між собою?
2. Які ви знаєте джерела влади? Дайте класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження. Як ви розумієте концепцію влади?
3. Дайте визначення категорії “лідерство”. Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності?
4. Як можна класифікувати підходи до вивчення лідерства?
5. Яку ідею покладено в основу підходу до вивчення лідерства з позиції особистих якостей лідера? Які результати отримані в процесі дослідження

- особистих якостей лідера і які висновки можна зробити на їх основі?
6. У чому сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства? Що таке стиль керування?
 7. Охарактеризуйте автократичний, демократичний і ліберальний стилі керування в контексті “теорії Х” і “теорії У” Д. МакГрегора і концепції трьох стилів керування К.Левіна
 8. Якими були вимірники лідерства, виявлені під час досліджень в університеті штату Огайо? Чим відрізняються двофакторні моделі лідерства від однофакторних?
 9. Охарактеризуйте принцип, за яким побудована таблиця (решітка) Р. Блейка і Дж. Моутон. Які основні стилі лідерства виділені в таблиці? Як ви розумієте сутність патерналізму, опортунізму і фасадизму як лідерських стилів?
 10. Як і залежно від яких ситуаційних факторів змінюється стиль ефективного лідерства в автократично-демократичному континуумі Танненбаума-Шмідта?
 11. У чому полягає основна ідея моделі ситуаційного лідерства Ф.Фідлера? Хто такий “найменш бажаний співробітник” (НБС) і як цей інструмент використовується для оцінки поведінкової орієнтації лідера? Опишіть запропонований в моделі механізм вибору адекватного до ситуації стилю лідерства.
 12. Охарактеризуйте основні положення моделі лідерства П.Херсі і К.Бланшара (ідея моделі, поняття “ступінь зрілості виконавця”, виділені стилі лідерства, механізм вибору відповідного стилю).
 13. Розкрийте зміст моделі “шлях-мета” Р.Хауса і Т.Мітчелла (ідея моделі, типи поведінки лідера, ситуаційні фактори, механізм впливу на підлеглого).
 14. Які практичні висновки дозволяють зробити результати досліджень в рамках ситуаційного підходу до вивчення лідерства?
 15. Що є характерним для сучасних концепцій лідерства порівняно з попередніми підходами?
 16. У чому полягає сутність концепції атрибутивного, харизматичного і перетворюючого лідерства? Що нового у розвиток теорії лідерства внесли ці концепції?

Семінарське (практичне) заняття № 10. Інформація і комунікації в менеджменті

План

1. Розкрийте сутність та основні вимоги до інформації у менеджменті.
2. Сутність комунікації та її роль в управлінні.
3. Характеристика моделі процесу комунікації в організації.
4. Методи міжособових та організаційних комунікацій, визначення їх переваг та недоліків.
5. Основні проблеми управління комунікаційними процесами в організації.
6. Можливості удосконалення комунікаційних процесів в організації.

Питання для самоконтролю та обговорення на семінарському занятті

1. Розкрийте суть поняття «інформація».
2. Назвіть основні характеристики інформації, класифікаційні ознаки та джерела інформації.
3. Що Ви розумієте під терміном “процес комунікації”?
4. За яких умов здійснюється процес комунікації?
5. З яких етапів складається процес комунікації? Як ці етапи пов’язані між собою в моделі процесу комунікації?
6. Від чого залежить ефективність реалізації кожного етапу процесу комунікації?
7. Чим відрізняються поняття “міжособові комунікації” та “організаційні комунікації”?
8. Які Ви знаєте методи комунікації? У чому переваги та недоліки кожного з них?
9. За яких умов письмова комунікація має перевагу над усною?
10. Що таке неформальні комунікації та яку роль вони відіграють в організації?
11. У чому особливості міжрівневих, горизонтальних та діагональних комунікацій?
12. Що таке комунікаційна мережа? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в організації?
13. У чому переваги та недоліки різних типів комунікаційних мереж в організації?
14. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації?
15. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?
16. Які стратегії підвищення ефективності комунікації ідентифіковані “Вікном Джохарі”?

Контрольні питання

1. Вкажіть, яким обов’язковим вимогам повинне відповідати будь-яке організаційне утворення?
2. Зміст поняття „організація”. Які загальні риси організації?
3. Розкрийте зміст основних рис організації за відповідними критеріями (види ресурсів, підсистеми середовища, сфери менеджменту (за функціональною ознакою), за рівнем управління, за напрямом взаємозв’язків)
4. Які фактори належать до внутрішнього середовища організації?
5. Які фактори належать до допоміжного зовнішнього середовища організації?
6. Які фактори належать до мега- (головного) зовнішнього середовища організації?
7. Етапи взаємодії організації з зовнішнім середовищем відповідно до моделі «населення-екологія».
8. За допомогою яких прийомів реалізуються форми управління невизначеністю зовнішнього середовища (адаптація до існуючих елементів навколишнього середовища, сприятливий вплив на навколишнє середовище, зміна сфери діяльності)?
9. Розкрийте суть понять „управління” та „менеджмент”.

10. В чому полягає відмінність між поняттями „менеджмент" та „управління"?
11. Розкрийте суть основних підходів до розуміння поняття «Менеджмент» (складові менеджменту).
12. Розкрийте суть основних категорій дисципліни «Менеджмент»:
13. Хто такий менеджер?
14. Концепція "ідеальної бюрократії": суть, переваги та недоліки, засновники.
15. Охарактеризуйте базові моделі організацій з позиції виконуваних ними головних функцій менеджменту та параметрів ефективності діяльності
16. Десять основних ролей (за Г.Мінцбергом), які виконують менеджери в організації.
17. Якими якостями має володіти сучасний менеджер?
18. Кроки реалізації управління згідно концепції Ф.Тейлора.
19. Етапи розвитку науки менеджмент.
20. Дайте визначення поняття «комунікації».
21. Комунікації та їх класифікація
22. Розкрийте суть основних видів інформації.
23. Етапи комунікаційного процесу.
24. Розкрийте зміст основних та специфічних функцій менеджменту.
25. Контроль, етапи контролю.
26. Види контролю за їх класифікаційними ознаками.
27. Охарактеризуйте види контролю за об'єктом та місцем здійснення в організації.
28. Розкрийте переваги та недоліки основних методів вимірювання реального виконання робіт в процесі контролю.
29. Які зміни в поведінці підлеглих виникають під впливом контролю?
30. Інструменти окремих видів контролю.
31. Суть управлінських рішень.
32. Розкрийте суть моделей прийняття управлінських рішень.
33. Етапи планування.
34. Розкрийте суть окремих елементів плану (цілі, програма, нормативи, правила, метод, процедури).
35. Розкрийте суть історичних етапів розвитку системи планування.
36. Назвіть переваги стратегічного планування.
37. Рівні стратегій.
38. Етапи стратегічного планування. Цілі та їх види.
39. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).
40. У чому полягає роль місії в організації?
41. Суть поняття „дерево цілей”.
42. Матриця SWOT.
43. «Дерево рішень», основні його елементи.
44. Мотивація, теорії мотивації.
45. Влада, види влади.
46. Розкрийте суть категорії менеджменту: організаційна структура; організація; організаційна діяльність.
47. Охарактеризуйте основні елементи організаційного процесу.
48. Що являють собою організаційні параметри?

49. Розкрийте зміст теорій організації: класична теорія, неокласична (поведінкова) теорія, сучасна теорія.
50. Вкажіть основні ситуаційні фактори, відповідно до сучасної теорії організації, які впливають на формування організаційної структури?
51. Розкрийте зміст наступних типів повноважень: лінійні повноваження, штабні повноваження, функціональні повноваження.
52. Які механізми координації належать до вертикального та горизонтального видів координації?
53. Вкажіть переваги і недоліки дивізійної та матричної організаційних структур.
54. Розкрийте суть основних методів, які використовують для вибору типу структури управління (метод аналогій, експертно-аналітичний, структуризації цілей, організаційного моделювання).
55. Яким вимогам мають відповідати цілі, щоб забезпечувати життєдіяльність організації?
56. Розкрийте суть методів менеджменту.
57. Охарактеризуйте групи методів менеджменту: економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні.
58. Конкретизуйте методи менеджменту організаційно-розпорядчого впливу за їх групами.
59. Конкретизуйте методи менеджменту соціально-психологічного впливу за їх групами.
60. Зміст поняття „керівництво”.
61. Зміст поняття „конфлікт” і „стрес”.
62. Розкрийте суть категорій менеджменту, які лежать в основі керівництва: лідерство, влада, вплив.
63. Розкрийте суть видів (форм) влади.
64. Які аспекти відображає поле „управлінської ґратки (сітки, решітки)” Р.Блейка та Дж.Моутона, які основні стилі керівництва виділяють американські дослідники.
65. Вкажіть, які причини, як правило, призводять до опору організаційним змінам працівниками організації?
66. Зміст поняття „організаційний розвиток”.
67. Зміст поняття „культура організації (організаційна культура)”.
68. Конкретизуйте, які фактори впливають на організаційну, групову, індивідуальну ефективність менеджменту згідно рівневого підходу до оцінки ефективності управління?
69. Вкажіть показники, за якими розраховується логічна формула визначення ефективності управління:
70. Розкрийте зміст цільової, системної, функціональної, композиційної концепцій ефективності управління та концепції ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів"
71. Якими показниками характеризуються економічна, соціальна, організаційна ефективності менеджменту?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан В.Г. Моделі прийняття управлінських рішень. Навч.-метод. посібник з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студ. спец. «Менеджмент організацій». Київ, 2011. 100 с.
2. Балановська Т. І., Гоголюя О. П., Троян А. В. Основи менеджменту: навч. посібник. Київ, 2016. 417 с.
3. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Троян А.В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навч. посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 533 с. URL: <http://dglib.nubip.edu.ua:8080/handle/123456789/6184>
4. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з менеджменту. Київ, 2016. 480 с.
5. Балановська Т.І., Троян А.В. Управління бізнесом: навч. посібник. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с. URL: <http://dglib.nubip.edu.ua:8080/handle/123456789/6194>
6. Варналій З. С. Основи підприємництва: навч. посібник. Київ, 2002. 239 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва, 2010. 511 с.
8. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посібник. Київ, 2013. 368 с.
9. Господарський кодекс України: Закон від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення: 15.08.2020).
10. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. Львів, 2001. 624 с.
11. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва: навч. посібник. Київ, 2006. 320 с.
12. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Київ, 2010. 176 с.
13. Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посібник / С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук, О. Д. Балан, Т. І. Балановська, О. П. Гоголюя. Київ, 2015. 714 с.
14. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ, 2000. Т.1. 543с.
15. Іванова І. В. Менеджер - професійний керівник: навч. посібник. Київ, 2001. 107с.
16. Класифікація організаційно-правових форм господарювання ДК 002:2004 / Про затвердження національних стандартів України, державних класифікаторів України, національних змін до міждержавних стандартів, внесення зміни до наказу Держспоживстандарту України від 31 березня 2004 р. № 59 та скасування нормативних документів: наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28 травня 2004 р. № 97. URL:

- http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/FIN10242.html. (дата звернення: 15.08.2020).
17. Кодекс законів про працю України: Закон від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 15.08.2020).
 18. Колот В. М., Щербина О. В. Підприємництво: навч.-метод. посібник. Київ, 2003. 160 с.
 19. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>. (дата звернення: 15.08.2020).
 20. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса, 2013. 165 с.
 21. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2-е вид., випр. та допов. Київ, 2007. 464 с.
 22. Менеджмент: методы и приемы / М. Армстронг и др.; пер. с англ. О. О. Чистяков. 3-е изд. Киев, 2006. 876 с.
 23. Менеджмент: навч. посібник / С. І. Михайлов, Т. І. Балановська, О. В. Новак, О. П. Гоголя та ін.; за ред. С. І. Михайлова. Київ, 2013. 536 с.
 24. Менеджмент: підручник / за наук. ред. В. Г. Федоренко. Київ, 2008. 652 с.
 25. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник. пер. с англ. 3-е изд. Москва, 2008. 702 с.
 26. Мочерний С. В. Устенко О. А., Чеботар С. І. Основи підприємницької діяльності: посібник. Київ, 2001. 280 с.
 27. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 : наказ Держспоживстандарту України від 11 жовтня 2010 р. № 457. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>. (дата звернення: 15.08.2020).
 28. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. 4-е вид., перероб. і доп. Київ, 2012. 664 с.
 29. Підприємницька діяльність та агробізнес: підручник / За ред. М. М. Льчука, Т. Д. Іщенко. Київ, 2006. 543 с.
 30. Податковий кодекс України: Закон від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. (дата звернення: 15.08.2020).
 31. Подсолонко В. А., Процан А. Ф., Миронова Т. Л., Василенко В. О. Підприємництво. Київ, 2003. 616 с.
 32. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посібник. Київ, 1998. 352с.
 33. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17>. (дата звернення: 15.08.2020).

34. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 14.05.1992 р. № 2343-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>. (дата звернення: 15.08.2020).
35. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>. (дата звернення: 15.08.2020).
36. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/755-15>. (дата звернення: 15.08.2020).
37. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 06.09.2005 р. № 2806-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2806-15>. (дата звернення: 15.08.2020).
38. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 р. № 1160-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>. (дата звернення: 15.08.2020).
39. Про затвердження Порядку державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи: наказ Міністерства юстиції України від 09 лютого 2016 р. № 359/5 (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 09 лютого 2016 р. за № 200/28330). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0200-16>. (дата звернення: 15.08.2020).
40. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>. – (дата звернення: 15.08.2020).
41. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>. (дата звернення: 15.08.2020).
42. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>. (дата звернення: 15.08.2020).
43. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>. – (дата звернення: 15.08.2020).
44. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/222-19>. (дата звернення: 15.08.2020).
45. Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні: Закон України від 21.12.2000 р. № 2157-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2157-14>. (дата звернення: 15.08.2020).

46. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 р. № 698-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/698-12>. (дата звернення: 15.08.2020).
47. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>. (дата звернення: 15.08.2020).
48. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 р. № 973-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/973-15>. (дата звернення: 15.08.2020).
49. Сизоненко В. О. Сучасне підприємництво: підручник. Київ, 2003. 435с.
50. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посібник. За наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, 2015. 336 с.
51. Фінансові рішення для розвитку аграрного бізнесу: довідник сільгоспвиробника. Київ: Міжнародна фінансова корпорація. 2018. 44 с. URL: https://agroregisters.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/Dovidnyk_Finansovi-rishennya-dlya-agrarnogo-biznesu.pdf
52. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. 2-е вид., випр. і доп. Київ, 2007. 576 с.
53. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. – (дата звернення: 15.08.2020).
54. Шегда А. В. Основы менеджмента: учеб. пособие. Киев, 2013. 514 с.
55. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ, 2004. 687 с.
56. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: науч.-практ. пособие. Киев, 1994. 399 с.
57. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс: навч. посібник. Київ, 2011. 228 с.
58. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. /При участии У. Новака; Общ. ред. и вступ. ст. С. Ю. Медведева. Москва: Прогресс, 1991. 384 с. URL: <http://library.asue.am/open/4872.pdf>

Інтернет-джерела

1. <http://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=903>
2. <http://www.management.com.ua/>

КОРОТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

ТЕМА 1. Поняття і сутність менеджменту

План лекції

1. Організація як об'єкт управління.
2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту.
3. Менеджери в організації.

1. Організація як об'єкт управління

Перш ніж усвідомити сутність категорії “менеджмент”, слід з'ясувати, що таке організація, які цілі її діяльності і чому будь-якою організацією потрібно управляти.

За визначенням Ч. Бернарда: “Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей”.

Всі організації мають загальні для них *характеристики*:

- 1) всі організації використовують чотири основних види ресурсів (рис. 1.1):
 - людські ресурси;
 - фінансові ресурси;
 - фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
 - інформаційні ресурси.

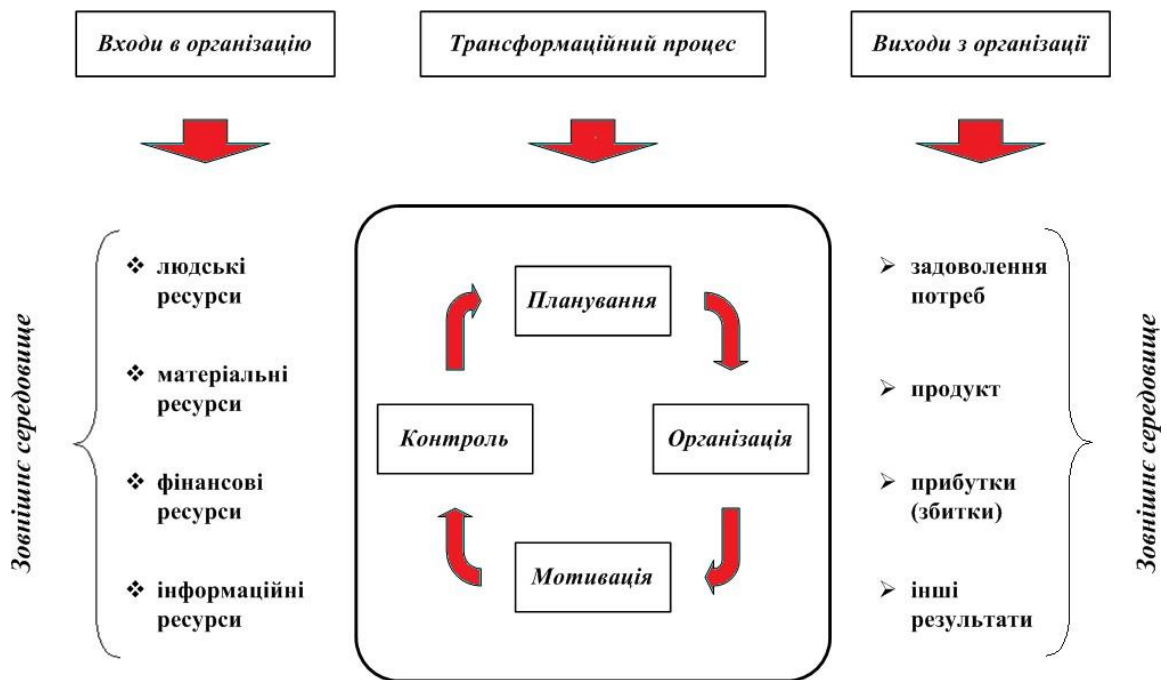


Рис. 1.1. Загальна системна модель організації

2) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона отримує із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі.

3) поділ праці в організації – розподіл обов’язків з метою оптимізації процесів та підвищення їх ефективності.

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

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об’єктивно виникає необхідність у так званому **вертикальному поділі праці**, тобто у діяльності з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів.

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

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Організація вважається успішною, якщо досягає поставлених перед собою цілей.

Складові успіху:

- а) виживання – можливість існувати якомога довше; б) результативність та ефективність.

За словами П. Друкера (**Пітер Фердинанд Друкер** — американський вчений австрійського походження, був письменником, консультантом в галузі менеджменту):

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

Перше і друге є однаково важливим.

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

Менеджери сприяють ефективній та результативній діяльності організацій шляхом виконання чотирьох основних функцій менеджменту:

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

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

2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту

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

- “управління”;
- “менеджмент”;

- “адміністрування”;
- “керування” тощо.

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

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

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

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

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

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

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

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

У широкому розумінні менеджмент — це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей (**рис. 1.2**).

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

Відомо, що за всіх інших рівних умов кінцевий результат діяльності різних керівників не однаковий. В управлінській діяльності до уваги слід брати не лише кількісні параметри роботи, а і якісні, оцінка яких може бути лише експертною, тобто суб’єктивною. Це і прийнято називати мистецтвом управління. *Мистецтво управління* саме і є вмінням менеджера-практика

приспосувати досягнення науки управління до:

- особливостей власного характеру;
- особливостей підлеглих;
- особливостей відповідної сфери бізнесу.

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

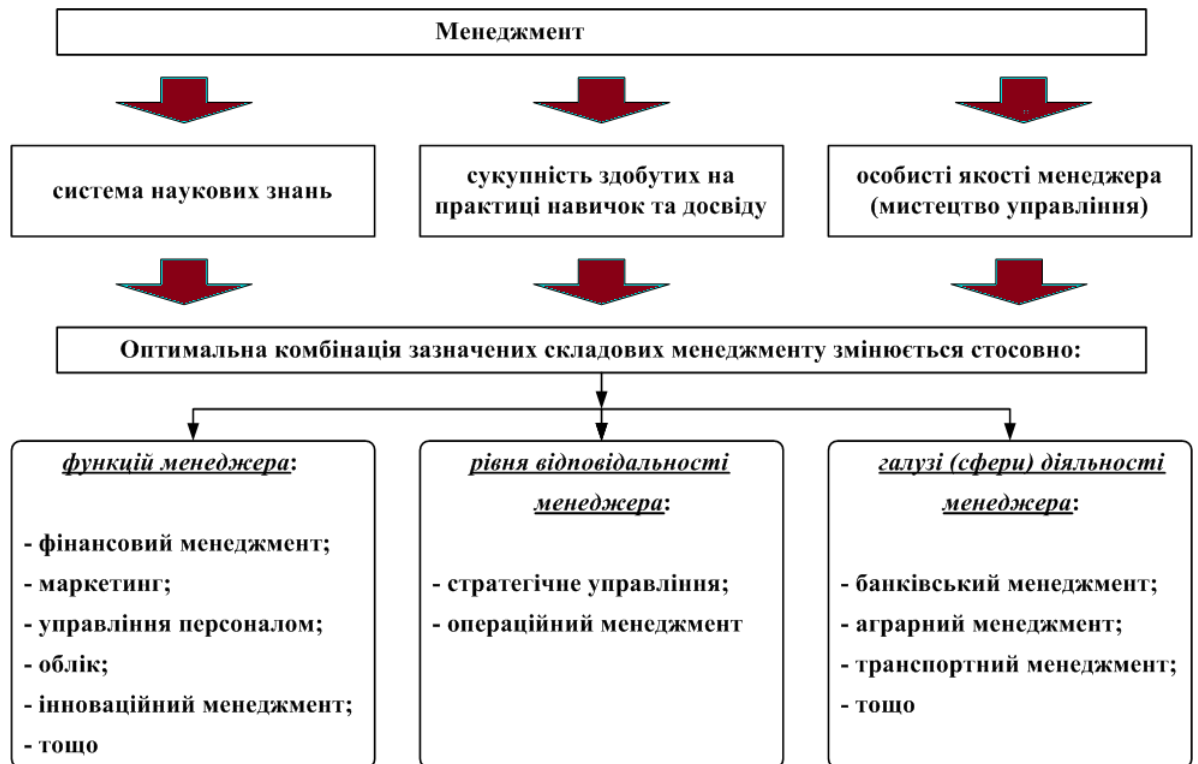


Рис. 1.2. Основні складові та сфери менеджменту

3. Менеджери в організації

Для розуміння менеджменту як професійної діяльності, слід відповісти на такі запитання:

1. Які ознаки діяльності менеджера?
2. На які об'єкти спрямована діяльність менеджера?
3. Які ролі виконують менеджери в організації?
4. Які особисті якості необхідні менеджеріві?

Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо все це менеджери різних рівнів і їм притаманні такі спільні **ознаки діяльності**:

- 1) менеджер керує роботою одного або кількох співробітників організації;
- 2) менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- 3) менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників організації.

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

Будь-яку організацію можна розглядати як систему, тобто сукупність взаємозв'язаних у єдине ціле окремих елементів. Будь-яка організація одночасно є і відкритою системою. Це означає, що вона може існувати лише за умови обміну речовиною, енергією та інформацією з її зовнішнім середовищем.

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

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

До **зовнішнього середовища опосередкованого впливу** включають: економічну, соціальну, політико-правову, технологічну, екологічну, міжнародну компоненти тощо.

З цими компонентами доводиться мати справу менеджеру. У відповідності до цього розрізняють наступні **сфери менеджменту**:

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

У залежності від кількості компонент (сфер) організації, якими управляє менеджер, розрізняють **три рівні менеджменту**:

- вищий;
- середній;
- нижчий.

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

На вищому рівні менеджменту:

- формулюється місія та встановлюються організаційні цілі;
- визначається загально корпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації;
- приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.

До **середнього рівня менеджменту** належать керівники виробничих та функціональних підрозділів організації.

Вони є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації.

Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо

реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо.

До менеджерів *нижчого рівня* відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо.

Їх основним завданням є координація діяльності операційних виконавців.

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

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

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

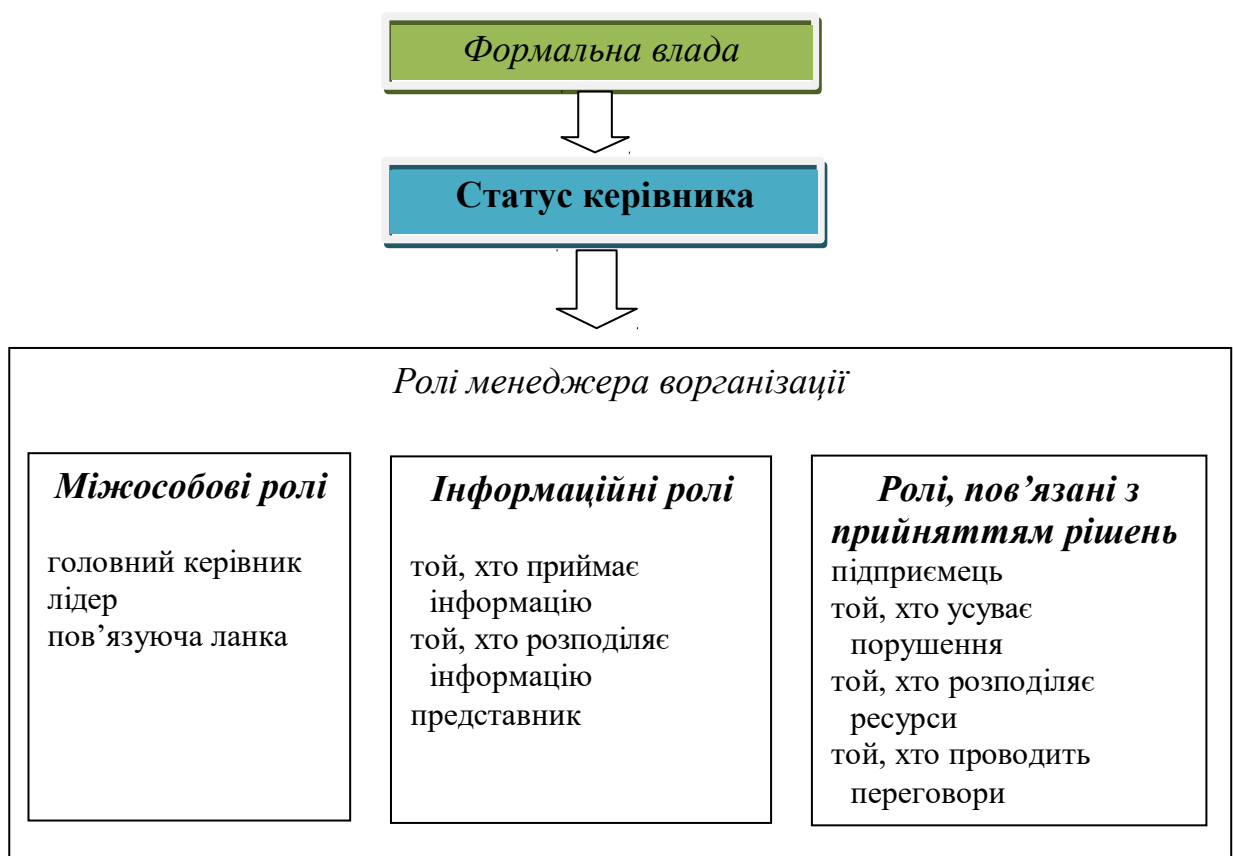


Рис. 1.4. Ролі менеджера в організації

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

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

Підприємець – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове,

забезпечує його реалізацію.

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

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

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

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

1. **технічні здібності** (здатність кваліфіковано, із знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);
2. **аналітичні здібності** (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї чи іншої ситуації, визначати їх взаємодію і ступінь важливості);
3. **діагностичні здібності** (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);
4. **здатність взаємодіяти з людьми** (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);
5. **концептуальні здібності** (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

ТЕМА 2. Розвиток науки управління

План лекції

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

1. Виникнення науки менеджменту та напрями еволюції управлінської думки

Ідея про те, що організацією можна управляти на науковій основі почала формуватися саме у середині XIX століття під впливом промислової революції. Остаточно ідея управління як наукової дисципліни, професії та галузі досліджень сформувалася у США. Це пояснюється такими обставинами:

1) досягнення успіхів у бізнесі в США визначалося компетентністю та здібностями будь-якого громадянина, незалежно від його походження, національності, статусу тощо;

2) підтримка урядом США системи освіти сприяла зростанню кількості людей, здатних виконувати різні ролі в бізнесі, в тому числі й в управлінні;

3) незначне регулювання бізнесу з боку уряду США у ті роки дозволяло швидко збільшувати обсяги виробництва та сприяло виникненню великих

компаній, управляти якими без формалізованих засобів було неможливо.

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

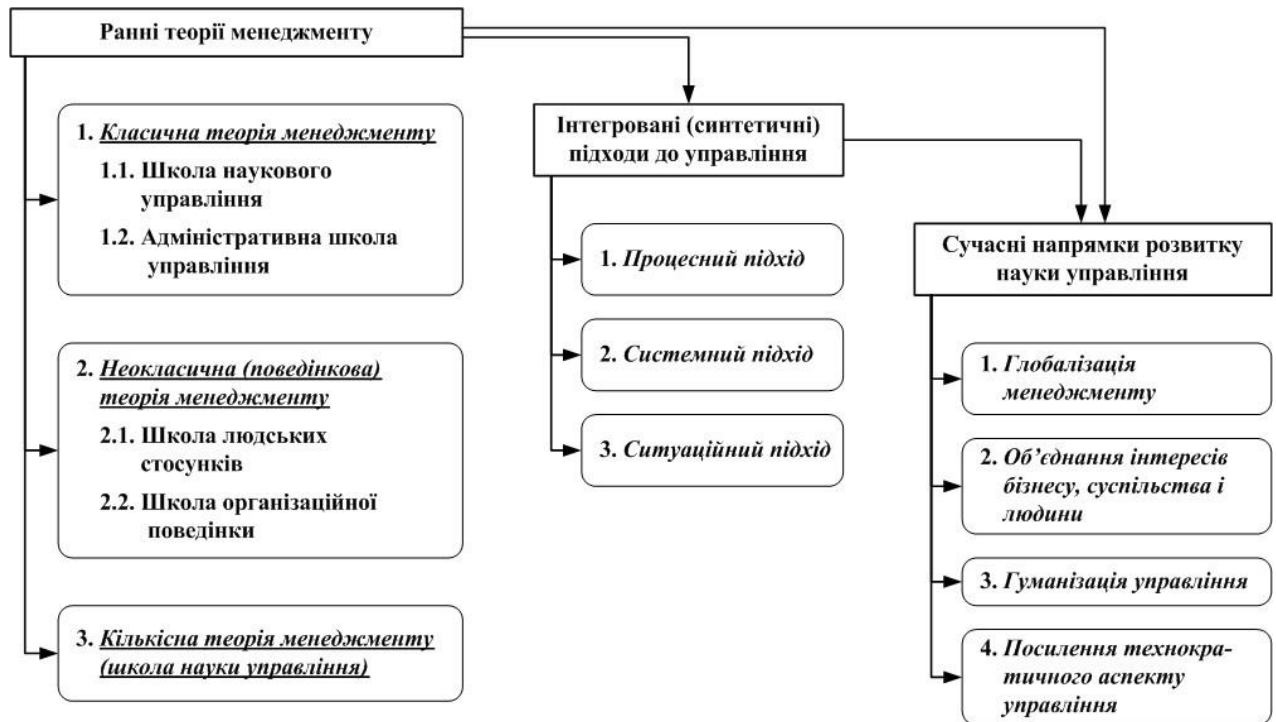


Рис. 2.1. Еволюція управлінської думки

2. Ранні теорії менеджменту

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

Класична теорія (підхід) менеджменту включає дві школи:

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

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

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

Концепцію наукового управління сформулював Ф. Тейлор як необхідність послідовної реалізації наступних чотирьох кроків управління:

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

більш дрібні задачі; визначення якостей та навичок, необхідних для їх виконання; визначення необхідної кількості робітників-виконавців;

3) *підбір робітників* для виконання окремих задач;

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

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

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

Найбільш чітко «універсальні принципи управління» сформулював А. Файоль.

1. **Розподіл загальної роботи** в організації на складові її частини.

2. **Повноваження та відповідальність.** Ці категорії "тримають одна одну". "Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність".

3. **Дисципліна.** Дотримання досягнутих угод між організацією та її робітниками.

4. **Єдиноначальність.** Кожний робітник в організації повинен мати одного і тільки одного начальника.

5. **Єдність керівництва.** Всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватись під керівництвом одного начальника.

6. **Підпорядкованість індивідуальних інтересів спільним.** Цілі організації повинні домінувати над цілями окремих робітників або груп.

7. **Винагорода.** Система оплати повинна бути справедливою, стимулювати діяльність, а її розміри не повинні опускатися нижче розумного рівня.

8. **Централізація.** Ступінь концентрації влади на вищому рівні управління.

9. **Ієрархія** (скалярний ланцюг). "Ланцюг" начальників від вищого до нижчого рівня.

10. **Порядок.** "Усьому своє місце і все на своєму місці".

11. **Справедливість.** Відданість персоналу організації повинна поєднуватися з правосуддям керівництва організації.

12. **Стабільність перебування на посаді.** Організація повинна сприяти довгостроковим стосункам зі своїми робітниками".

13. **Корпоративний дух.** Результат гармонії та єдності персоналу організації.

14. **Ініціатива.** «Здатність самостійно обмірковувати та виконувати план».

Основними ідеями М. Вебера в межах теорії ідеальної бюрократії є наступні:

1. Високий ступінь розподілу праці.

2. Чітка управлінська ієрархія.

3. Численні правила, стандарти та показники оцінки роботи.

4. Дух формальної знеособленості (відсутність симпатій та переваги до окремих робітників).

5. Підбір кадрів в організації за їх діловими та професійними якостями.

Поведінкова (неокласична) теорія (підхід) менеджменту.

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

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

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

Поведінковий підхід до менеджменту включає в себе дві школи:

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

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

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

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

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

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

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

На перший погляд більшість теорій менеджменту здаються і суперечливими, оскільки їх автори науковці і практики, опрацьовували свої схеми незалежно один від одного, в різних контекстах, переслідували різні цілі. Спробу знайти взаємозв'язки різних теорій і моделей менеджменту, з'ясувати суперечливість цінностей таких теорій зробив Роберт Куїнн, автор ***моделі "конкуруючих цінностей"***.

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

Графічна інтерпретація моделі "конкуруючих цінностей" Р. Куїнна наведена на **рис. 2.4**.

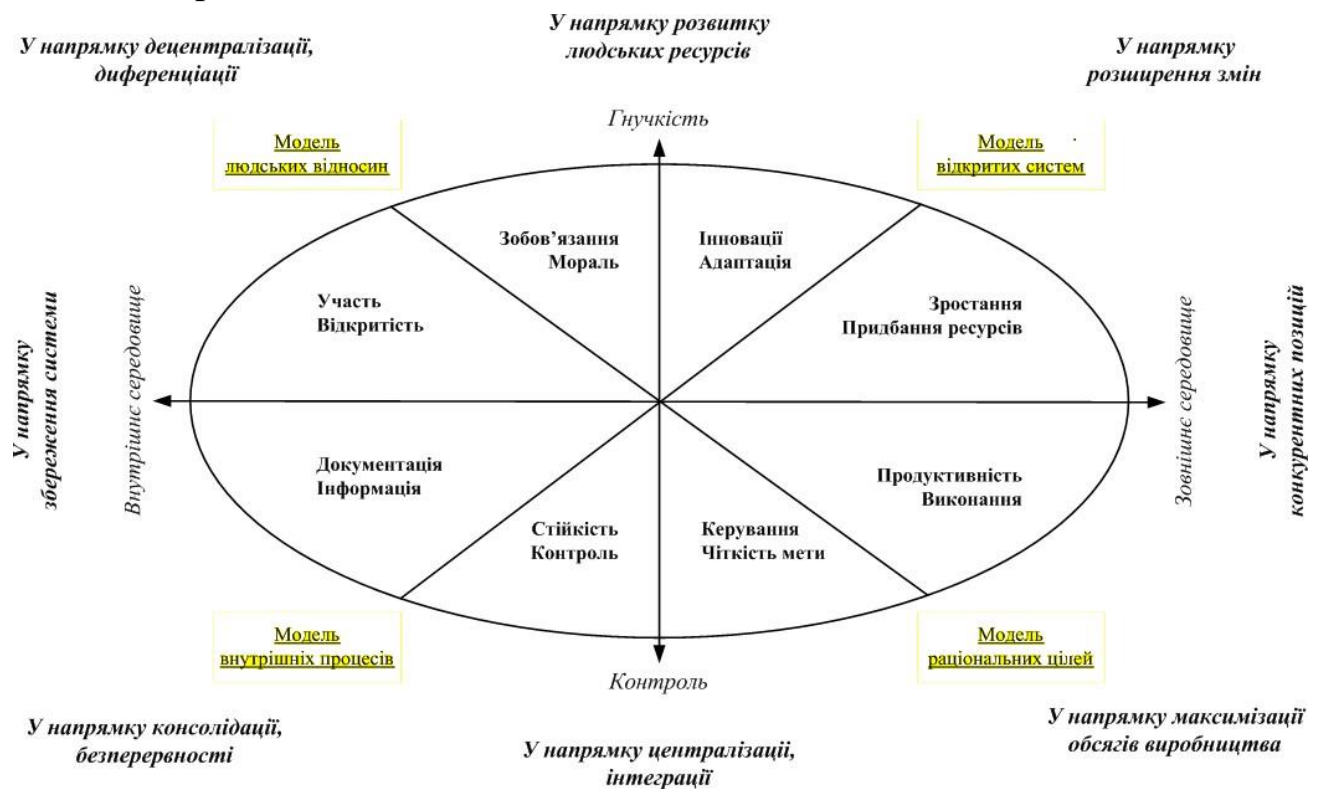


Рис. 2.4. Графічна інтерпретація моделі "конкуруючих цінностей" Г. Куїнна

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

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

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

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

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

У моделі **відкритих систем** – увага концентрується на інноваціях,

адаптації, придбанні ресурсів.

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

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

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

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

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

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

3. Інтегровані підходи до управління

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

1. *Процесний підхід* розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління).

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

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

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

Об'єктом досліджень ситуаційного підходу виступають *найбільш значущі в управлінні ситуаційні зміни*, зокрема у сферах лідирування, побудови організаційних структур, кількісних оцінок тощо.

Сутність ситуаційного підходу можна краще усвідомити у процесі співставлення принципового та ситуаційного мислення.

Тема 3. Методи обґрунтування управлінських рішень

План лекції

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Одна з найпоширеніших класифікацій методів обґрунтування рішень є поділ на якісні та кількісні (рис. 3.1).

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Якісні методи використовують, коли фактори, що визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. Якісні методи представлені зокрема методом експертних оцінок.

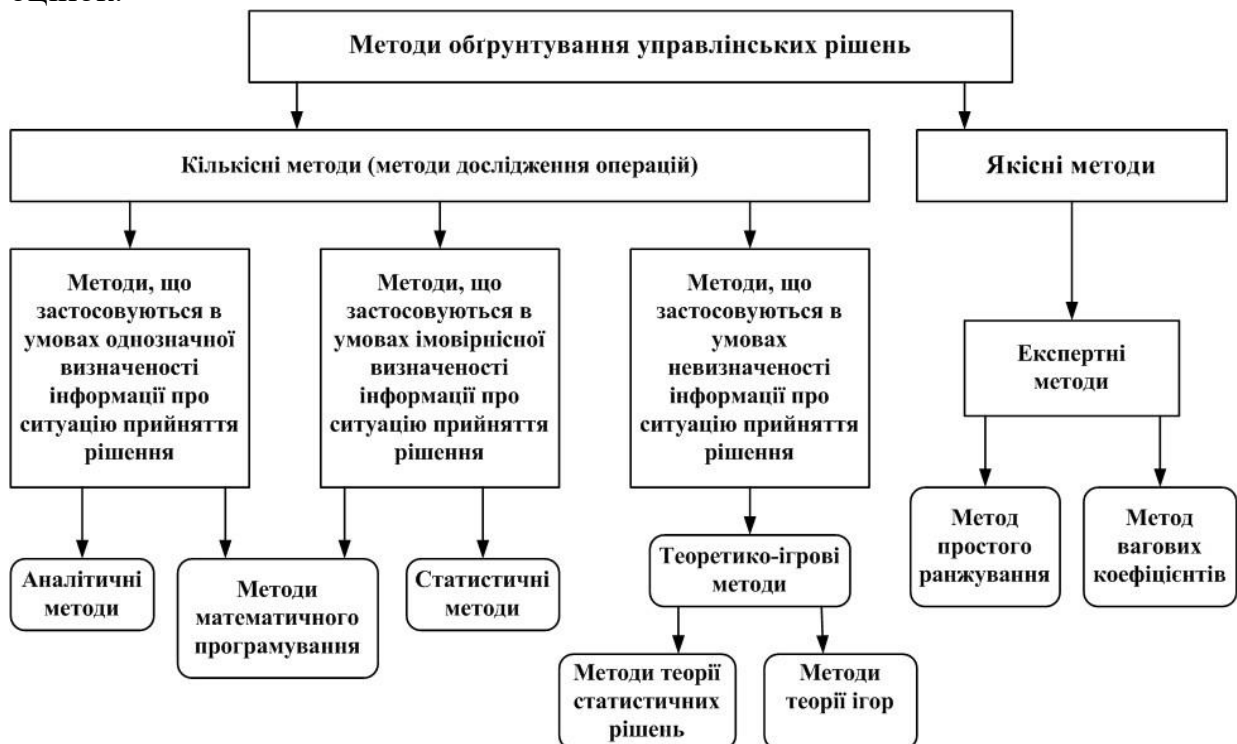


Рис. 3.1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень

Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має особа, що приймає рішення, поділяються на:

- методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення - аналітичні методи; частково

методи математичного програмування;

- методи, що застосовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення: статистичні методи та частково методи математичного програмування;

- методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення - теоретико-ігрові методи, а саме методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор.

Аналітичні методи встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належить широка група методів економічного аналізу діяльності фірми (наприклад, побудова рівняння беззбитковості і знаходження точки беззбитковості).

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів. Характерною рисою цих методів є врахування випадкових впливів та відхилень. Статистичні методи включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують наступні з цієї групи методів: метод платіжної матриці, метод "дерева рішень", кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та інші.

Методи математичного програмування. Математичне програмування – це розділ математики, який містить теорію та методи рішення умовних екстремальних задач з кількома змінними. В задачах математичного програмування необхідно визначити значення змінних (тобто параметрів управління) так, щоб забезпечити максимум (або мінімум) цільової функції за певних обмежень. Найбільш широко методи математичного програмування застосовуються в сферах планування номенклатури і асортименту виробів; визначенні маршрутів виготовлення виробів; мінімізації відходів виробництва; регулюванні запасів; календарному плануванні виробництва тощо.

Методи теорії статистичних рішень використовуються, коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які або невідомі, або носять випадковий характер.

Теорія ігор використовується у випадках, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного суперника. Докладніше теоретико-ігрові методи розглядаються наприкінці теми.

2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень

Конкретним інструментом обґрунтування управлінських рішень, що широко використовується на практиці є **прогнозування**.

Під **прогнозом** розуміють обґрунтоване твердження про можливий стан об'єкту в майбутньому, про альтернативні шляхи досягнення такого стану. Прогнозування управлінських рішень тісно пов'язано з плануванням. Прогноз в системі управління є передплановою розробкою багатоваріантних моделей розвитку об'єкта управління.

Метою прогнозування управлінських рішень є одержання науково обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку проблемних ситуацій.

У науковій літературі наводяться різні класифікації методів прогнозування. Практичне застосування тих чи інших методів визначається такими факторами, як об'єкт прогнозу, точність прогнозу, наявність вихідної інформації. Серед методів прогнозування управлінських рішень виокремлюють кількісні та якісні.

До першої групи відносять: нормативний метод; параметричний метод; метод екстраполяції; індексний метод. До другої групи методів відносять: експертний метод; функціональний метод; метод оцінки технічних стратегій.

Метод платіжної матриці дозволяє дати оцінку кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

Основними умовами застосування методу платіжної матриці є:

- наявність кількох альтернатив вирішення проблеми;
- наявність декількох ситуацій, які можуть мати місце при реалізації кожної альтернативи;
- можливість кількісно виміряти наслідки реалізації альтернатив.

В концепції платіжної матриці ключовим є поняття "очікуваного ефекту". **Очікуваний ефект** – це сума можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножених на імовірність настання кожної з них.

Метод дерева рішень передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми, при цьому сутність обчислень та ж сама, що і в платіжній матриці.

3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності

Теоретико-ігрові методи. В більшості випадків для прийняття управлінських рішень використовується неповна і неточна інформація, яка і утворює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують:

- 1) методи теорії статистичних рішень (ігри з природою);
- 2) методи теорії ігор.

Теорія ігор. Організації звичайно мають цілі, які суперечать цілям інших організацій-конкурентів. Тому робота менеджерів часто полягає у виборі рішення з урахуванням дій конкурентів. Для вирішення таких проблем призначені методи теорії ігор.

Теорія ігор - це розділ прикладної математики, який вивчає моделі і методи прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту.

Під **конфліктом** розуміється така ситуація, в якій зіштовхуються інтереси двох або більше сторін, що переслідують різні (найчастіше суперечливі) цілі. При цьому кожне рішення має прийматися в розрахунок на розумного суперника, який намагається зашкодити іншому учаснику гри досягти успіху.

З метою дослідження конфліктної ситуації будують її формалізовану спрощену модель. Для побудови такої моделі необхідно чітко описати конфлікт, тобто:

- 1) уточнити кількість учасників (учасники або сторони конфлікту називаються *гравцями*);

2) вказати на всі можливі способи (правила) дій гравців, які називаються *стратегіями гравців*;

3) розрахувати, якими будуть результати гри, якщо кожний гравець вибере певну стратегію (тобто з'ясувати виграші або програші гравців).

Основну задачу теорії ігор можна сформулювати так: визначити, яку стратегію має застосувати розумний гравець у конфлікті з розумним суперником, щоб гарантувати кожному з них виграш, при чому відхилення будь-якого з гравців від оптимальної стратегії може тільки зменшити його виграш.

Центральне місце в теорії ігор займають парні ігри з нульовою сумою, тобто ігри, в яких:

- приймають участь тільки дві сторони;
- одна сторона виграє рівно стільки, скільки програє інша.

Такий рівноважний виграш, на який мають право розраховувати обидві сторони, якщо вони будуть додержуватися своїх оптимальних стратегій, називається ціною гри. Розв'язати парну гру з нульовою сумою означає знайти пару оптимальних стратегій (одну для першого гравця, а другу – для другого) і ціну гри.

Дві компанії Y і Z з метою збільшення обсягів продажу продукції розробили наступні альтернативні стратегії:

Компанія Y : - Y_1 (зменшення ціни продукції);

- Y_2 (підвищення якості продукції);

- Y_3 (пропозиція вигідніших умов

продажу). Компанія Z : - Z_1 (збільшення витрат на рекламу);

- Z_2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів);

- Z_3 (збільшення кількості торгових агентів).

Вибір пари стратегій Y_i і Z_j визначає результат гри, який позначимо як A_{ij} і вважатимемо його виграшем компанії Y . Тепер результати гри для кожної пари стратегій Y і Z можна записати у вигляді матриці, у якій m рядків та n стовпців. Рядки відповідають стратегіям компанії Y , а стовпці - стратегіям компанії Z : Стратегії Y	Стратегії Z		
	Z_1	Z_2	Z_3
Y_1	A_{11}	A_{12}	A_{13}
Y_2	A_{21}	A_{22}	A_{23}
Y_3	A_{31}	A_{32}	A_{33}

Така таблиця називається платіжною матрицею гри. Якщо гра записана у такому вигляді, це означає, що вона приведена до нормальної форми.

Для розв'язання гри розрахуємо верхню і нижню ціну гри та обчислимо сідлову точку.

Нижню і верхню ціну гри знаходимо, керуючись принципом

обережності, згідно якого у грі потрібно поводитись так, щоб за найгірших для себе діях суперника отримати найкращий результат (вже відомий нам критерій песимізму).

Нижня ціна гри (яку прийнято позначати α) розраховується шляхом визначення мінімального значення A_{ij} по кожному рядку платіжної матриці (стратегії гравця Y) і вибору з-поміж них максимального значення, тобто:

$$\alpha = \max(\min A_{ij}).$$

Верхня ціна гри (яку прийнято позначати β) розраховується шляхом визначення максимального значення A_{ij} по кожному стовпцю платіжної матриці гри (стратегії гравця Z) і вибору з-поміж них мінімального значення, тобто:

$$\beta = \min(\max A_{ij}).$$

Якщо нижня ціна гри дорівнює верхній ($\alpha = \beta$), то така гра має сідлову точку і вирішується в чистих стратегіях. Сідлова точка – це такий елемент в платіжній матриці гри, який є мінімальним у своєму рядку і одночасно максимальним у своєму стовпці.

Чисті стратегії – це пара стратегій (одна - для першого гравця, а друга - для іншого), які перехрещуються в сідловій точці. Сідлова точка в цьому випадку і визначає ціну гри.

Ігри, які не мають сідлової точки, на практиці зустрічаються частіше. Доведено, що і у цьому випадку рішення завжди є, але воно обирається в межах змішаних стратегій. Знайти рішення гри без сідлової точки означає визначення такої стратегії, яка передбачає використання кількох чистих стратегій.

В іграх із сідловою точкою відхилення одного гравця від своєї оптимальної стратегії зменшує його виграш (в найкращому випадку виграш залишається незмінним).

В іграх, які не мають сідлової точки, ситуація інша. Відхиляючись від своєї оптимальної стратегії, гравець має можливість отримати виграш більший за нижню ціну гри. Але така спроба пов'язана з ризиком: якщо другий гравець вгадає, яку стратегію застосував перший, тоді він також може відступити від своєї оптимальної стратегії. В результаті виграш першого гравця може бути меншим за нижню ціну гри. Єдина можливість завадити противнику вгадати, яка стратегія використовується – це застосувати декілька чистих стратегій. Звідси з'являється поняття "змішана стратегія".

Експертні методи прийняття рішень застосовуються у випадках, коли для прийняття управлінських рішень неможливо використати кількісні методи. Найчастіше на практиці застосовують:

- 1) метод простого ранжирування;
- 2) метод вагових коефіцієнтів.

Метод простого ранжування (або метод надання переваги) полягає у тому, що кожний експерт позначає ознаки у порядку надання переваги. Цифрою “1” позначається найбільш важлива ознака, цифрою “2” - наступна за ступенем важливості і т.д.

Далі визначається середній ранг, тобто середнє статистичне значення S_i за i -тою ознакою за формулою:

$$S_i = (\sum_{j=1}^m a_{ij}) / m$$

де a_{ij} – порядок надання переваги i -тій ознаці j -им експертом;

j - номер експерта;

i - номер ознаки;

m - кількість експертів.

Чим меншим є значення S_i , тим вагомішою є ця ознака.

Метод вагових коефіцієнтів (оцінювання) полягає у наданні всім ознакам вагових коефіцієнтів. Воно може здійснюватися двома способами:

1) усім ознакам призначають вагові коефіцієнти так, щоб сума всіх коефіцієнтів дорівнювала 1 або 10, або 100;

2) найважливішій з усіх ознак призначають ваговий коефіцієнт, який дорівнює певному фіксованому числу, а решті ознак – коефіцієнти, які дорівнюють часткам цього числа.

В процесі прийняття рішення необхідно на основі наявних відомостей вибрати таку стратегію, яка забезпечить максимальний виграш за будь-яких станів природи. Отже, в задачах теорії статистичних рішень вже існує оцінка реалізації кожної стратегії для кожного стану природи. Проте зовсім невідомо, який із станів природи реально виникатиме. Для розв'язання таких задач використовуються наступні критерії:

ТЕМА 4. Ефективність управління

1. Зміст категорії “ефективність управління”
2. Концепції визначення ефективності управління.
3. Підходи до оцінки ефективності управління.
4. Напрями підвищення ефективності управлінської праці.

1. Зміст категорії “ефективність управління”

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності. Авторитетні дослідження, які були проведені західними фахівцями, надавали розбіжні висновки стосовно впливу управлінського персоналу на ефективність організацій. Лише недавно провідні компанії визнали, що менеджери здатні зробити вирішальний внесок у досягнення організаціями успіху.

В зв'язку з цим виникає питання: чи є праця менеджерів продуктивною чи ні. На визначеному етапі розвитку виробництва реальним виконавцем сукупного процесу стає не окремий робітник, а соціально-машинна система організації в цілому. В такому процесі робітник більше працює фізично, менеджер - інтелектуально. Отже, праця кожного з них представляє *частину сукупної продуктивної праці*.

Визнання управлінської праці продуктивною є підставою для розгляду питання про визначення ефективності управлінської праці і управління в цілому.

Поняття "ефективність управління" не одержало поки чіткого визначення і тлумачення ні в науковій літературі, ні в практиці управління. У вітчизняній і закордонній науковій літературі з менеджменту відзначаються спроби поділу понять "результативність управління" і "ефективність управління". **Результативність управління** розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У подібному трактуванні поняття "результативність управління" характеризується результатом, ефектом, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління.

Трохи інший зміст вкладається в поняття "ефективність управління", що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів "ефект" і "ефективність". **Ефект** - це підсумок, результат діяльності, тоді як **ефективність** характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту. Якщо ототожнити ефект управління з його результативністю, а витрати - з витратами на управління, то ми дійдемо до наступної логічної формули **ефективності управління**:

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

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

- 1) виникає проблема оцінки величезної розмаїтості соціальних і

виробничо-економічних результатів, що не зводяться до єдиного вимірника;

2) складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління, практично неможливо розділити їх за окремими суб'єктами управління і керуючим впливам; необхідно враховувати *фактор часу* - багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбор кадрів, їхнє навчання тощо). Управління пов'язане з психологією людей, зі змінами в їх поведінці, а це досягається теж поступово;

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

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

2. Концепції визначення ефективності управління

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

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

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

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

В якості **показників**, що відображають результат діяльності, використовуються:

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

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

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

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

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

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

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

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

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

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

Системна концепція організації акцентує увагу на двох важливих міркуваннях:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Позитивний результату правлінської праці відображається у наступних індикаторах:

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

До складу витрат на управління входять:

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

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

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

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

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

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

3. Підходи до оцінки ефективності управління

Найбільш поширеними підходами до оцінки ефективності управління є: інтегральний, рівневий та часовий.

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

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

В умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її **конкурентоспроможність**, яка характеризує позицію досліджуваного підприємства на ринку серед аналогічних компаній конкурентів. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства є комплексною, та вивчається у курсі дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства».

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. **Ефективність**

управління при цьому формується як інтегрований результат *індивідуальної, групової та організаційної* ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

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

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

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

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

Задача менеджменту полягає у виявленні *можливостей* підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Відповідно до цього, сутність управління полягає у координації діяльності *індивідів, груп та організацій* шляхом виконання чотирьох функцій: *планування, організації, мотивації та контролю*.

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

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

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

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

Існує п'ять критеріїв ***короткотермінової ефективності***:

- продуктивність;
- якість;

- ефективність;
- гнучкість;
- задоволеність.

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

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

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

Ефективність організації – це співвідношення “виходів” до введених факторів. Цей критерій ґрунтується на повному циклі “вхід – процес – вихід”, проте здебільшого фокусується на перших двох елементах (введені фактори та процес). До показників ефективності відносять: вартість одиниці продукції, втрати та збитки, час простоїв тощо. Показники ефективності обов’язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).

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

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

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

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

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

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Не

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

4. Напрями підвищення ефективності управлінської праці

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

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

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

Просування менеджера, фахівця може здійснюватися у формі:

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

Одним з факторів, що визначають ефективність праці в управлінні, є освіта. Висока освіта управлінських працівників позитивно відбивається на їх участі у винахідництві і раціоналізації - працівник з більш високим рівнем освіти вносить у поліпшення економіки свого підприємства більший внесок, прискорює науково-технічний прогрес і широко використовує його результати у виробництві.

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

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

Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці менеджерів виконує їх періодична атестація. Основна мета атестації – виявити здібності того чи іншого працівника, визначити міру його винагороди. При цьому активізується

почуття відповідальності і спонукає його до більш повного використання своїх здібностей і досягнення кращих результатів у праці. Атестація дозволяє більш обґрунтовано вирішувати питання щодо просування працівників службою. Атестацію доцільно проводити не рідше 1 разу у 3-5 років.

На підставі характеристики, атестаційного листа і бесіди із працівником атестаційна комісія дає одну з наступних оцінок його діяльності: відповідає займаній посаді, відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік, не відповідає займаній посаді.

Факторами, що впливають на ефективність управлінської праці також є: удосконалення виробничої структури організації; раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу; оптимізація організаційної структури, форм і методів керування; удосконалення комунікаційних процесів тощо.

ТЕМА 5. Планування в організації

План лекції

1. Сутність стратегічного планування. Формулювання стратегії.
2. Надання стратегії конкретної форми.

1. Сутність стратегічного планування

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

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

Як впливає розробка стратегії на результативність діяльності організації? Щоб вижити у світі бізнесу, необхідно завжди “озиратися” навкруги: спостерігати за змінами середовища, бачити, що роблять інші, та у разі необхідності вміти пристосуватися до змін. Чим частіше відбуваються зміни у зовнішньому середовищі організації, тим нагальнішою є потреба у розробці стратегії. Якщо в організації за таких умов відсутня єдина стратегія, не виключено, що різні підрозділи організації прийматимуть суперечливі та неефективні рішення. Щоб уникнути такої ситуації і опрацьовується стратегія.

Основними елементами стратегії є:

- сфера стратегії;
- розподіл ресурсів;
- конкурентні переваги;
- синергія.

Сфера стратегії – це засоби адаптації організації до зовнішнього середовища. Це означає, що стратегією мають бути визначені такі засоби

взаємодії організації з її зовнішнім середовищем, які враховували б як сприятливі можливості середовища, так і загрози, які виходять з нього; дозволяли б організації досягати за таких умов своїх цілей.

Розподіл ресурсів – це вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Це означає, що стратегією мають бути визначені підрозділи організації, в які спрямовуються ресурси (перспективні підрозділи), а також від яких забираються ресурси (мало- або безперспективні підрозділи). Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

Конкурентні переваги – це визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Це означає, що стратегія має містити відомості щодо сильних сторін організації, на які вона може спиратися у своїй діяльності. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

Синергія – це ефект цілісності. Синергія як елемент стратегії означає, що стратегія повинна враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх попередніх елементів стратегії.

Вирізняють **три основні рівні стратегій**:

- 1) загальнокорпоративна стратегія;
- 2) стратегія бізнесу;
- 3) забезпечуюча стратегія.

Загальнокорпоративна стратегія має на меті визначити основний вектор розвитку підприємства відповідно до обраної місії підприємства, зокрема визначаються види діяльності, ринки діяльності, а також тип поведінки – зростання, стабілізація чи скорочення діяльності. Основними елементами загальнокорпоративної стратегії є: сфера стратегії та розподіл ресурсів.

На підставі загальнокорпоративної стратегії опрацьовується стратегія бізнесу (ділова, товарно-продуктова стратегія). Вона є подальшою деталізацією загальнокорпоративної стратегії, але орієнтованої на конкретну бізнес-одиночку організації – окремий вид продукції, окремий ринок, окремий підрозділ.

Забезпечуючі стратегії прийнято поділяти на ресурсні та функціональні, проте разом вони розкривають зміст процесу забезпечення виробництва необхідними ресурсами в межах компетенції окремих функціональних підрозділів підприємства. Мета розробки даних стратегій – сформулювати необхідну базу для реалізації бізнес-стратегій в межах загальнокорпоративної стратегії для реалізації місії організації.

2. Формулювання стратегії

У спрощеному вигляді процес розробки стратегії охоплює декілька етапів, які реалізуються в певній логічній послідовності (рис. 5.1).

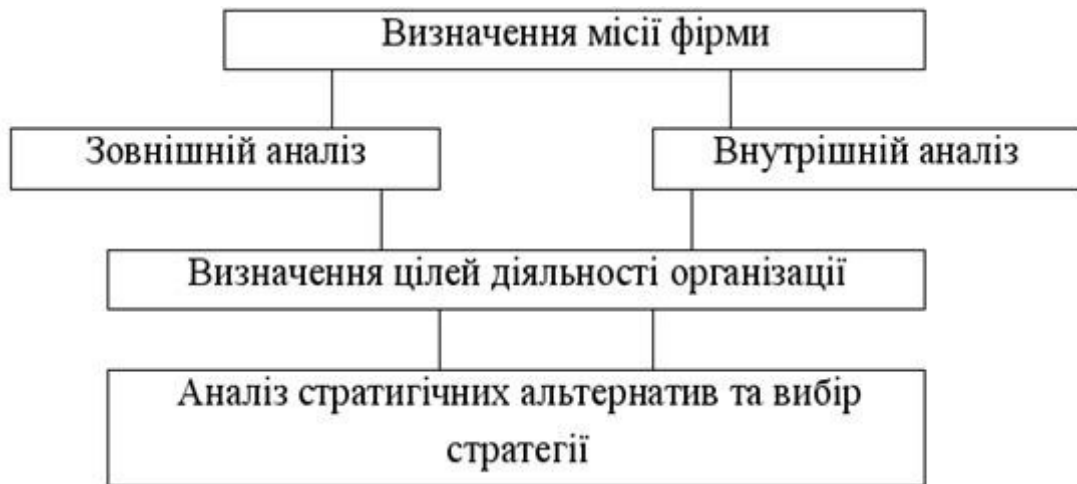


Рис. 5.1. Процес формування стратегії (планування діяльності) підприємства

1. **Визначення місії фірми.** Місія фірми - це її головне призначення, чітко сформульована причина її існування, які і формують основні напрямки та орієнтири її діяльності. Місія фірми нібито окреслює межі бізнесу організації, дозволяє уявити можливості фірми та визначитися з тим, на що не треба марно витратити зусилля. На практиці місія фірми формулюється у процесі пошуку відповіді на запитання: «Яким бізнесом передбачає займатися фірма?», «Навіщо потрібний її товар?»

За словами П. Друкера: «Бізнес не визначається назвою компанії, її статусом або формою організації. Його визначає бажання задовольнити споживача, коли він придбає продукт або послугу. Отже, на питання: «Яким є мій бізнес?», можна правильно відповісти, якщо подивитись на нього з іншого боку, з точки зору споживача та ринку». Таким чином, місію фірми слід шукати за її межами, в її споживачах та ринку, на якому вона працює.

Сформулювавши місію, організація нібито знаходить свій особливий шлях в бізнесі, який відрізняє та виокремлює її між конкурентів. Але на цьому шляху, як правило, зустрічаються перешкоди та небезпеки. Чим краще їх бачить організація, тим більше у неї шансів досягти успіху. Для з'ясування таких перешкод та небезпек виконуються два наступних кроки стратегічного планування: зовнішній та внутрішній аналіз.

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

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

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

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють на:

а) **глобальні фактори** (умови та тенденції, які утворюються у

макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;

б) **галузеві фактори** (сукупність організацій, що виготовляють продукти або послуги, які здатні замінювати один одного з точки зору споживчих якостей та напрямків їх використання).

Звичайно, оцінити майбутній вплив глобальних факторів досить складно. Разом з тим, сама спроба провести таку оцінку примушує менеджерів організації замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

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

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

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

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

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

Важливим результатом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху в даній галузі. Будь-який бізнес характеризується багатьма показниками, які піддаються управлінню та контролю (обсяги виробництва, рівень якості, рівень цін тощо). Проте, лише деякі з них визначають можливість та спроможність організації конкурувати на своєму ринку. Такі показники і називаються ключовими факторами успіху. Аналіз зовнішнього середовища можна провести за допомогою різноманітних методик, зокрема PEST (STEP) аналізу, SPACE аналізу та ін.

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

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

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

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

Аналіз внутрішнього середовища базується на методиці організаційно-економічного аналізу підприємства, що акцентує увагу на рівні забезпечення підприємства ресурсами та ефективності їх використання. Саме в ході такого

аналізу і визначаються вузькі місця (слабкі сторони) та конкурентні переваги (сильні сторони) підприємства. Щоб упорядкувати процес їх оцінки, на практиці часто застосовується **форма балансу** (табл. 5.1).

Актив балансу відображає наявність унікальних, особливих, специфічних якостей організації, згрупованих за основними функціями. До пасиву балансу з максимальною об'єктивністю мають бути віднесені внутрішні фактори, які обмежують конкурентоспроможність організації.

Таблиця 5.1

Сильні та слабкі сторони організації

<i>Сильні сторони (+)</i>	<i>Слабкі сторони (-)</i>
1. Специфічні, особливі якості фірми у сфері: <ul style="list-style-type: none"> - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо 	1. Якості, яких не вистачає фірмі у сфері: <ul style="list-style-type: none"> - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо
2. Унікальні знання: <ul style="list-style-type: none"> - патенти, - know-how, - промислові секрети, - комерційні таємниці тощо 	2. Ресурси, що є для фірми дефіцитними
3. Оригінальні ресурси, які використовує організація	

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного **SWOT-аналізу**. **SWOT**- аббревіатура 4-ох англійських слів:

- S** – strength – сила,
- W** – weakness – слабкість,
- O** – opportunities – можливості,
- T** – threats – загрози.

SWOT-аналіз ґрунтується на співставленні сильних та слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища. Порівняльний **SWOT-аналіз** проводиться у процесі пошуку відповідей на такі запитання:

1. Як пов'язані основні проблеми організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища?
2. Як найефективніше використати сильні сторони фірми та сприятливі зовнішні фактори для вирішення основних проблем організації?
3. Як усунути або максимально зменшити вплив слабких сторін та

зовнішніх загроз на бізнес організації?

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

- пошуку позитивної синергії: сильні сторони / сприятливі зовнішні фактори;
- усунення негативної синергії: слабкі сторони / зовнішні загрози.

В результаті отримуємо *матрицю SWOT*, в якій розглядаються усі можливі парні комбінації на кожному з полів (рис. 5.2).

	Можливості: 1. 2.	Загрози: 1. 2.
Сильні сторони: 1. 2.	Поле „СіМ” (сила і можливості)	Поле „СіЗ” (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2.	Поле „СлМ” (слабкість і можливості)	Поле „СлЗ” (слабкість і загрози)

Рис. 5.2. Матриця *SWOT-аналізу*

4. Визначення цілей діяльності організації. Сформульована місія організації визначає її особливий шлях в бізнесі, напрямок, у якому вона буде рухатися. Зовнішній та внутрішній аналіз показують, з чим організація може зустрітися у дорозі: що буде допомагати, а що перешкоджати її діяльності. Проте, необхідно ще знати, до якого конкретно “пункту” прямує організація і коли, у які терміни вона туди дістанеться. Відповіді на ці запитання визначаються цілями діяльності організації.

В процесі розробки стратегії цілі організації звичайно формулюються у таких *термінах*:

- **прибутковість** (показники: обсяги прибутку; прибуток на інвестований капітал; прибуток до обсягу продажу тощо);
- **продуктивність** (витрати на виробництво одиниці продукції; продуктивність праці тощо);
- **продукція** (зміни номенклатури та асортименту; впровадження нових видів продукції тощо);
- **ринок** (обсяги продукту; частка ринку, яка належить фірмі тощо);
- **виробничі потужності**;

- **персонал** (зменшення плинності кадрів; підвищення рівня кваліфікації; покращення умов праці тощо).

Результативність встановлення цілей діяльності організації залежить від того:

- наскільки правильно сформульовані цілі;
- як широко про них поінформований персонал організації;
- як стимулюється їх досягнення.

5. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Для досягнення однієї мети можна застосувати різні способи. Тому виникають два запитання:

- 1) за допомогою яких способів може бути досягнута мета?
- 2) який з цих способів є найкращим?

Відповідаючи на ці запитання, керівництво організації опрацьовує декілька варіантів стратегії та вибирає з них найбільш прийнятний варіант. При цьому організація цілеспрямовано орієнтується на використання власних переваг.

Існує, як ми вже з'ясували, три рівні стратегій: загальнокорпоративний, стратегія бізнесу та функціональний. Розробка кожного з них має свої особливості.

Розробка загальнокорпоративної стратегії

При обґрунтуванні цієї стратегії найчастіше спираються на **класифікацію стратегій** за цілями. Відповідно до цього критерію розрізняють (табл. 5.2):

- стратегію зростання;
- стратегію стабільності;
- реструктивну стратегію;
- комбіновану стратегію.

Стратегія зростання – може здійснюватися кількома способами, тобто існують різні стратегічні варіанти росту.

Стратегія стабільності – цю стратегію застосовують організації, які задоволені своїм попереднім курсом дій та бажають зберегти існуючий стан.

Реструктивна стратегія – використовується у випадках, коли організація залишає певні ринки, або перепрофілює виробництво. В межах реструктивної стратегії існує декілька варіантів.

Типи та варіанти загальнокорпоративної стратегії

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

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

Методи вибору загальнокорпоративної стратегії

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

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

Одним із найпоширеніших методів пакетного (портфельного аналізу) продуктового набору підприємства є *матриця BCG* (Бостонської консультативної групи).

З метою ідентифікації видів продукції, які мають високий потенціал, і тих, які виснажують ресурси організації, BCG запропонувала ідею використання матриці за критеріями темпів росту ринку та відносної частки ринку (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Методика вибору бізнес-стратегії (матриця BCG)

“Дійні корови” – продукти цієї категорії приносять найбільший прибуток, але їх перспективи майбутнього зростання обмежені.

“Зірки” – ці продукти також приносять прибуток, але вони знаходяться у швидко зростаючому ринку і є там домінуючими.

“Важкі діти” – це спекулятивні продукти, виробництво яких ризиковане, вони прибуткові, але займають малу частку ринку.

“Собаки” – категорія продуктів, які не приносять прибутку та не обіцяють покращення ситуації.

Яку стратегію слід обрати для різних пакетів? Менеджер повинен:

- 1) доїти “корів” так довго, як це можливо, обмежувати будь-які нові інвестиції у “корови”. Використовувати прибуток, який вони приносять, для фінансування більш перспективних продуктів;

- 2) “зірки” є такими перспективними продуктами. Високі інвестиції у “зірки” принесуть значні дивіденди. “Зірки” у перспективі перейдуть у категорію “дійних корів”, тоді, коли дозріє їх ринок та впадуть темпи його зростання;

- 3) найважче рішення стосується “знаків запитання”. Одні товари з цієї

категорії можуть не розвиватися, тоді як інші можуть перетворитися у “зірки”. Тому “знаки запитання” називають ризикованими продуктами;

4) “собаки” – не є стратегічною проблемою. Вони мають бути зменшені та ліквідовані при першій ліпшій нагоді.

Підхід з позиції моделі “життєвого циклу продукту”.

Консультаційна фірма *Artur D. Little Inc.* запропонувала для вибору загальнокорпоративної стратегії підхід з позиції моделі “життєвого циклу продукту”. Цей підхід класифікує продукти фірми за стадіями їх життєвого циклу (рис. 5.5).

Цей 4-х стадійний цикл дуже схожий на матрицю BCG. За аналогією можна самостійно зробити висновки щодо стратегії фірми на кожній стадії життєвого циклу продукту.



Рис. 5.5. Модель “життєвого циклу” продукту

Методи вибору стратегій бізнесу

Кількість стратегій бізнесу, з яких організація може зробити вибір, практично не обмежена. Проте, більшість стратегій бізнесу можна згрупувати, якщо взяти за основу *класифікацію типових стратегій бізнесу*, запропонованих М. Портером:

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

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів. Якщо організація має нижчі витрати на виготовлення одиниці продукції, вона може забезпечити прийнятний для себе рівень прибутків, навіть за нижчих від конкурентів цін. Ті ж самі низькі ціни можуть одночасно слугувати бар’єром для появи нових конкурентів.

Найбільш поширені *засоби реалізації стратегій контролю за*

витратами:

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

У кожному конкретному випадку організація вибирає той шлях, який забезпечує реалізацію її переваг. При цьому слід зауважити, що стратегії контролю за витратами є ефективними за умов.

Умови ефективного застосування стратегії контролю за витратами:

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

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

Стратегія диференціації – обумовлює постачання на ринок товарів (послуг), які за своїми якостями більш привабливі для споживачів проти продукції конкурентів. Вибір стратегії диференціації зумовлюють різні фактори, але ключовим є **наявність у товару або послуги унікальної властивості**, яка приваблює споживача.

Унікальними властивостями можуть бути:

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

Диференціація – надійна стратегія, проте для успіху необхідно донести до споживача інформацію про унікальні властивості продукції (реклама). Не слід також забувати про те, що витрати на створення унікальної властивості товару можуть підняти ціни на нього так високо, що він стане неконкурентоспроможним на ринку.

В основу **стратегії фокусування** покладено ідею про те, що будь-який ринок складається з відносно відокремлених часток або сегментів. Кожний сегмент ринку ставить специфічні вимоги до продукції або послуги. Якщо фірма здатна забезпечити виробництво продукції або надання послуг, які відповідають цим вимогам, та зробить це краще від конкурентів, вона здатна збільшити частку своєї продукції на ринку.

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

1. **Вибір одного або кількох сегментів ринку.**
2. **Ідентифікація специфічних потреб споживачів** у цьому сегменті ринку.
3. **Пошук кращих за конкурентів способів задоволення специфічних потреб споживачів** шляхом зниження витрат або диференціації.

Отже, у стратегії фокусування існує фокус витрат та фокус диференціації, які обмежені одним або кількома вузькими сегментами ринку (**рис. 5.6**).

Конкурентні переваги



Рис. 5.6. Типові стратегії бізнесу за класифікацією М. Портера

Стратегія фокусування широко розповсюджена в бізнесі індивідуальних підприємців, які не мають достатньо ресурсів, щоб охопити ринок в цілому.

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

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

- 1) орієнтація на конкретних споживачів, їх потреби, запити, інтереси;
- 2) орієнтація на сильні сторони (конкурентні переваги) фірми;
- 3) наявність конкретних задач, що дозволяють реалізувати конкурентні переваги (обслуговувати споживачів краще проти конкурентів);
- 4) наявність заходів, що дозволяють долати слабкості фірми та загрози із зовнішнього середовища.

3. Надання стратегії конкретної форми

Стратегічне планування має сенс лише тоді, коли воно реалізується. На заключному етапі стратегічного планування організація втілює сформульовану стратегію у повсякденну діяльність шляхом розробки системи:

- 1) тактичних планів
- 2) одноразових планів
- 3) планів, що повторюються (табл.5.3).

Плани впровадження стратегії

<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Види планів</i>
В залежності від тривалості періоду і реалізації поставлених завдань	<ul style="list-style-type: none"> ● Стратегічні (перспективні) ● Тактичні (поточні) ● Оперативні
В залежності від рівня планування	<ul style="list-style-type: none"> ● Фірмові ● Внутрішньофірмові
За функціональним призначенням	<ul style="list-style-type: none"> ● Інвестиційні ● Фінансові
За методами обґрунтування	<ul style="list-style-type: none"> ● Адміністративні ● Індикативні
За стадіями розробки	<ul style="list-style-type: none"> ● Попередні ● Остаточні
За ступенем точності	<ul style="list-style-type: none"> ● Укрупнені ● Уточнені

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

Одноразові плани:

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

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

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

Плани, що повторюються:

а) **політика** – це загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний “кодекс законів організації”, який визначає напрямок діяльності. Політика пояснює, яким чином мають досягатися цілі, встановлює орієнтири організації. Політика дозволяє уникнути короткозорих рішень, які впливають з вимог даного моменту;

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

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

СОП та правила дуже схожі. Вони слугують заміниками прийняття рішень. Але СОП звичайно описують послідовність дій, тоді як правила – сконцентровані

на самих діях. Правила та СОП за своєю природою розраховані на усунення мислення. Менеджер використовує їх тоді, коли не хоче, щоб підлеглі діяли самостійно.

Тема 6. Організація як функція управління

План лекції

1. Сутність і зміст функції організації.
2. Класична теорія організації.
3. Поведінковий підхід в теорії організації.
4. Ситуаційний підхід в теорії організації.

1. Сутність і зміст функції організації

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

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими працівниками (їх групами) та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється в процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Основні елементи організаційного процесу(організаційної діяльності):

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

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

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

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

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

Організаційний процес – достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору з численних альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення. На **рис. 6.1** представлено діапазони можливих рішень в межах організаційної діяльності (діапазон – сукупність всіх точок відрізка прямої, яка еквівалентна сукупності всіх дійсних чисел).

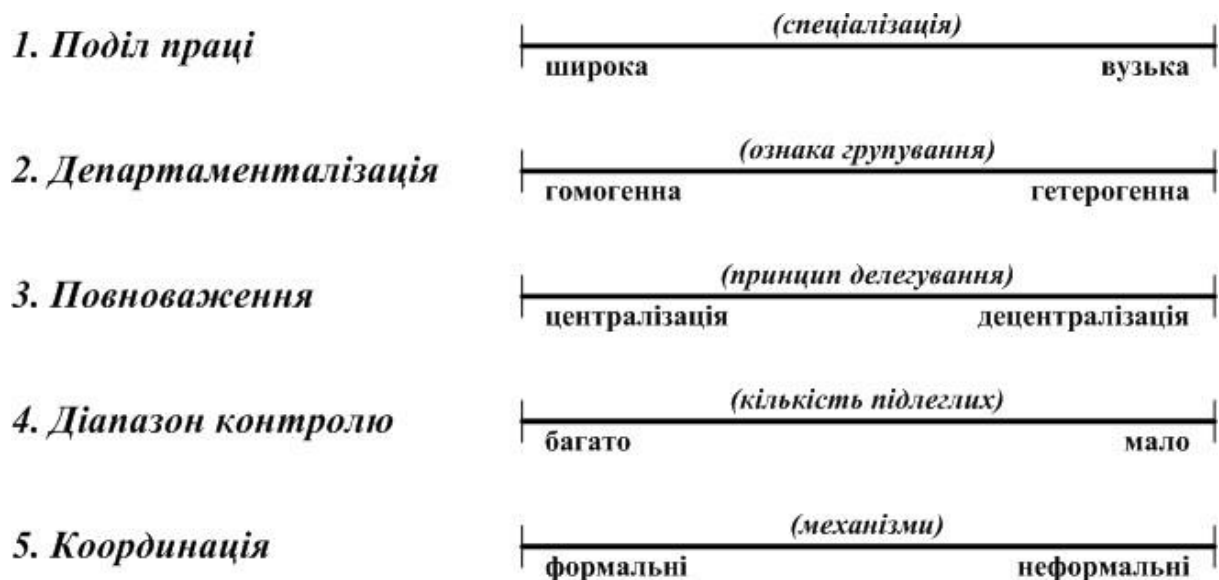


Рис. 6.1. Діапазони можливих рішень в процесі організаційної діяльності

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

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

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

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

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

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

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

2. Класична теорія організації

За часом опрацювання розрізняють:

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

Класична теорія організації сформувалася як загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів, який ґрунтується на вивченні:

- анатомії організації;
- формальної структури організації;
- поділу праці та спеціалізації;
- ієрархії побудови організації.

В центрі уваги неокласичної (поведінкової) теорії організацій знаходиться людина в організації, більш конкретно – соціально-психологічні відносини, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.

Сучасна теорія розглядає організацію як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. Сучасна теорія організації спрямована на вивчення механізмів адаптації організації до свого середовища.

В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень А. Файоля та М.Вебера. Вони намагалися виокремити загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією. За мету своїх досліджень вони ставили опрацювання "універсальних принципів управління", дотримуючись яких можна забезпечити успіх організації.

Найбільш чітко 14 таких універсальних принципів сформулював А. Файоль (**Тема 2.**) у книзі "Загальна промислова адміністрація" (Париж, 1916).

Іншим відомим теоретиком класичної школи теорії організацій був М.Вебер ("Теорія соціальних та економічних організацій", 1947). В результаті аналізу церковних, урядових, військових та комерційних організацій він сформулював концепцію ідеальної бюрократії (**Тема 2**). Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, як ідеал, досягнення якого мають прагнути всі організації.

За Вебером **ідеальна бюрократія** має наступні основні характеристики:

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

3. Поведінковий підхід в теорії організації

Найбільш чітко **поведінковий підхід в теорії організації** був сформульований у працях професора Мічиганського університету Р. Лайкерта, який дійшов висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель, менш ефективними.

Він запропонував характеризувати організації за допомогою **8 ключових характеристик**:

- процеси лідирування;

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

значення параметрів дозволяють віднести ту чи іншу організацію до однієї з 4 систем управління (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Системи управління організацією за Р. Лайкертом

Система1	Система2	Система3	Система4
“Експлуататорсько-авторитарна”	“Прихильно-авторитарна”	“Консультативно-демократична”	“Партисипативно-демократична”
↓	↓	↓	↓
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені і собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники надають значну, але не повну довіру підлеглим, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і точки зору, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи по їх досягненню, організують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

Базисну бюрократичну форму організації Р. Лайкерт назвав "Система 1". Іншою крайньою формою є "Система 4".

Лайкерт вважав, що до "Системи 4" (партисипативно-демократичної) як **найбільш ефективної** з точки зору організаційних параметрів, мають прагнути всі організації.

Таким чином, поведінковий підхід (так само як і бюрократичний) є універсально орієнтованим, тобто з позицій цих двох підходів існує лише один найкращий варіант організаційного рішення. В цьому і полягає основний недолік як класичної, так і поведінкової теорій організації.

4. Ситуаційний підхід в теорії організації

Сучасна теорія організації (*ситуаційний підхід в теорії організації*) розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якої повинна пристосуватися. Навідміну від класичної та неокласичної підходів сучасна теорія ґрунтується на тому, що не існує

найкращої, ідеальної структури або моделі, до якої мають прагнути всі організації.

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

До **основних ситуаційних факторів**, які впливають на формування організаційної структури, сучасна теорія організації відносить такі: технологія; розміри організації; середовище; стратегія.

При цьому слід зауважити, що кожний із зазначених факторів впливає на формування організаційної структури не тільки прямо, але і опосередковано, тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного.

Технологія. У широкому розумінні **технологія** – це процес конверсії (перетворення) організаційних входів(людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів) в організаційні виходи (продукція, послуги, прибутки/збитки). Таке розуміння технології дозволяє використовувати цю категорію для характеристики будь-якої організації, а не лише виробничої.

На початку 60-х років група науковців під керівництвом *Дж. Вудворд* досліджувала діяльність малих підприємств з метою встановити взаємозв'язки між розмірами організації та її структурою. Але такі взаємозв'язки не виявилися доти, доки всі фірми не класифікували за типами технологій.

Були визначені **3 типи технологій** – одиничне виробництво, масове виробництво, процесне (безперервне) виробництво.

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

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

Отже, **не існує** "ідеальної" організаційної структури фірми. Органічний принцип побудови організаційної структури сприяє ефективній роботі організацій, які використовують технології одиничного та процесного виробництва, а бюрократичний (механістичний) принцип доцільний для організацій з технологією масового виробництва (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Вплив типу використовуваної технології на вибір організаційної структури за Дж. Вудворд

Структурні характеристики організацій	Типи технологій		
	Одиничне виробництво	Масове виробництво	Процесне виробництво
Вертикальна диференціація	низька	середня	висока
Горизонтальна диференціація	низька	висока	низька
Формалізація	низька	висока	низька
<i>Найефективніша структура</i>	<i>органічна</i>	<i>механістична</i>	<i>органічна</i>

Недоліком класифікації технологій, запропонованої Дж. Вудворд є те, що її можна застосувати переважно для виробничих організацій.

Більш широку основу для класифікації технологій запропонував Ч. Перроу, що розглядав технології крізь призму двох таких критеріїв:

- 1) ступінь мінливості завдань у роботі індивідуума;
- 2) тип дослідних процедур для пошуку методів реагування на ці зміни (або ступінь, у якому проблема піддається аналізу).

Відповідно до цього Ч. Перроу виокремив наступні технології:

Рутинна технологія – за такої технології працівники мають відносно постійні (усталені) завдання, а проблеми, які при цьому виникають легко піддаються аналізу і вирішенню (виробництво сталі, автомобілів).

Інженерна технологія – для такої технології характерні часті зміни завдань, проте проблеми, які при цьому виникають, вирішуються відпрацьованими, раціональними та системними методами (будівництво мостів).

Нерутинна технологія – має справу з частими змінами завдань та багатьма проблемами, які важко піддаються вирішенню (аерокосмічна промисловість).

Ремісничя технологія – за такої технології завдання не змінюються часто, проте проблеми, які при цьому виникають, досить складні для аналізу (ремонт машин та устаткування).

На підставі такої класифікації Ч. Перроу зробив такі **висновки**:

- 1) якщо проблеми можна вивчити на системній основі з використанням логічного та раціонального аналізу, слід використовувати рутинну та інженерну технології;
- 2) якщо проблеми не можуть бути вирішені раціональними методами, а вимагають використання інтуїції, передбачень, досвіду, слід використовувати ремісничу та не рутинну технології;
- 3) якщо нові, незвичайні проблеми з'являються досить часто, для їх вирішення доцільно використовувати інженерну або не рутинну технології;
- 4) якщо нові проблеми виникають порівняно рідко, перевагу слід надавати рутинній або ремісничій технологіям.

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

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

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

Збільшення розмірів організації означає поглиблення процесів поділу праці (спеціалізації), тому для забезпечення необхідного рівня координації діяльності працівників потрібна більша кількість менеджерів.

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

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

1) **складність середовища** - визначається кількістю його компонент, які впливають на організацію, та інтенсивністю взаємодії між ними;

2) **динамічність середовища** - характеризується кількістю змін середовища в одиницю часу та подібністю змін;

3) **невизначеність середовища** - визначається кількістю інформації про компоненти та зміни в середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

Дослідження *Т. Барнса* і *Дж. Сталкера* взаємозв'язків між середовищем і структурою дозволило ідентифікувати два крайніх типи середовища: **стабільне** (відносно постійне у часі) і **нестабільне** (характерні невизначеність та швидкі зміни).

Вони встановили, що організації із стабільним середовищем звичайно мають структуру, яка відрізняється від структури, що мають організації в нестабільному середовищі. Їх типи організаційних структур дістали назву відповідно механістичної та органічної.

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

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

Концепцію *Барнса* і *Сталкера* розвинули професори Гарвардського університету *Лоуренс* і *Лорш*. Вони вважали, що вплив середовища не може бути однаковим на різні структурні одиниці однієї організації.

Кожний структурний підрозділ має своє власне унікальне середовище, відповідно до якого і повинна здійснюватися його організаційна побудова.

Ці дослідження дозволяють зробити такі **висновки**:

1. Середовище організації не є однозначно стабільним або нестабільним. Організація, як правило, має справу з багатьма середовищами своїх структурних підрозділів з різним ступенем невизначеності.

2. Успішна організація вирішує проблему побудови раціональної організаційної структури шляхом пристосування структури своїх окремих підрозділів до вимог їх власного унікального середовища.

Стратегія. Вплив стратегії на організаційну структуру досліджувався багатьма вченими і, перш за все, Альфредом Чандлером та Генрі Мінцбергом.

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

Г. Мінцберг, крім того, дійшов висновку, що темпи зростання організації та розподіл повноважень також впливають на організаційну структуру.

Таблиця 6.3

Принципи класифікації організацій за Г.Мінцбергом

<i>Критерії класифікації</i>	<i>Параметри критеріїв</i>
<p>1. Основний механізм координації</p> <p>- підхід до координації організаційної діяльності</p>	<p>1.1. <u>Пряме управління</u> - одна людина несе відповідальність за роботу інших</p> <p>1.2. <u>Стандартизація робочих процесів</u> - зміст роботи специфіковано чи запрограмовано</p> <p>1.3. <u>Стандартизація виходів</u> - координація шляхом визначення кінцевих результатів роботи</p> <p>1.4. <u>Стандартизація знань</u> - визначення рівня освіти для виконання даної роботи</p> <p>1.5. <u>Взаємна узгодженість</u> - координація шляхом неформальних комунікацій</p>
<p>2. Ключова частина організації</p> <p>- частина організації, що відіграє головну роль у досягненні успіху або провалі організації</p>	<p>1.1. <u>Стратегічна верхівка</u> - вищий менеджмент</p> <p>1.2. <u>Оперативна база</u> - працівники, що реально виконують завдання</p> <p>1.3. <u>Середня лінія</u> - середній та нижчий менеджмент</p> <p>1.4. <u>Техноструктура</u> - інженерний персонал та працівники функціональних підрозділів</p> <p>1.5. <u>Штат, що обслуговує</u> - персонал, що забезпечує операційну діяльність</p>
<p>3. Тип децентралізації</p> <p>- спосіб поділу влади</p>	<p>1.1. <u>Вертикальна децентралізація</u> - поділ влади у ланцюгу команд зверху-вниз (делегування керівниками повноважень своїм підлеглим)</p> <p>1.2. <u>Горизонтальна децентралізація</u> - ступінь поділу влади між лінійними та штабними керівниками</p> <p>1.3. <u>Селективна децентралізація</u> - ступінь поділу влади між підрозділами організації</p>

Мінцберг класифікував організації за *трьома основними критеріями*:

1) *основний механізм координації* (основний підхід, який використовується для координації різних видів організаційної діяльності);

2) *ключова частина організації* (частина, яка відіграє головну роль в досягненні успіху або невдачі організації);

3) *тип децентралізації* (спосіб розподілу влади в організації).

Г. Мінцберг вирізнив *п'ять основних форм організаційних рішень* (табл. 6.4):

Таблиця 6.4

Типи організаційних структур за класифікацією Г. Мінцберга

Тип структури	Структурна конфігурація		
	основний механізм координації	ключова частина організації	тип децентралізації
1. Проста структура	пряме управління	стратегічна верхівка	вертикальна та горизонтальна централізація
2. Машинна бюрократія	стандартизація робочих процесів	техноструктура	обмежена горизонтальна децентралізація
3. Професійна бюрократія	стандартизація знань	оперативна база	вертикальна та горизонтальна децентралізація
4. Дивізійна форма	стандартизація виходів	середня лінія	обмежена вертикальна децентралізація
5. Адхократія	взаємне узгодження	штат, що обслуговує	вибіркова децентралізація

1) *Проста структура*. Такий тип структури використовують малі за розмірами організації, які контролюються агресивними підприємцями, а також організації, які розпочинають свою діяльність. Влада прийняття рішень узурпована керівником. Організація здебільшого не є спеціалізованою.

2) *Машинна бюрократія* – цей тип структури нагадує механістичну структуру Барнса-Сталкера. Це організації зрілого віку, зі стабільним передбачуваним середовищем. Для них типові високий рівень спеціалізації, жорстка модель влади, вузький діапазон контролю.

3) *Професійна бюрократія* (державні університети, лікарні). Такі організації мають відносно мало функціональних менеджерів. Для працівників характерна концепція об'єднання у підрозділи за професійними інтересами.

4) *Дивізійна форма*. Характерна для більшості великих компаній (особливо з продуктовою департаменталізацією). Повноваження передаються на рівень дивізіонів, але в межах дивізіону вони централізовані. Виникнення такого типу структури пов'язане з необхідністю ринкової диверсифікації.

5) **Адхократія.** У широкому розумінні адхократія схожа на органічну структуру: “уникає” спеціалізації, формалізації, жорстких наказів тощо. Характерна для великих науково-дослідних центрів та установ.

Тема 7. Мотивація в менеджменті

План лекції

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

1. Поняття і сутність мотивації

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;

- незадоволена.

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

Отже, спрощену модель процесу мотивації можна представити у вигляді такої схеми (рис. 7.1.).

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

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

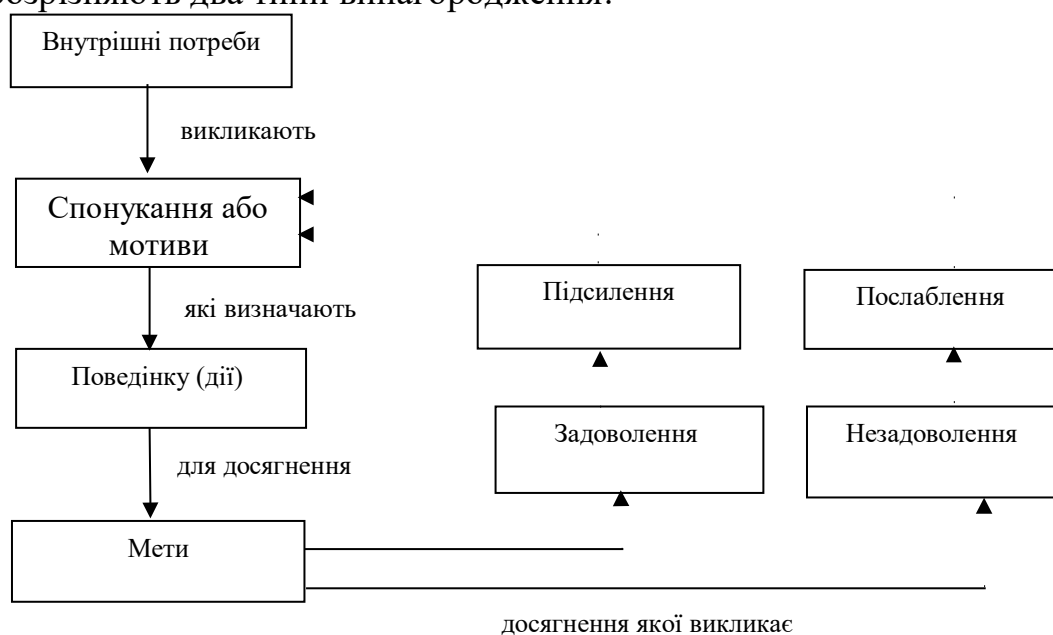


Рис. 7.1. Спрощена модель процесу мотивації

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

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

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

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

для впливу;

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

2. Змістовні теорії мотивації

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

Найвідомішими змістовними теоріями мотивації є такі:

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

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

– тезу про те, що поведінка людини звичайно спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу;

– передбачення, що потреби людини мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини;

– припущення, що найсильніша потреба визначає поведінку людини доти, доки вона не буде задоволена. Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреби, то домінуючою є потреба нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.

Ієрархію потреб за А.Маслоу можна представити так (див. рис. 7.2.).

Загальні приклади

Досягнення

Статус

Дружба

Стабільність

Їжа



Організаційні

приклад

Можливість розкрити свій потенціал

Посада

Престиж

фірми

Пенсія

Зарплата

Рис. 7.2. Ієрархія потреб А.Маслоу

Потреби першого порядку (*фізіологічні, базові*) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці (див. табл. 7.1.).

Таблиця 7.1.

Сутнісна характеристика потреб в піраміді А.Маслоу

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

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

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

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

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

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

робочому місці він не в змозі задовольнити потреби в приналежності, повазі і самореалізації.

Необхідність задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом:

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

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

- по-перше, виділені лише три групи потреб робітника (див. рис.7.3.).
- *потреби в існуванні (existence)* - потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;
- *потреби в спілкуванні (relatedness)* - потреби в дружніх соціальних і

міжособових відносинах;

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

по-друге, стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуюче-регресійний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня.

Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

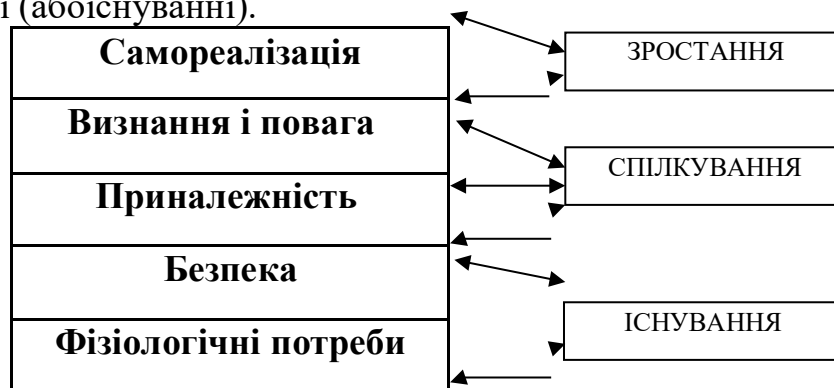


Рис.7.3. Співвідношення ієрархії потреб в теорії А.Маслоу і теорії К.Альдерфера

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

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

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

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

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

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

Робітники з *потребами в успіху* не азартні гравці, які покладаються на

випадок в досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.

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

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

За результатами своїх досліджень Д МакКлеланд зробив такі висновки:

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

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

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

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

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

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

2) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив. Такі фактори називаються "*гігієнічними*" (див. табл. 7.2.).

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

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

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

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

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

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

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

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

- пред'являти до робітника певні вимоги, щоб мобілізувати його здібності;
- повинна мати певну завершеність, тобто мати якийсь конкретний результат.

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

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

3) наявність зворотного зв'язку. При цьому суттєвим є як спосіб, так і

оперативність отримання робітником інформації про результати і якість його праці.

3. Процесні теорії мотивації

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

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

З поміж багатьох процесних теорій мотивації в лекції розглядаються такі:

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

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

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

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

По-третє, сила прагнення до отримання винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного робітника. Оскільки у кожної людини власна система цінностей (різні побажання і потреби щодо винагороди), то конкретна винагорода може і не представляти для неї ніякої цінності. Іншими словами, мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (**В – Ц**). Негативні очікування щодо цінності винагороди призводять до низької мотивації робітників. Співвідношення зазначених трьох факторів і їхній вплив на рівень мотивації в цілому "теорія сподівань" тлумачить так: якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Отже, успіх посилює мотивацію. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для даного конкретного робітника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей робітника щодо виконання даного завдання. Внаслідок цього завдання виконується невдало, або взагалі не виконується. Наступного разу,

отримання аналогічного завдання зовсім де мотивує робітника. Отже, складність завдань, які доводяться до конкретного робітника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності. Тільки у такому випадку діяльність робітника буде мотивованою.

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

В “теорії справедливості” виділяють такі основні складові (див. рис.7.4):

- *робітник* – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;
- *об’єкт порівняння* – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнті виходу/входу;
- *“входи”* – індивідуальні властивості робітника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);
- *“виходи”* – все те що робітник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

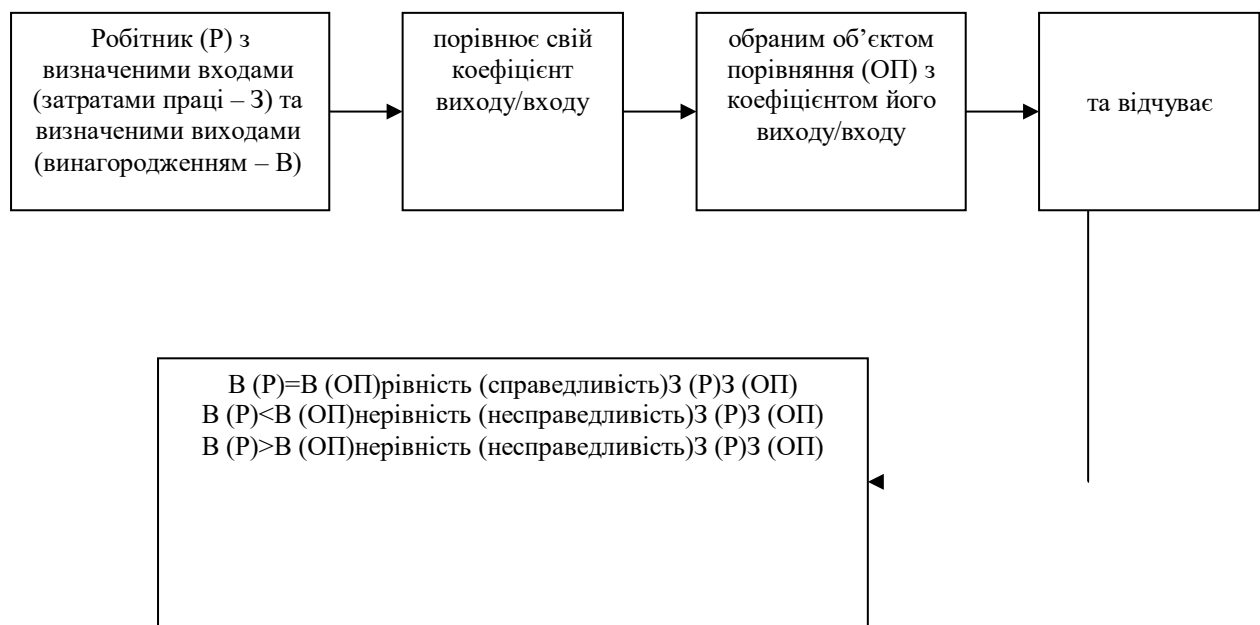


Рис. 7.4. Сутнісна характеристика “теорії справедливості” Стейсі Адамса

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

Коли робітник відчуває несправедливість, виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, котрі і примушують його діяти у бік коригування ситуації, досягнення відповідного балансу, забезпечення

справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути (див. табл. 7.3.):

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

Таблиця 7.3

Можливі типи реакцій робітника на несправедливість

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

Висновки “теорії справедливості” для практики мотивування:

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

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

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

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

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

В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

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

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити такі висновки:

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

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

ТЕМА 8. Інструменти управлінського контролю

План лекції

9. Фінансовий контроль.
10. Операційний контроль.
11. Контроль поведінки працівників.

1. Фінансовий контроль

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

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

Складовими елементами **фінансового контролю (рис. 8.1)** є:

- фінансовий аналіз;
- бюджетування;
- аудит.

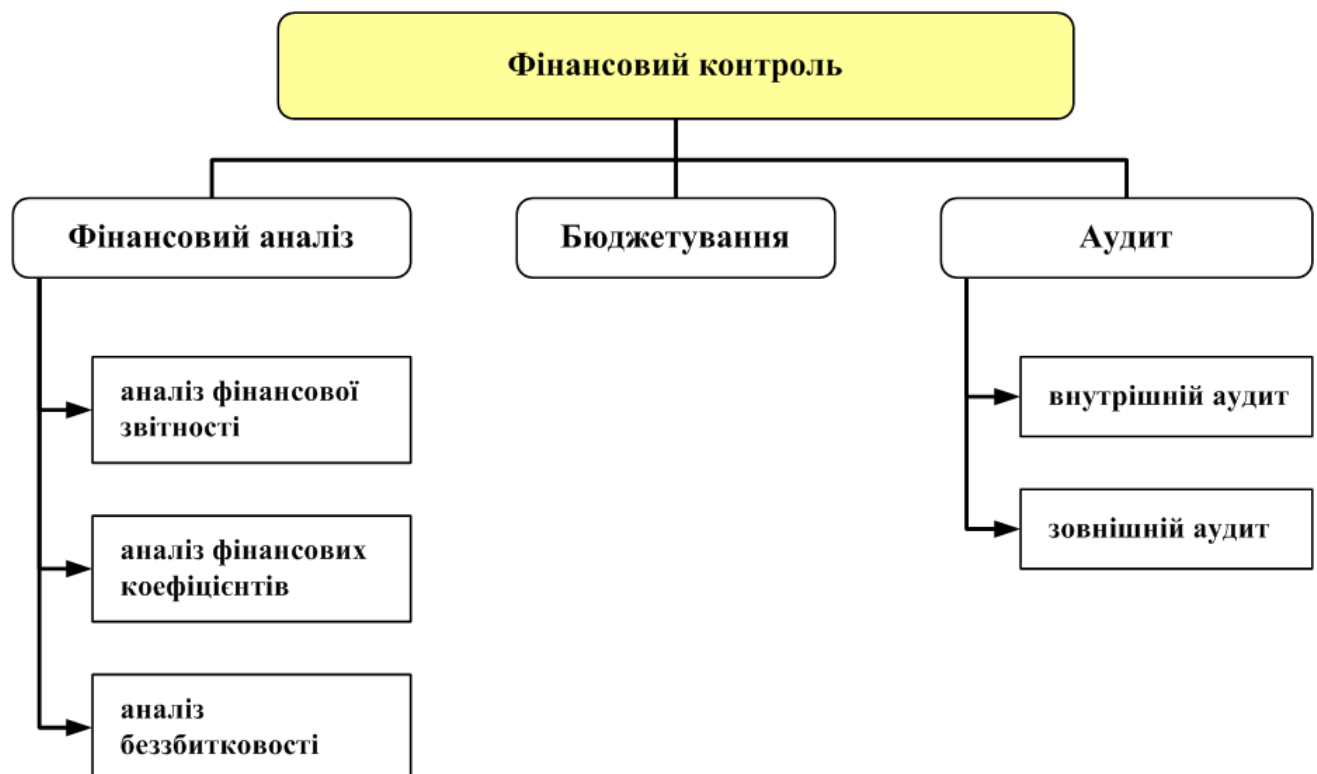


Рис. 8.1. Основні складові системи фінансового контролю

Фінансовий аналіз також можна розглядати як складну підсистему, де основними інструментами є:

- аналіз фінансової звітності організації;

- аналіз фінансових коефіцієнтів;
- аналіз беззбитковості.

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

- 1) баланс;
- 2) звіт про прибутки та збитки;
- 3) звіт про рух готівки.

Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності наведена у **табл. 8.1.**

Таблиця 8.1

Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності

Назва інструменту	Сфери контролю
Аналіз балансу	- попередня оцінка можливостей організації виконувати свої поточні зобов'язання; - визначення загального фінансового стану організації
Аналіз звіту про прибутки та збитки	- зіставлення прибутків і збитків організації; - зміна прибутків і витрат поточного періоду проти попередніх
Аналіз звіту про рух готівки	- контроль надходжень грошей в організацію з усіх джерел та їх виплат за зобов'язаннями організації; - попередні висновки щодо рівня ліквідності організації

Аналіз фінансових коефіцієнтів переслідує наступні цілі:

- порівняння поточних фінансових результатів організації із попередніми, визначення змін, встановлення тенденцій;
- порівняння результатів фінансової діяльності однієї фірми із відповідними результатами інших фірм галузі.

Для інтерпретації результатів діяльності організації використовують декілька груп фінансових коефіцієнтів, до найважливіших серед яких відносять:

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

Характеристика фінансових коефіцієнтів наведена у **табл. 8.2.**

Аналіз беззбитковості проводиться для з'ясування, якими мають бути обсяги продажу продукції організації, щоб досягти прибутковості.

Бюджетування - один із основних засобів планування і контролю за діяльністю підрозділів в організації. Бюджетами визначаються як планові, так і фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

Бюджет являє собою узгоджений план, який:

- 1) розрахований на певний період (звичайно рік);
- 2) встановлює певні види діяльності та необхідні для їх виконання ресурси (як правило, у грошових одиницях але може бути й у фізичних, трудових тощо);

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

Таблиця 8.2

Характеристика фінансових коефіцієнтів

Характеристика фінансових коефіцієнтів	Сфери контролю	Різновиди	Характеристика
<u>Коефіцієнти ліквідності</u>	Здатність організації сплатити свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів	- чистий оборотний капітал	- обсяг коштів, що не потребують термінового повернення
		- коефіцієнт поточної ліквідності	- частка короткострокових зобов'язань, яку організація може сплатити за рахунок реалізації поточних активів
		- коефіцієнт термінової ліквідності	- частка короткострокових зобов'язань, яку організація може сплатити за рахунок реалізації найбільш ліквідних активів
<u>Коефіцієнти платоспроможності</u>	Використання запозичених коштів	- коефіцієнт заборгованості	- частка залучених засобів у загальній сумі активів організації (здатність залучати додатковий капітал)
		- коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	- частка залучених засобів у власному капіталі (здатність організації повернути борги за рахунок власного капіталу)
<u>Коефіцієнти прибутковості (рентабельності)</u>	Здатність організації отримувати прибуток на вкладений капітал	- коефіцієнт валового прибутку	- рівень прибутковості на кожну грошову одиницю обсягу продажу
		- коефіцієнт операційного прибутку	- прибутковість виробничої діяльності організації (без впливу чинної системи оподаткування)
		- коефіцієнт чистого прибутку	- реальна прибутковість організації (із компенсацією ризику вкладення капіталу)
		- окупність інвестицій	- ефективність управління фінансами організації
		- окупність власного капіталу	- прибутковість вкладання коштів в дану організацію

Цілі бюджетування (складання бюджетів):

- 1) координація організаційних ресурсів та проектів (наявність загального знаменника - грошей);
- 2) визначення стандартів діяльності підрозділів;
- 3) чітке знання обсягів організаційних ресурсів;
- 4) оцінка діяльності менеджерів та окремих підрозділів.

Цілі аналізу виконання бюджетів:

- точне вимірювання дійсного стану справ;
- порівняння результатів діяльності різних підрозділів і рівнів управління за різні проміжки часу.

Бюджет складається для кожного підрозділу організації незалежно від їх розмірів на увесь період виконання ними робочого завдання, програми або функції. При цьому кожний підрозділ розглядається як **центр відповідальності**.

Розрізняють **чотири основних типи відповідальності**:

Центр витрат – підрозділ, керівник якого контролює потоки витрат (відділ досліджень і розробок, відділ заробітної плати тощо).

Центр доходів – підрозділ, бюджет якого формується на доходах або групових надходженнях (відділ збуту, відділ реалізації послуг тощо).

Центр прибутку – підрозділ, бюджет якого формується як різниця між доходами і витратами (здатний самостійно забезпечувати прибуток).

Центр інвестицій – підрозділ, бюджет якого розраховується на підставі вартостей активів, що використовуються для досягнення заданого рівня прибутку. В центрах інвестицій контролюється показник норми окупності інвестицій в активи даного підрозділу.

Бюджети центрів відповідальності поділяють на операційні та фінансові.

Операційний бюджет - план підрозділу на бюджетний період, в якому чітко визначений обсяг його фінансових ресурсів.

Класифікація операційних бюджетів:

Бюджет витрат - визначає очікувані витрати для відповідного підрозділу. При цьому витрати поділяють на:

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

б) *змінні витрати* – розраховуються, виходячи із обсягів виробничої діяльності і нормативів витрат ресурсів на виробництво одиниці продукції у відповідному підрозділі.

в) *дискретні витрати* - не пов'язані із певними фінансовими довгостроковими зобов'язаннями, обсягами виробництва і тому точно не розраховуються, а визначаються для кожного підрозділу суб'єктивними рішеннями вищого керівництва організації.

Бюджет доходів - визначає грошові надходження відповідного підрозділу.

Бюджет прибутків - комбінація бюджету витрат і доходів, що утворюють єдиний баланс прибутку.

Фінансовий бюджет – план підрозділу на бюджетний період, в якому визначені джерела надходження і напрямки використання грошових коштів.

Класифікація фінансових бюджетів:

Касовий бюджет – характеризує щоденні або щотижневі грошові надходження в організацію і напрямки використання коштів.

Бюджет капіталовкладень - план інвестицій в основні фонди організації з точки зору їх впливу на грошові потоки (достатність доходів для відшкодування інвестицій і відповідних експлуатаційних витрат).

Балансовий бюджет - плановий баланс активів і пасивів на кінець бюджетного періоду, в якому очікувані фінансові результати діяльності організацій пов'язуються із капіталовкладеннями, грошовими потоками, доходами, експлуатаційними витратами.

В процесі бюджетування можна виокремити **3 фази**:

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

Фаза 2. Затвердження концепції бюджетів означає, що менеджерам *нижчого рівня* передаються завдання з їх виконання, за які вони

несуть відповідальність. Одночасно ресурси організації розподіляються між менеджерами *нижчого рівня* (вони отримують ресурси, необхідні для виконання своїх планів). Менеджери *нижчого рівня* проводять аналіз затвердженої концепції бюджету та зіставляють надані їм кошти та свої бюджетні пропозиції. За результатами такого аналізу готуються звітні доповіді.

Фаза 3. Аналітичні звіти ретельно вивчаються та аналізуються. За необхідності вносяться корективи та остаточно узгоджуються кроки із управління. Після їх фактичного здійснення проводиться обговорення та оцінка результатів управління. Отримані висновки використовуються для коригування цілей та основних напрямків на наступному циклі бюджетування.

Отже, в процесі бюджетування:

- **менеджери вищого рівня** формують політику, вивчають ініціативи, делегують повноваження, дають оцінку;

менеджери нижчого рівня наповнюють плани конкретним змістом, виконують завдання, звітують про досягнуте.

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

Функціональні служби (фінансовий відділ, бухгалтерія тощо) у формуванні бюджетів виконують допоміжні функції - надають необхідну інформацію, допомагають менеджерам скласти плани, опрацьовують рекомендації. Проте вони **не повинні визначати зміст бюджету та бюджетних пропозицій**.

Переваги бюджетного контролю:

- 1) простота здійснення;
- 2) можливість формалізації;
- 3) широке залучення менеджерів до процесу контролю.

Недоліки бюджетного контролю:

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

Аудит – незалежна формальна верифікація (засвідчення) фінансових звітів і операційних видів діяльності організації. Розрізняють *зовнішній* і *внутрішній* аудит.

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

Внутрішній аудит окрім фінансової перевірки додатково оцінює операційну діяльність організації і опрацьовує рекомендації щодо її удосконалення.

Обов'язкові напрямки аудиторської перевірки:

- **грошові кошти** (залишки на рахунках, аналіз процедур управління грошовими потоками);

- **надходження** (перевірка гарантій сплати боргів споживачами, перевірка балансу);
- **запаси** (перевірка матеріальних запасів на складах, порівняння оцінок з показниками балансу, оцінка фізичного зносу);
- **основні фонди** (огляд, оцінка зносу, визначення адекватності страхування);
- **кредити** (аналіз кредитних угод, узагальнення зобов'язань);
- **доходи і витрати** (оцінка їх розподілу за термінами, доречності, сум).

2. Операційний контроль

На практиці широко використовують такі **інструменти операційного контролю**:

- графіки Г.Гантта;
- сітьові графіки;
- метод оцінки та перегляду планів (PERT);
- метод критичного шляху (CPM);
- методи управління запасами;
- методи контролю якості.

Графік Гантта – інструмент розробки графіків виробничих процесів і контролю за їх виконанням, що дає можливість швидко оцінити стан виробничого процесу (які процеси завершені, а які - ні). Графік Гантта із виготовлення партії письмових столів, наведений на **рис. 8.3**, показує кількість часу, який необхідний на виконання кожного елементу робіт у процесі виготовлення.

№ підрозділу	Операція	Тиждень							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	1. Виготовлення верхніх кришок								
	2. Виготовлення ніжок								
2	3. Свердління								
3	4. Складання								
	5. Фарбування								
4	6. Упаковка та доставка замовнику								

Рис. 8.3. Графік Гантта щодо виконання робіт з виготовлення письмових столів

Мережеві графіки. Мережеве планування та управління (МПУ) – специфічний метод планування та управління проектами шляхом застосування мережевих графіків.

Система МПУ дозволяє:

- формувати календарний план виконання комплексу робіт;
- мобілізувати часові, трудові, матеріальні та грошові ресурси;

- управляти комплексом робіт за принципом "провідної ланки" із прогнозуванням та попередженням можливих зривів у ході робіт;
- підвищити ефективність управління шляхом чіткого поділу відповідальності між керівниками різних рівнів та виконавцями.

Метод оцінки та перегляду планів (PERT) – це метод складання виробничого графіку, при якому виробничий процес розбивається на окремі операції з наступним аналізом їх послідовності і ролі кожної в загальному процесі. Операції можуть здійснюватись як одночасно, так і послідовно. Далі визначається час, необхідний для виконання кожної операції.

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

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

Згідно зображеного на **рис. 8.4** виробничого графіка, критичний шлях складає 15 тижнів (1+4+2+6+1+1).

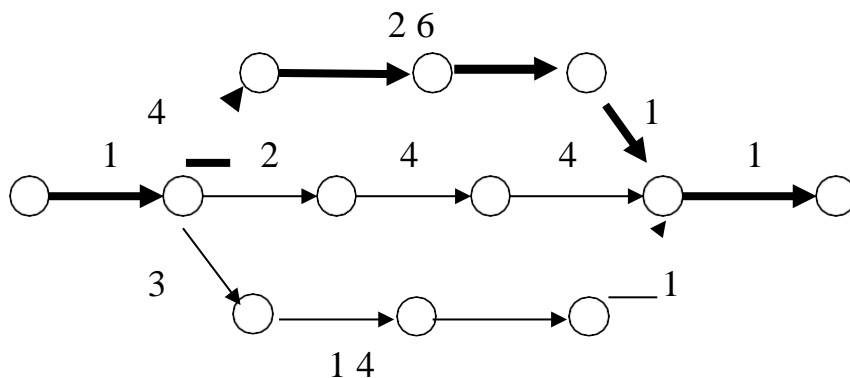


Рис. 8.4. Визначення критичного шляху

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

Техніка управління запасами. Основними системами управління запасами з незалежним попитом є **система «з фіксованим часом»** (періодичністю замовлення) та **система «з фіксованою кількістю»** (розміром замовлення).

У системі «з фіксованою кількістю» постійно контролюють рівень запасів. Коли кількість знижується до певного рівня (точки замовлення), видається чергове

замовлення на поповнення запасів при чому замовляється завжди одна й та сама кількість. Фіксованими величинами в цій системі є рівень, за якого повторюється замовлення тобто – точка замовлення та обсяг замовлення.

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

Інструментами контролю якості є статистичні методи контролю.

Цілі статистичного контролю якості:

- встановлення відповідності продукції та процесів вимогам нормативно-технічної документації, зразкам-еталонам тощо;
- отримання інформації про хід виробничого процесу та рівень його стабільності;
- захист підприємства від постачання недоброякісних сировини та матеріалів;
- виявлення дефектної продукції на якомога ранніх етапах її виготовлення;
- запобігання випуску недоброякісної продукції.

Використовуються **два підходи:**

1. Статистичний приймальний контроль – застосовується для контролю якості готової продукції або вхідних матеріалів.
2. Статистичний контроль якості процесу – використовується для регулювання якості продукції у процесі її виготовлення.

Статистичний приймальний контроль - вибірковий активний контроль, в основу якого покладене застосування методів математичної статистики, що дозволяє оцінювати якість великої партії продукції за результатами контролю малої вибірки (проби).

Карта контролю технологічного процесу використовується в тих випадках, коли необхідно проконтролювати якість продукції або послуг у процесі виробництва. Мета полягає у визначенні моменту виходу процесу виробництва "з-під контролю" і випуску продукції з нестабільною якістю. При цьому можна одразу приймати необхідні заходи з коригування процесу.

3. Контроль поведінки працівників

Фінансовий контроль дозволяє ефективно контролювати використання фінансових та фізичних ресурсів організації. Проте його можливості щодо контролю поведінки працівників в організації суттєво обмежені.

Контроль поведінки працівників в організації, модель якого представлена на **рис. 8.6.**

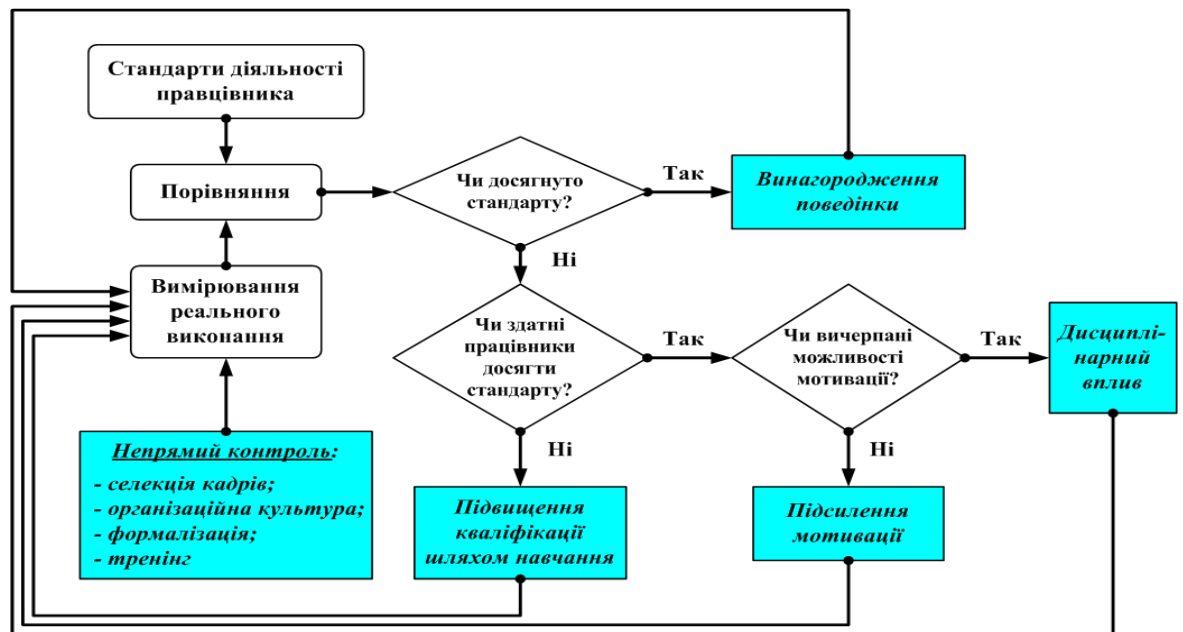


Рис. 8.6. Модель процесу контролю поведінки працівників в організації

Складові *елементи* процесу контролю поведінки працівників в організації:

1. Стандарти діяльності працівників. Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки працівників, полягає в тому, щоб пояснити, що саме очікується від його діяльності.

2. Вимірювання реального виконання. В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.

Вирізняють **3 основних підходи** до оцінки діяльності виконавців в організації:

- 1) оцінка за абсолютними стандартами;
- 2) оцінка за відносними стандартами;
- 3) оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.

Оцінка за абсолютними стандартами здійснюється шляхом порівняння отриманих працівником реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). За використання абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки даного працівника .

Оцінка за відносними стандартами полягає у порівнянні діяльності одного працівника із результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати працівників. При цьому дехто має бути кращим, а дехто – гіршим. Такий метод оцінки не рекомендується за умов:

- незначної кількості працівників, діяльність яких оцінюється;
- незначних відмінностей у результатах роботи підлеглих;
- якщо високо оцінений за абсолютним стандартом працівник

може бути найгіршим за відносним стандартом.

Якщо організація використовує процес управління за цілями (МВО), оцінку діяльності працівників краще здійснювати за **критерієм ступеня досягнення цілей**.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінки виконання, щоб зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі визначити найкращих, середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам, оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, поблажливими.

Якщо оцінка діяльності використовується як механізм контролю, зворотній зв'язок (повідомлення працівникові про результати оцінки його діяльності) є суттєво важливим елементом контролю поведінки (проблема – повідомлення про погано виконану роботу).

3. Прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації. *Складовими* прямого управлінського контролю поведінки працівників є:

- винагородження;
- підвищення кваліфікації підлеглих;
- підсилення мотивації;
- дисциплінарний вплив.

Винагородження. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата. Інструментами винагородження можуть також виступати:

- похвала;
- підвищення у посаді;
- спеціальні винагороди (премія, пільги);
- надання бажаного робочого завдання;
- символи статусу, тощо.

Коли діяльність підлеглих є незадовільною, менеджер має визначити причини цього:

- неадекватність здібностей?
- недостатня мотивація?

За ситуації неадекватності здібностей менеджер має підібрати або скоригувати **програму підвищення кваліфікації** для даного працівника. Якщо працівник здатний працювати ефективніше, але не працює, проблемою стає **мотивація**.

Якщо мотиваційні механізми не допомагають, менеджер вживає дисциплінарних заходів.

Дисциплінарний процес включає 4 послідовних кроки:

- 1) усне попередження;
- 2) письмове попередження;

- 3) тимчасове призупинення діяльності;
- 4) звільнення з роботи.

4. Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації (замінники прямого управлінського контролю). В практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки працівників, до яких, зокрема, належать:

- 1) ефективна селекція (підбір кадрів);
- 2) використання феномену організаційної культури;
- 3) формалізація процедури прийому на роботу;
- 4) навчання працівників(тренінг).

Всі вони зменшують ймовірність того, що фактичні результати діяльності підлеглих будуть нижчими за стандарти.

Ефективна селекція (підбір кадрів) означає підбір працівників не тільки за їх кваліфікацією, здібностями до виконання відповідної роботи, але й за їх особистими людськими якостями, спроможністю злагоджено працювати в колективі.

Чим краще підлеглі сприймають цінності та норми **організаційної культури**, тим більше ймовірність пристосування їх поведінки до побажань менеджера.

Формалізація означає, що кожного нового працівника у процесі прийому в організацію знайомлять з письмовим описом його роботи. Чим більш ґрунтовно підготовлений такий опис, тим легше менеджеріві контролювати поведінку працівника у подальшому. **Інструментами формалізації** також виступають: політика, правила, процедури.

Тренінг: у даному випадку йдеться не тільки і не стільки про навчання виконавця робочим операціям. Новим працівникам необхідно пройти ”малу орієнтаційну програму” для ознайомлення з організаційними цілями, історією, філософією, правилами.

Тема 9. Контроль як функція менеджменту

1. Поняття та процес контролю.
2. Види управлінського контролю.
3. Ефективність контролю.

1. Поняття та процес контролю

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і на всю її сукупність.

В межах процесу контролю, модель якого наведена на **рис. 9.1**, можна вирізнити **три основних етапи**:

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

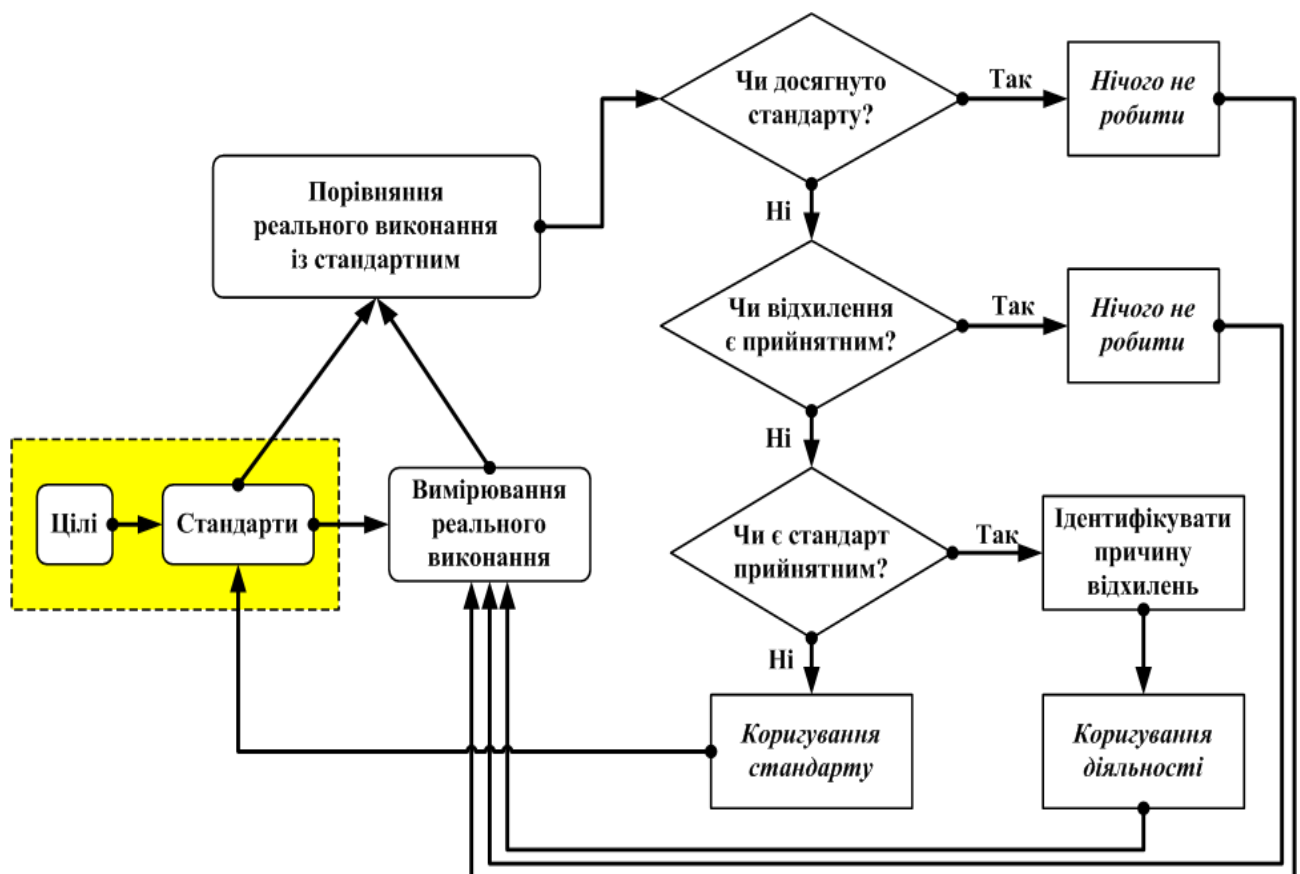


Рис. 9.1. Модель процесу контролю

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

Стандарти являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється

прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції *планування*. Характеристика *основних етапів процесу контролю*.

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

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

Менеджери зазвичай використовують *чотири основних методи вимірювання* (табл. 9.1):

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

Таблиця 9.1

Характеристика основних методів вимірювання

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

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

Особисті спостереження виявляються у отриманні інформації про

реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером.

Переваги:

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

Недоліки:

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

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

Переваги:

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

Недоліки:

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

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

Переваги:

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

Недоліки:

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

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

Переваги:

- легка каталогізація, можливість посилення.

Недоліки:

- низька оперативність отримання інформації;
- формальний характер інформації.

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

Не менш важливим у процесі контролю є правильний вибір об'єктів контролю. Вибір об'єкта вимірювання впливає на те, як співробітники відносяться до того, що вимірюється.

Деякі зі сфер контролю є **загальними для всіх менеджерів**:

- напрямки (види) діяльності підлеглих;
- задоволеність працівників власною діяльністю;
- виконання параметрів бюджетів, що встановлюються для кожного

менеджератощо.

Решта об'єктів контролю є специфічними для відповідних рівнів та сфер менеджменту. Так, менеджер із виробництва має контролювати:

- обсяги виробництва продукції за часовими інтервалами;
- рівень якості продукції, що виготовляється;
- рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції;
- виконання параметрів оперативного-календарного планування тощо.

Іншими будуть об'єкти контролю для менеджерів маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб. Тому менеджерам часто доводиться самостійно приймати рішення щодо вибору об'єктів контролю. При цьому використовується такий принцип: визначається значущість (важливість) особи або підрозділу, а потім вимоги до них переводяться у відповідні стандарти.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках менеджеру доводиться шукати суб'єктивні вимірники. Зрозуміло, що вони мають суттєві недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та ігнорувати функцію контролю.

Етап 2. Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами.

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

Особливої уваги вимагає *спрямованість* відхилень.

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

Етап 3. Реакція на порівняння.

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

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

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

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

1) можлива ситуація, коли відхилення від стандартів з'являються внаслідок *нереальності самих стандартів*. Тобто встановлений стандарт може бути завищеним або заниженим. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану з їх досягненням. Найбільш складною є проблема зміни стандарту.¹⁰³ Якщо результати діяльності підлеглих

значно відхиляються від нього, це може демотивувати працівників. Разом із тим, якщо менеджер впевнений у реалістичності стандарту, його необхідно відстоювати, коригуючи дії підлеглих;

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

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

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

2. Види управлінського контролю

Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності в організації, так і на всю їх сукупність. Отже, існують різні *ознаки класифікації систем контролю* (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Класифікація систем контролю

<i>Ознаки класифікації</i>	<i>Види систем контролю</i>		
<i>Час здійснення контрольних операцій</i>	Випереджаючий контроль	Поточний контроль	Заключний контроль
<i>Цілі та задачі системи контролю</i>	Поточний контроль виконання рішень	Контроль за діяльністю окремих виробничих та управлінських підсистем	Стратегічний контроль
<i>Об’єкт контролю</i>	Терміни виконання наказів, розпоряджень, окремих документів тощо	Якість роботи окремих виконавців, груп, підрозділів тощо	Додержання встановлених стандартів: технічних, економічних, організаційних тощо
<i>Глибина керуючого впливу</i>	Система спостережень і одержання інформації за ходом робіт (моніторинг)	Оперативне втручання у процеси виробництва та управління	Контроль результатів виробничої та управлінської діяльності
<i>Обладнання контрольних операцій</i>	Ручні системи (журнали, картотеки, табло, графіки, персональні книжки виконавців тощо)	Автоматизований контроль (ЕОМ, датчики, прилади тощо)	Комбіновані системи контролю (машиноручні)

Поширеним способом класифікації видів контролю є класифікація за критерієм часу здійснення контрольних операцій, тобто: до; впродовж здійснення трансформаційного процесу.

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

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

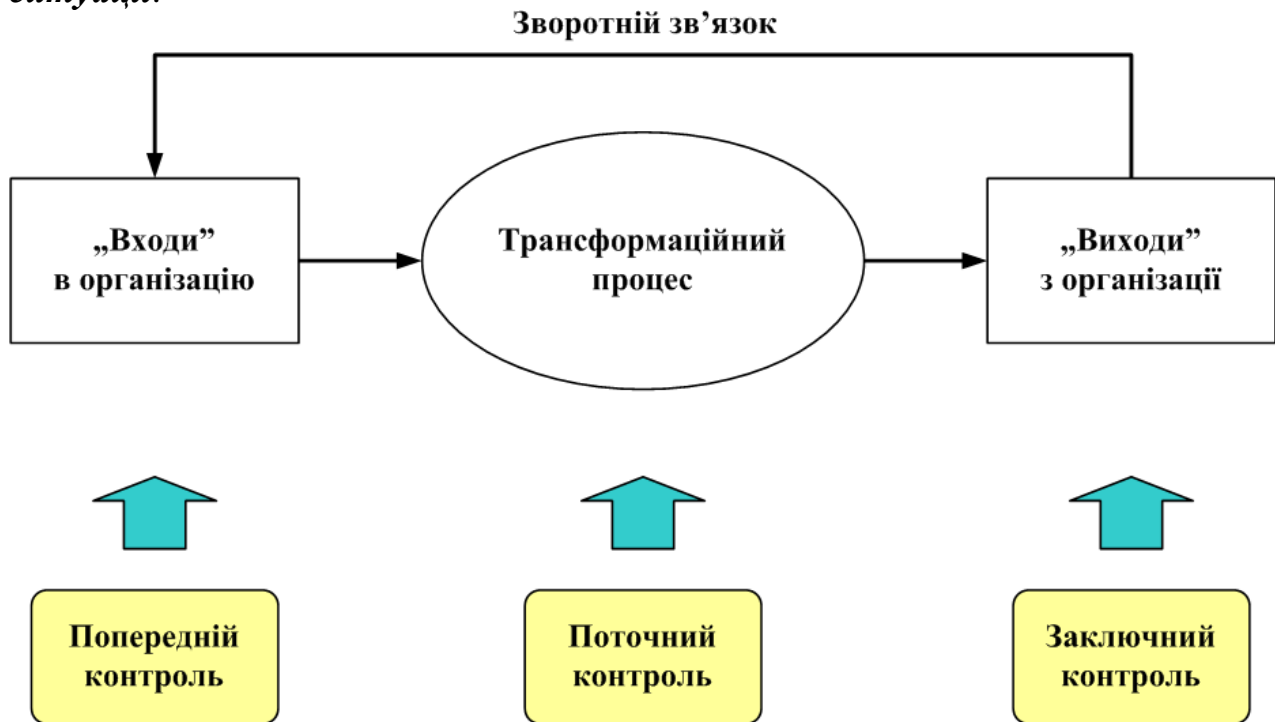


Рис. 9.2. Види управлінського контролю

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

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

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

Цілі заключного контролю:

1) отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;

2) *побудова ефективної системи мотивації.*

3. Параметри ефективної системи контролю

Ефективна система контролю має відповідати певному набору *критеріїв*, серед яких основними є:

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

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

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

4. **Гнучкість**. Система контролю повинна бути "спроможною" враховувати зміни та "вміти" пристосовуватися до них.

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

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

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

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

8. **Особлива увага виняткам!**

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

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

із них.

10. Підтримка коригуючих дій. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу “якщо...- тоді...”

Створення і використання систем контролю в організації часом викликає так званий **дисфункціональний ефект**, який призводить до:

- 1) намагання підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється;
- 2) маніпулювання даними контролю.

У більшості випадків основною причиною появи дисфункціонального ефекту є відсутність системи комплексних показників оцінки діяльності працівників. Якщо, наприклад, контролюються лише кількісні результати роботи, слід очікувати зниження якісних параметрів, оцінювання лише процесу, а не результатів діяльності призводить до імітації бурхливої діяльності на шкоду досягненню цілей організації.

ТЕМА 10. Управління групами

План лекції.

1. Поняття та сутність груп в організації.
2. Модель групової поведінки Дж.Хоманса.
3. Типи груп в організації.

1. Поняття та сутність груп в організації

Будь-яка організація складається з великої кількості груп. Керівництво створює групи, коли здійснює поділ праці за горизонталлю (підрозділи) і за вертикаллю (рівні управління). Таким чином, велика організація може складатися із сотень, тисяч груп.

Поведінка індивідів у групі - це дещо більше ніж проста сума індивідуальних дій кожного члена групи. Головна відмінність між індивідуальною й груповою поведінкою складається в тому, що в групі - індивідуум на рівні психіки усвідомлює, що:

- його особиста поведінка впливає на поведінку інших членів групи й поведінку групи в цілому;

- з іншого боку, індивід розуміє, що поведінка інших членів групи й поведінка групи в цілому впливає на нього особисто.

За визначенням Марвіна Шоу: “група - це дві особи або більше, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на інші та, одночасно, знаходиться під впливом інших осіб”.

Таким чином, *групу* можна визначити як - **два або більше індивіди, які взаємодіють між собою в процесі досягнення поставлених цілей і впливають один на одного таким чином, що створюють нову сферу спілкування.**

Групи виникають в організації і функціонують як відокремлені структурні підрозділи у зв'язку з тим, що:

1) У результаті розподілу праці визначаються **окремі спеціалізовані функції**, які потребують для свого виконання певної сукупності людей, які мають певну кваліфікацію, професію, готовність у спільній діяльності виконувати визначену роботу. Подібна ситуація спостерігається при формуванні груп, які вирішують цільові завдання. (Ця причина появи груп в організації за звичаєм призводить до формування формальних груп).

2) Існує **природна спрямованість людини** до об'єднання з іншими людьми, до формування сталих форм взаємодії з людьми. Група надає людині відчуття захищеності, підтримку, допомогу у вирішенні своїх завдань. У групі людині легше досягти “винагородження” у вигляді визнання або матеріального заохочення, у ній люди навчаються, переймаючи досвід інших. Група надає людині більше впевненості в собі у зовнішніх взаємодіях.

3) Група надає людині можливість проведення часу в приємному оточенні. Група може слугувати джерелом **вирішення особистих проблем** (щодо потреби комусь, уникнення самотності).

Групи в організації створюються за різними ознаками і різними засобами. У відповідності з цим визначають **два основних типи груп**:

1) **Формальні групи** - створюються за рішенням керівництва організації з метою ефективного їх функціонування в процесі виконання окремих конкретних завдань і досягнення на цій підставі визначених цілей.

2) **Неформальні групи** - створюються спонтанно на основі збігу інтересів членів групи незалежно від рішень керівництва організації.

У діяльності формальних і неформальних груп є багато спільних ознак - структурна побудова, наявність лідера тощо. Однак існують і суттєві відмінності (табл. 14.1):

- формальні групи функціонують у відповідності з розробленим планом у процесі організаційної діяльності;
- неформальні групи створюються як реакція індивідумів на незадоволені потреби, які є наслідком механізації соціальної взаємодії.

Процес створення груп в організації має свої особливості. **Поява формальних груп** тісно пов'язана із організаційним розвитком. **Особливостями** їх розвитку є:

- процес створення підрозділів і наступного підбору персоналу - це і є фактично процес створення формальних груп;
- керівництво створює формальні групи у відповідності з конкретними планами;
- формальні групи можуть створюватись на тимчасовій основі.

Таблиця 10.1

Порівняльна характеристика формальних і неформальних груп

Параметри	Формальні групи	Неформальні групи
1. Головні цілі	Прибуток, продукція, послуги	Задоволення потреб членів групи, безпека
2. Походження	Результат організаційного планування	Спонтанні процеси
3. Вплив на членів групи	Посадові повноваження (влада), матеріальні стимули	Особа, знання, приналежність
4. Комунікації	Низхідні, використання офіційних каналів	Особисті зв'язки, взаємний обмін інформацією
5. Лідер	Призначається організацією	Висувається групою

6. Міжособові відносини	Встановлюються службовими стосунками і моделями трудових процесів	Формуються і розвиваються спонтанно
7. Контроль	Покарання та грошова винагорода	Соціальні санкції

При *виникненні неформальних груп* їх члени не завжди усвідомлюють цілі своєї діяльності. **Головні причини виникнення неформальних груп** пов'язані з бажанням задовольнити наступні потреби:

- у належності (болільники спортивних команд);
- у взаємодопомозі (для нових працівників);
- у захисті (опір діям вищого керівництва);
- у спілкуванні;
- у симпатії (прояв більш тісного спілкування у зв'язку з виконанням подібної або взаємопов'язаної діяльності).

Організація являє собою систему взаємодіючих груп. Формальні групи об'єднуються і взаємодіють у рамках організаційної структури. Неформальні групи спроможні проникати одна в одну і у формальні групи. Чим краще керівництво усвідомлює цей взаємозв'язок, тим кращою і дешевшою може бути вся система управління організацією.

Стадії формування груп.

Процес формування груп включає 6 стадій. Перехід до кожної наступної стадії означає підвищення рівня зрілості групи і характеризується більшою продуктивністю:

1. **Орієнтація.** Задача цієї стадії – “зламати кригу”. Високий рівень міжособового спілкування здійснюється в умовах невизначеності цілей і влади. Члени групи готові прийняти будь-яке лідерство.

2. **Конфлікт і виклик.** На цій стадії з'являються альтернативні варіанти дій, складається уявлення про розподіл робіт і влади в групі. Значна частина груп на цій стадії завершує своє існування через емоційну та політичну боротьбу.

3. **Спілкування** - настає в результаті появи нового оригінального лідера або консенсусу влади. Цей етап є відносно нетривалим.

4. **Ілюзія.** Успішне подолання попередньої стадії формує у членів групи уявлення, що всі труднощі подолані, і виникає ілюзорне відчуття гармонії, можливості простого вирішення всіх проблем.

5. **Розчарування.** Нереалістичні очікування попереднього етапу вимагають від членів групи пошуку кращих дій, співставлення сильних та слабких сторін кожного члена групи.

6. **Сприйняття.** Між членами групи виникає довіра у відносинах, взаємодопомога у конфліктах, віра у майбутню діяльність. Ролі у групі поділяються усвідомлено. Досягається більша продуктивність.

3. Модель групової поведінки Дж. Хоманса

Вихідним пунктом моделі Хоманса є визнання *впливу факторів зовнішнього середовища на групову поведінку*. Це означає, що групи не функціонують ізольовано, вони тісно пов'язані зі своїм зовнішнім середовищем. До факторів зовнішнього середовища відносяться усі ті об'єкти, процеси та події, які знаходяться за межами групи, але впливають на неї. Найбільш вагомими факторами середовища є: організаційна культура, робочі завдання, технологія, що використовується, система оплати праці тощо.

Фактори середовища за логікою Хоманса визначають:

1. *поведінку, яка вимагається від групи*, тобто сукупність видів діяльності, взаємодій, емоцій, які визначаються формальним керівництвом групи і призначаються членам групи як їх спеціальні ролі;

2. *особисті фактори* (індивідуальні характеристики і досвід), які вносять у групу індивідууми, коли стають її членами. Тобто все те, що окремі члени групи здобули в процесі своєї попередньої діяльності, стає фактором, що визначає поведінку у групі в подальшому.

У відповідності до моделі Хоманса, поведінка, що вимагається від групи, та особисті фактори членів групи впливають на реальну поведінку групи, що складається. Поведінка, що виникла, відрізняється від поведінки, що вимагається. При цьому взаємовідносини та міжособові емоції тісно пов'язані між собою.

Цей зв'язок має місце тільки за умов відсутності несприятливих впливів. Сприятливі емоції виникають між членами групи, які взаємодіють частіше, так само як і більш часті взаємовідносини виникають між членами групи, які симпатизують один одному. Несприятливі емоції виникають по відношенню до членів групи, які порушують прийняті у групі норми. В подальшому несприятливі емоції часто призводять до дій, пов'язаних із "покаранням" порушника.

Кількість і якість взаємодій між двома членами групи, наприклад, *A* і *B*, залежать не тільки від відчуттів, які вони відчувають один до одного, а також від ступеня, в якому *A* відчуває, що *B* порушує групові норми. Безумовно, якщо спроби змінити його поведінку здаються безрезультатними і *B* продовжує порушувати норми групи, то стосовно нього зростають несприятливі емоції і скорочуються контакти.

Характер поведінки групи, що реально склалася, впливає на результати її діяльності, в якості яких виступають:

- виконання групою завдань;
- отримання внутрішнього задоволення;
- відчуття особистого росту.

Ці результати можуть або підтримувати поведінку, що вимагається, і підвищувати подальші результати, або вступати в протиріччя з поставленими міжособовими задачами і знижувати результативність діяльності групи.

На заключному етапі всі одержані результати доповнюються іншими зовнішніми факторами, які надалі визначатимуть групову поведінку.

Практичні висновки по моделі: 111

- *менеджер повинен чітко визначити ролі кожного члена групи.* Ролеві конфлікти можуть бути мінімізовані через встановлення ієрархії влади.

- *менеджер повинен постійно відслідковувати групові норми,* оскільки вони можуть сприяти або перешкоджати результативній діяльності групи.

- невідповідність статусів може негативно вплинути на результати діяльності і задоволеність працівників. Для мінімізації цієї невідповідності *менеджер повинен приймати до уваги і формальний ієрархічний ранг працівника, і його неформальний груповий статус.*

3. Типи груп в організації

В організації створюються наступні *типи формальних груп:*

1. *Група керівника* - це сам керівник і його безпосередні підлеглі. Група керівника є ланкою організаційної структури і створюється з метою виконання визначених функцій.

2. *Робоча (цільова) група* - включає співробітників, які спільно виконують одне завдання.

Характерні *рис* робочих груп:

- тимчасовий характер існування (до виконання завдання);
- висока самостійність таких груп.

3. *Комітети (комісії, ради, команди)* - група, якій делеговані повноваження для виконання конкретного завдання або комплексу завдань.

Особливості комітетів:

- до їх складу залучаються співробітники різних підрозділів організації;
- комітет не завжди приймає рішення і виконує дії; частіше така група готує пропозиції і рекомендації керівництву по тих чи інших питаннях.

Особливості управління формальними групами.

Група керівника. Ключову роль в успішній діяльності команди відіграють *стосунки між керівником і підлеглими*, які за інженерною психологією можна класифікувати по 4-ох напрямках:

1. *Визначення обов'язків підлеглих* (предмет роботи, повноваження, взаємовідносини з колегами і керівниками);

2. *Правила діяльності або виконання обов'язків* (формування чіткої уяви про результати, що очікуються, знання можливих помилок, джерела цих помилок та шляхи їх усунення);

3. *Оцінка керівником ділових якостей співробітника* (знання підлеглим важливості свого внеску у спільну справу, визначення керівником розміру цього вкладу і повідомлення про це інших членів групи, відчуття підлеглим зацікавленості до своєї особи з боку керівника; турбота керівника про просування підлеглого за службою);

4. *Винагородження підлеглого* за добре виконану роботу і додаткова мотивація.

Робочі групи. Їх ефективна робота у значній мірі залежить від продуманої *організації різних зборів і нарад*, а також *подолання однодумності.*

Комітети. Комітети доцільно використовувати за виникнення складних ситуацій, коли необхідно враховувати різні точки зору, ідеї, або коли необхідно підняти дух організації і скоординувати діяльність різних підрозділів.

Особливості неформальних груп:

1. **Соціальний контроль** – група встановлює еталони прийнятної і неприпустимої поведінки для своїх членів (щоб бути прийнятим групою, особа повинна дотримуватись цих норм). На порушників еталонів чекають санкції, які зводяться, як правило, до відчуження.

2. **Опір змінам** – зміни погрожують самому існуванню неформальної групи і тому опір є невід’ємною характеристикою будь-якої неформальної групи. Подолати опір можна шляхом заохочення підлеглих до прийняття рішень.

3. **Наявність неформальних лідерів** – керівники неформальних груп виконують ті ж функції, що й керівники формальних груп, однак із перерозподілом влади. Так, неформальний лідер:

- не має законної влади (саме в цьому його велика перевага);
- має особливу владу винагородження;
- володіє набагато більшою експертною й еталонною владою.

Керівники неформальних груп набувають своєї влади і застосовують її по відношенню до членів групи аналогічно тому, як це робить лідер формальної організації.

Фактори, що впливають на діяльність неформальних груп:

1. **Розмір групи.** Багато досліджень у цьому напрямку не дали однозначних результатів. У різних випадках ефективними були групи чисельністю від 4 до 11 чоловік. В таких групах люди відчувають більшу задоволеність, ніж у групах більшого або меншого розміру. Із збільшенням розмірів групи важче досягти згоди, ускладнюється спілкування. На практиці використовується рекомендація (7±2). Зменшення кількості членів групи згуртовує її, призводить до підвищення персональної відповідальності. Надмірне збільшення складу групи призводить до її розпаду на підгрупи зі своїми особливими інтересами.

2. **Склад групи** - відображає ступінь єдності поглядів і інтересів її членів, точок зору, підходів, що використовуються у вирішенні проблем. Великий ступінь єдності дозволяє уникати конфліктів, однак знижує продуктивність. Чим більше відмінностей між членами групи, тим легше знаходити різні підходи до вирішення проблем. З іншого боку, це загрожує згуртованості групи і може її зруйнувати.

3. **Групові норми** - це правила поведінки, які очікуються групою від кожного її учасника, дотримання яких дозволяє учаснику належати до групи і розраховувати на її підтримку. Групові норми визначають напрямок діяльності групи - “за” чи “проти” цілей організації. Норми встановлюватись відносно:

- досягнення цілей;
- якості роботи;
- стосунків із замовниками;

- кваліфікації персоналу;
- внутрішньогрупових відносин тощо.

4. **Згуртованість** - міра тяжіння членів групи один до одного і до групи в цілому. Наслідком високого ступеня згуртованості є групова однотайність.

5. **Групова одностайність** - відображає тенденцію пристосування і придушення індивідуальних поглядів і дій членів групи на користь групової гармонії.

6. **Конфліктність**. Розбіжність поглядів у певних межах призводить до більш ефективної роботи, але, з іншого боку, підвищує ймовірність виникнення конфлікту.

7. **Статус членів групи**. Пов'язаний із старшинством у посадовій або неформальній ієрархії, назвою посади, розміщенням та облаштуванням службового приміщення, наявністю секретаря та іншого обслуговуючого персоналу, освітою, поінформованістю про стан організації. Чим вищий статус - тим вищий ступінь впливу.

8. **Ролі членів групи**. Це критичний фактор ефективності роботи групи. З одного боку, в кожній групі повинні виконуватись визначені ролі. З іншого, ролі неможливо нав'язувати, тому що це може призвести до міжособових конфліктів. Ролі повинні обиратись членами групи добровільно. Тільки збіг бажаних і необхідних ролей дозволяє групі досягти ефективної роботи.

Розподіл ролей між членами групи є одним із ключових елементів процесу управління групами. На практиці з цією метою використовують **2 підходи**:

1) **функціонально-цільовий**, у відповідності з яким визначають два типи ролей:

- **цільові ролі** – розподілені таким чином, щоб мати можливість підбирати групові завдання і виконувати їх (ініціювання діяльності, пошук інформації, збір думок, надання інформації, виказування думок, опрацювання, координування, узагальнення);

- **підтримуючі ролі** – повинні сформувати таку поведінку, яка сприяє підтримці й активізації життєдіяльності групи (заохочення, забезпечення участі, встановлення критеріїв, виконувальність, відбиття почуттів групи).

2) **соціально-психологічний**, навпаки, має за мету створення сильного командного духу, забезпечення згуртованості групи, а самі цілі буде визначено і досягнуто пізніше. У відповідності із соціально-психологічним підходом визначають наступні ролі:

- координатор;
- локомотив;
- мислитель;
- критик;
- скрупульозний виконавець;
- душа колективу;
- реалізатор

Один член групи може одночасно грати декілька ролей, і навпаки,

хоча друга ситуація часто призводить до конфліктів. Більшість американських управляючих виконують цільові ролі, а японські – цільові і підтримуючі ролі.

Дослідження неформальних груп, започатковані Елтоном Мейо, отримали назву Хотторнських експериментів, які відбувались у 4 етапи:

- 1) Вивчення впливу інтенсивності освітлення на продуктивність праці;
- 2) Залежність продуктивності від умов роботи (вільне спілкування, додаткові перерви, скорочений робочий день);
- 3) Поліпшення ставлення працівників до роботи (залежність продуктивності праці і статусу самого працівника від трудового колективу);
- 4) Ступінь впливу програми матеріального стимулювання, побудованої на груповій продуктивності праці.

Основні висновки:

1. Важливість поведінкових факторів;
2. Важливість стосунків із керівниками.
3. Інтерес (підвищена увага) до експерименту призводять до позитивних результатів.

Висновок Мейо: соціальні і психологічні фактори впливають на продуктивність праці ***більше***, ніж фізичні за умови ефективної організації робіт.

Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті

План лекції

1. Процес комунікації.
2. Міжособистісні та організаційні комунікації.
3. Управління комунікаційними процесами.

1. Процес комунікації

У вузькому розумінні **комунікація** – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

В теорії управління під **комунікацією** розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, **4 умови**:

1) **наявність щонайменше двох осіб**:

- відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі;

- одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;

2) **наявність повідомлення**, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі;

3) **наявність каналу комунікації**, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;

4) **наявність зворотного зв'язку**, тобто процесу передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.

У процесі комунікації, модель якого наведена на **рис. 11.1**, вирізняють наступні **етапи**:

- 1) формування концепції обміну інформацією;
- 2) кодування та вибір каналу;
- 3) передача повідомлення через канал;
- 4) декодування;
- 5) усвідомлення змісту ідеї відправника;
- 6) зворотній зв'язок.

Розглянемо детальніше зміст кожного з етапів процесу комунікації.

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

- а) знати мету комунікації (чого він намагається досягти);

б) усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (доречність обміну інформацією з іншою особою).

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

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

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

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

(відправник) (одержувач)

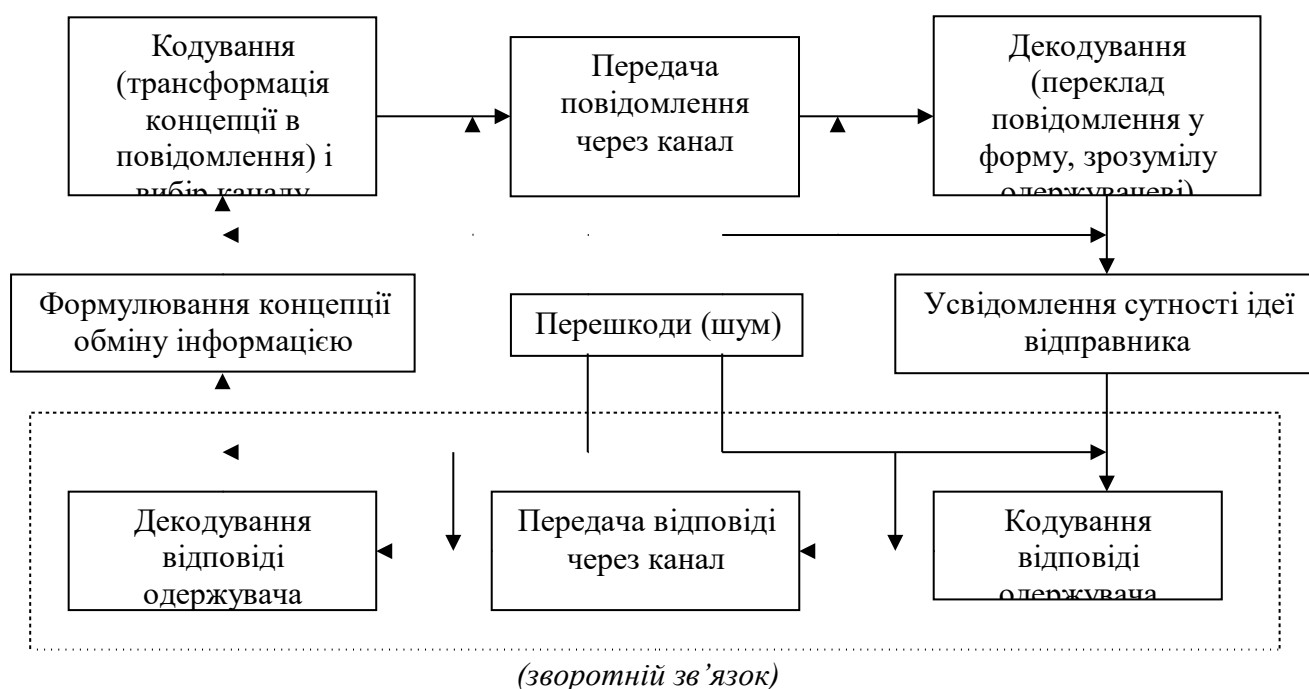


Рис. 11.1. Модель процесу комунікації

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

3. Передача повідомлення по каналу є доставка повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод

("шумів"). Перешкоди – це все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера з управління комунікаціями багато в чому пов'язана із з'ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію.

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

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

- кодує інформацію про сприйняття повідомлення;
- обирає відповідний канал комунікації;
- передає це повідомлення відправнику. Відправник, у свою чергу:
- декодує це повідомлення;
- порівнює інформацію відправника із власною концепцією комунікації і визначає ступінь їх взаєморозуміння.

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

2. Міжособові та організаційні комунікації

В загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома та більше особами застосовують термін "*міжособові комунікації*".

У організації працівники грають певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Це вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює їх. Тому для позначення процесів комунікації у межах організації використовують поняття "*організаційні комунікації*".

Вирізняють **3 основні методи міжособових комунікацій**: усна комунікація; письмова комунікація; невербальна комунікація.

Усна комунікація – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться: промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповідження чуток тощо.

Переваги усної комунікації:

- 1) швидкість обміну інформацією;
- 2) хороший зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);
- 3) простота здійснення комунікації.

Недоліки усної комунікації:

- 1) використання для повідомлення неадекватних слів;
- 2) можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- 3) велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- 4) викривлення повідомлення при його подальшій передачі.

Формами **письмової комунікації** виступають: накази; розпорядження, листи, звіти та інші засоби комунікації, які використовують письмові символи.

Переваги письмової комунікації:

- 1) незмінність впродовж тривалого часу, може зберігатися;
- 2) матеріальність, помітність;
- 3) спроможність піддаватись перевірці;
- 4) ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність.

Письмові комунікації використовують, насамперед, за потреби найточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

Невербальна комунікація – це обмін інформацією без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення й заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу.

Класифікація невербальних засобів комунікації наведена в **табл. 11.1**.

Таблиця 11.1

Класифікація невербальних засобів комунікації

<i>Основні системи невербальних засобів комунікації</i>	<i>Елементи системи</i>
1. Рухи частин тіла (“мова тіла”)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтонації, діапазон голосу, прискорення або уповільнення мови
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співрозмовника, розстановка меблів, розміри й розташування
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди (частота, тривалість, уникнення погляду)

В залежності від статусу (санкціоновані чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

Неформальні комунікації виникають спонтанно. Вони не санкціоновані менеджментом, підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви у формальних комунікаціях і переслідують наступні цілі:

- задоволення потреб працівників організації у соціальній взаємодії;

- покращення результатів діяльності організації шляхом створення альтернативних, більш ефективних каналів обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють **3 типи організаційних комунікацій**:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

В межах **міжрівневих комунікацій** розрізняють: низхідній висхідні.

Низхідні комунікації – це передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Їх **мета** - спрямування, координація й оцінка діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі. **Метою** таких комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних.

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або працівниками одного рівня. Їх **мета** - прискорення й полегшення обміну інформацією в організації, координація і інтеграція різних функцій. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, які сполучають функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі, якщо члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами.

Всі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати **комунікаційними мережами**.

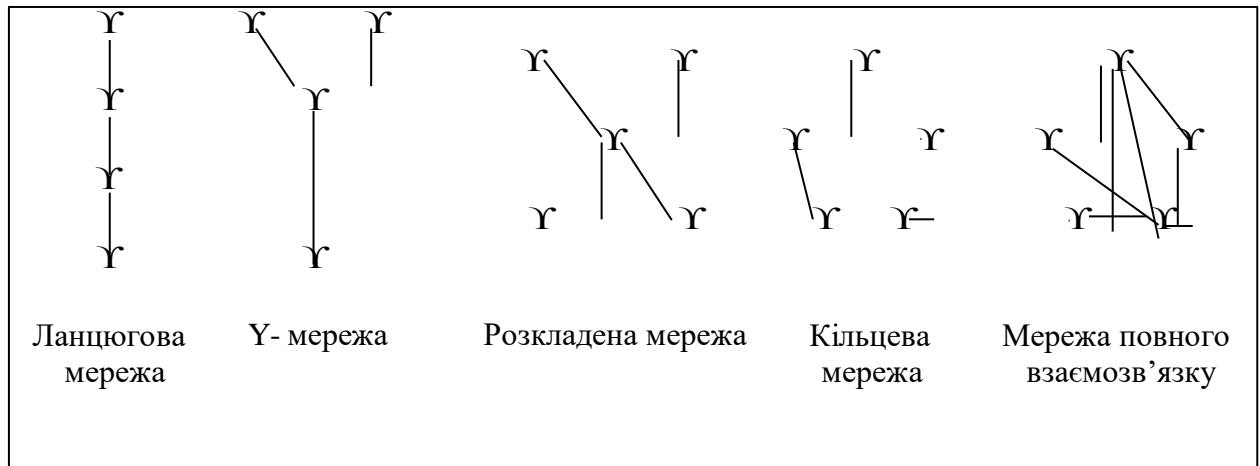
В теорії управління розрізняють **5 базових типів комунікаційних мереж**: ланцюгова мережа; Y- мережа; розкладена мережа; кільцева мережа; мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна).

Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер. На **рис. 11.2** представлені особливості відповідних типів комунікаційних мереж та оцінка їх ефективності залежно від необхідної швидкості передачі і точності повідомлення, наявності лідера і морального стану підлеглих.

Мережа **неформальних комунікацій** отримала назву "**виноградної лози**". В такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати "чутками". Чутки є невід'ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Неформальні комунікації набагато швидші, ніж канали формального зв'язку, і становлять для менеджера

практичний інтерес, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлеглі вважають важливою.

Знаючи зміст чуток, менеджер може вчасно виправити ситуацію як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж.



Ефективність комунікаційних мереж

Критерії оцінки ефективності	Базові типи мереж				
	Ланцюгова	Y- мережа	Розкладена	Кільцева	Повного взаємозв'язку
1. Швидкість передачі повідомлення	середня	середня	велика	мала	велика
2. Точність повідомлення	висока	висока	висока	низька	середня
3. Імовірність наявності лідера	середня	середня	висока	відсутня	відсутня
4. Моральний стан підлеглих	середній	середній	низький	високий	високий

Рис. 11.2. Базові типи комунікаційних мереж і критерії їх ефективності

3. Управління комунікаційними процесами

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- *визначення перешкод* на шляху до ефективної комунікації;
- *розробку й реалізацію засобів усунення таких перешкод* і

підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато *факторів*, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. **Фільтрація.** Коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є наслідком:

- конфлікту між сферами компетенції;
- конфлікту інтересів відправника і одержувача повідомлення;
- висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);
- отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. **Вибіркове сприйняття.** Одержувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає характер її декодування.

3. **Семантичні бар'єри.** Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. Горизонтальні комунікації між фахівцями одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону, який незрозумілий іншим. У великих організаціях із філіями в різних країнах використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Усе це, зрештою, призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4. **Поганий зворотній зв'язок.**

5. **Культурні відмінності** між відправником і одержувачем інформації.

6. **Інформаційні перевантаження** виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію. Виникає потреба відсіву менш важливої інформації.

Підвищення ефективності комунікацій вимагає:

- 1) удосконалення повідомлень;
- 2) удосконалення механізму розуміння повідомлень.

Основними методами, що допомагають вирішити ці проблеми, є:

- 1) **регулювання інформаційних потоків** (поділ проблем між менеджером і підлеглими);
- 2) **удосконалення зворотного зв'язку** на основі:
 - формулювання запитань в процесі повідомлення;
 - повторення всього або частини повідомлення;
 - застосування різних варіантів викладення інформації;
- 3) **використання емпатії** – здатності поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його особливості характеру тощо;
- 4) **заохочення взаємної довіри**;
- 5) **спрощення мови повідомлення**;
- 6) **розвиток здібностей ефективно слухати** (настанови "мистецтва ефективно слухати" Кіта Девіса).

Стиль і стратегія міжособових комунікацій.

Стиль міжособових комунікацій – це манера поведінки особи в процесі обміну інформацією з іншою особою. Ця манера залежить в основному від ступеню обізнаності (рівня знань) обох сторін про інформацію, яка виступає

предметом обміну. Різні комбінації обізнаності/необізнаності відправника та одержувача про інформацію для комунікації наведені у матриці, що носить назву "вікно Джохарі" (рис. 11.3).

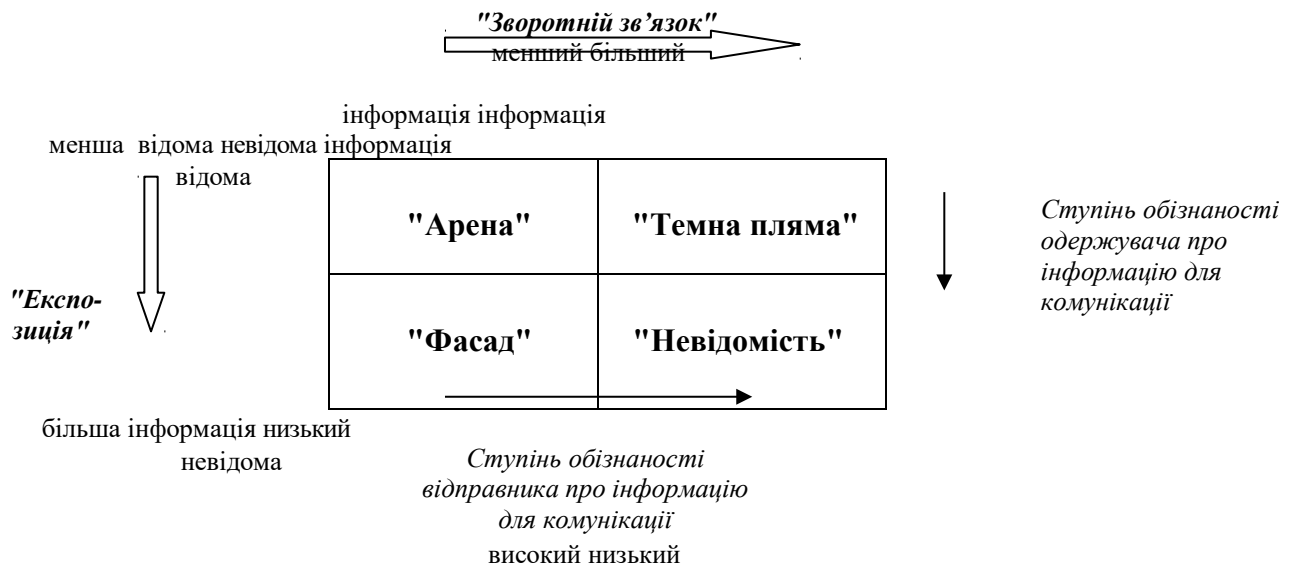


Рис. 11.3. Модель матриці "вікно Джохарі"

В матриці "вікно Джохарі" ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний *стиль міжособових комунікацій*.

1. **"Арена"** (відкрита зона). В межах цього поля формуються умови для найефективніших міжособових комунікацій. Як відправник, так і одержувач повідомлення достатньо обізнані про предмет комунікації і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією. У відкритій зоні утворюються сприятливі умови для взаєморозуміння. Чим більше за розмірами поле "арени", тим ефективнішими будуть комунікації.

2. **"Темна пляма"** (сліпа зона). Одержувач достатньо обізнаний про сутність повідомлення, яке він має отримати. Відправник, навпаки, має невиразне уявлення про нього, внаслідок чого опиняється у не вигідному становищі. Йому важко зрозуміти поведінку й рішення, що приймаються одержувачем інформації. За такої ситуації відправник намагається уникнути комунікацій і зруйнувати їх.

3. **"Фасад"** (секретна зона). Відправнику добре відома інформація, яка стає предметом комунікації, чого не можна сказати про одержувача. Проблема цього поля полягає у недостатній глибині (поверховості) комунікацій. Це пов'язано з тим, що відправник:

а) може не передавати інформацію, яку вважає потенційно шкідливою для взаємин з одержувачем;

б) побоюється, що передана інформація може зруйнувати його владу.

Внаслідок зазначених проблем секретної зони виникає ситуація "фасаду", коли передається інформація, що є вигідною відправнику. "Фасад" зменшує поле "арени" і звужує можливості для ефективної комунікації.

4. **"Невідомість"**. Жодний з учасників не обізнаний про предмет комунікації. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою.

Для підвищення ефективності комунікації з позицій "Вікна Джохарі" використовують *дві стратегії*:

1. **"Стратегія експозиції"**(розкриття). Збільшення "поля арени" (зменшення "поля фасаду") вимагає від відправника більшої відкритості у доведенні інформації. Відправник, передаючи правдиву інформацію, нібито розкриває себе, залишає незахищеними свої вразливі позиції.

2. **"Стратегія зворотного зв'язку"**. Поле "темної плями" можна зменшити шляхом удосконалення зворотного зв'язку. Для цього необхідні:

- згода одержувача результативно слухати;
- згода відправника результативно (із більшою експозицією) викласти інформацію, незрозумілу одержувачу.

Це означає, що:

1) налагодження зворотного зв'язку залежить від активної співпраці відправника і одержувача;

2) підвищення експозиції залежить від активної поведінки тільки відправника.

Практикою опрацьовано багато різних підходів до *підвищення ефективності комунікаційних процесів* в організації. Один із найвідоміших запропонований Американською асоціацією менеджменту ("10 настанов ефективної комунікації"):

1. **Поясніть свої ідеї перед початком комунікації**. Це означає системний аналіз проблем, які є предметом комунікації. Глибоке обміркування майбутніх повідомлень забезпечує прозорий і чіткий буде процес комунікації.

2. **З'ясовуйте дійсну мету комунікації**. Чітке визначення мети повідомлення дозволяє менеджеру легко проектувати комунікації.

3. **Зауважуйте всі елементи середовища комунікації**, як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати завжди сприяють успіху комунікації. При цьому їх слід пропускати крізь "сито" фізичних умов комунікації, соціального клімату, досвіду минулої комунікації і адаптувати до поточної ситуації.

4. **Намагайтеся отримати допомогу від інших у процесі комунікації**. Консультації можуть бути корисним методом для кращого розуміння важелів управління комунікаціями. Більш того, той хто допомагає формулювати повідомлення, як правило, є тією силою, яка активно підтримує комунікацію.

5. **Слідкуйте за інтонаціями голосу, виразом обличчя, добром слів** в процесі передачі повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення. На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано.

6. **Передавайте якомога більше корисної інформації.** Людина запам'ятовує повідомлення, які є корисними для неї. Менеджер має формулювати повідомлення так, щоб вони враховували інтереси як підлеглих, так і організації.

7. **Відслідкуйте процес комунікації.** Менеджеру потрібний хороший зворотній зв'язок, щоб знати рівень розуміння повідомлення підлеглими.

8. **Підтверджуйте свої слова конкретними діями.** Якщо слова і дії менеджера суперечливі, він дискредитує власні вказівки.

9. **Зауважте, що сучасні комунікації впливають на майбутнє.** Більшість комунікацій відбиває поточні потреби, але мають бути спрямовані у майбутнє.

10. **Намагайтеся бути хорошими слухачами.**

Дотримання вищезазначених правил сформує позитивний образ менеджера у підлеглих та допоможе налагодити роботу в підприємстві із високим рівнем організованості та ефективності у кінцевому результаті.

ТИПОВІ СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Вибір альтернатив розвитку підприємства за допомогою методу “дерева рішень”

Завдання. Визначити найбільш ефективний з фінансової точки зору варіант вкладення коштів фірми за умови:

1. Інвестиційні альтернативи вкладання коштів:
 - 1) в придбання нової фірми;
 - 2) в розширення існуючих виробничих потужностей;
 - 3) на депозитному рахунку банку.
 - 4)
2. Ймовірність розвитку економічної ситуації:
 - стабільне зростання(0,5);
 - стагнація(0,3);
 - високі темпи інфляції(0,2).

Методика вирішення завдання:

- 1) Визначаємо очікувану величину окупності інвестицій для альтернатив шляхом множення розрахункової величини окупності інвестицій на імовірність розвитку подій:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

- 2) На основі порівняння отриманої величини очікуваного коефіцієнта інвестицій обираємо кращий варіант (найбільше значення).

Перша точка прийняття рішення	Альтернативи (можливі дії)	Точка можливостей	Ймовірність подій	Події	Розрахункова величина коефіцієнта окупності інвестицій (%)
<div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>	<i>Купівля Нової фірми</i>	10,8	0,5	стабільне зростання	15
			0,3	стагнація	9
			0,2	висока інфляція	3
	<i>Розширення існуючих можливостей</i>	9,4	0,5	стабільне зростання	10
			0,3	стагнація	12
			0,2	висока інфляція	4
	<i>Вкладання грошей в банк</i>	6,25	0,5	стабільне зростання	6,5
			0,3	стагнація	6
			0,2	висока інфляція	6
<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> ← поле дій ← поле можливих подій ← поле можливих наслідків </div>			125		

Прийняття управлінських рішень за допомогою статистичних показників

Завдання. З трьох видів продукції обрати таку, що забезпечить оптимальну ефективність діяльності підприємства відповідно до можливих варіантів розвитку подій в умовах відсутності повної інформації.

Продукція	Можливі обсяги реалізації продукції залежно від варіанту розвитку економічної ситуації, тис. грн.		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
А	23	35	12
Б	15	30	25
В	40	20	10

1. Критерій песимізму.

Продукція	Можливі обсяги реалізації продукції залежно від варіанту розвитку економічної ситуації, тис. грн.			minRij
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний	
А	23	35	12	12
Б	15	30	25	15
В	40	20	10	10

$$\max (\min R_{ij}) = 15 \text{ і } j$$

За критерієм песимізму слід обрати для виробництва продукцію Б.

2. Критерій оптимізму.

Продукція	Можливі обсяги реалізації продукції залежно від варіанту розвитку економічної ситуації, тис. грн.			maxRij
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний	
А	23	35	12	35
Б	15	30	25	30
В	40	20	10	40

$$\max (\max R_{ij}) = 40 \text{ і } j$$

За даним критерієм слід обрати продукцію В.

3. Критерій коефіцієнту оптимізму (припустимо, що особа, яка приймає рішення вважає себе на 60% песимістом і на 40% оптимістом)

$$A: 12 * 0,6 + 35 * 0,4 = 21,1$$

$$B: 15 * 0,6 + 30 * 0,4 = 21,0$$

$$V: 10 * 0,6 + 40 * 0,4 = 22,0$$

Перевагу слід надати продукції В.

4. Критерій Лапласа. (відповідно до умов задачі, відсутня будь-яка інформація про ймовірність настання того чи іншого стану погоди. У

такому випадку розподіл ймовірностей розвитку подій: $P_1 = P_2 = P_3 = 1/3$)

Розрахуємо очікуваний ефект від реалізації кожної

альтернативи: А: $23 \cdot 1/3 + 35 \cdot 1/3 + 12 \cdot 1/3 = 23$

Б: $15 \cdot 1/3 + 30 \cdot 1/3 + 25 \cdot 1/3 = 23$

В: $40 \cdot 1/3 + 20 \cdot 1/3 + 10 \cdot 1/3 = 23$

Стратегії за даним критерієм рівнозначні і зробити вибір найкращої неможливо.

5. Критерій жалю.

Розрахуємо матрицю втрат за формулою:

$V_{ij} = \max_j R_{ij} - R_{ij}$

Продукція	Можливі обсяги реалізації продукції залежно від варіанту розвитку економічної ситуації, тис. грн.		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
А	$40-23=17$	$35-35=0$	$25-12=13$
Б	$40-15=25$	$35-30=5$	$25-25=0$
В	$40-40=0$	$35-20=15$	$25-10=15$

Нова матриця втрат має вигляд:

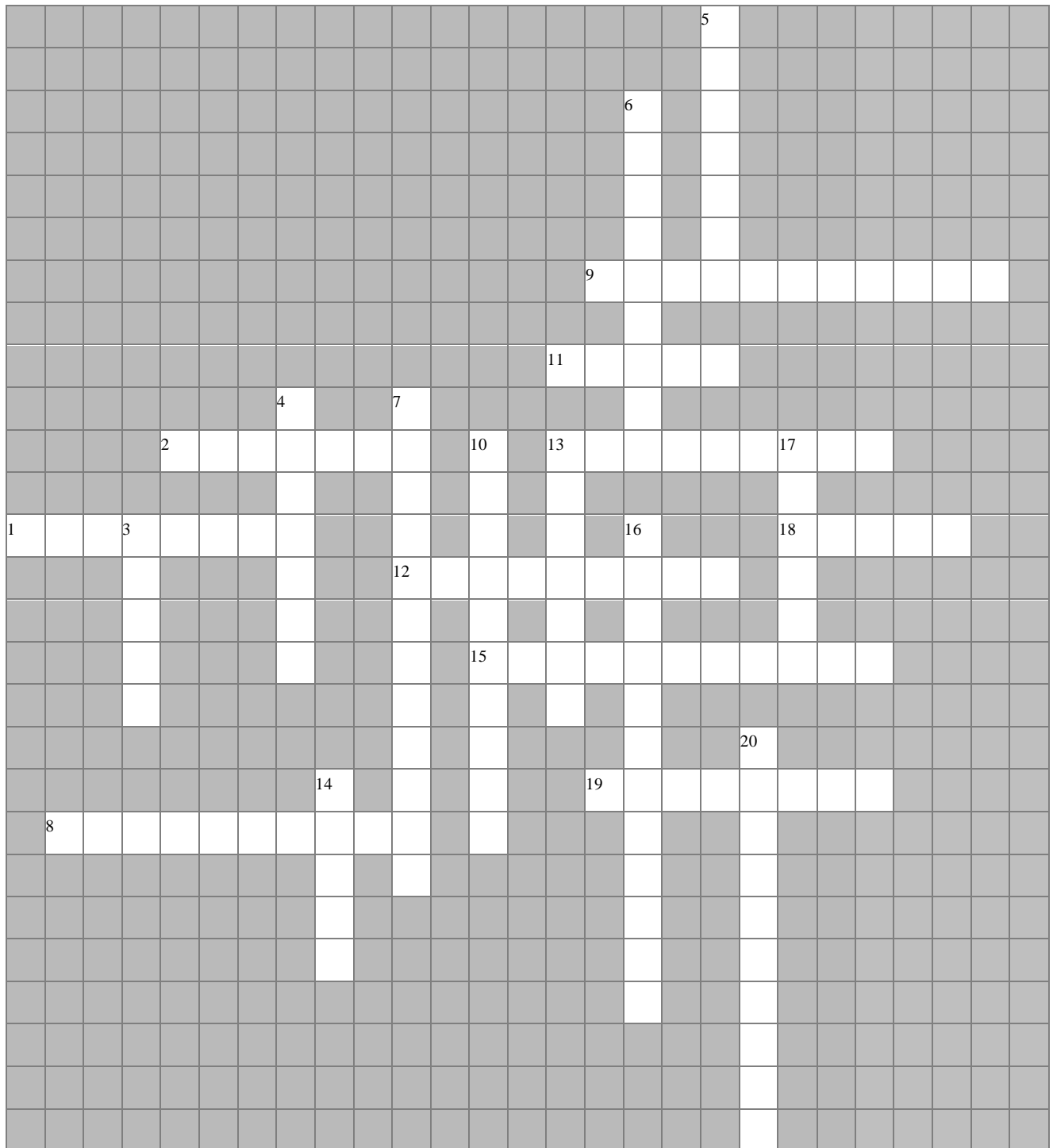
Продукція	Можливі обсяги реалізації продукції залежно від варіанту розвитку економічної ситуації, тис. грн.			maxV _{ij}
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний	
А	17	0	13	17
Б	25	5	0	25
В	0	15	15	15

Найкращою є та стратегія, яка забезпечує мінімальні втрати, тобто відповідає формулі:

$\min (\max V_{ij})$

В даному випадку слід обрати варіант продукції В.

Кросворд для перевірки рівня засвоєння теоретичних знань



По горизонталі:

Специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення якісно нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного.

1. Природні, людські і вироблені людиною об'єкти, котрі використовуються для виробництва товарів і послуг.
8. Процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з

метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

9. Цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети, або процес розподілу завдань між учасниками для досягнення певної колективної мети.

11. Систематизована сукупність кроків, які потрібно здійснити, щоб виконати певну задачу чи досягти певної мети.

12. Виключне право (виробництва, торгівлі, промислу тощо), що належить одній особі, групі осіб чи державі.

13. Наука про господарство, а саме — про організацію та управління виробництвом, ефективне використання ресурсів, збут і споживання товарів.

15. Процес створення матеріальних і суспільних благ, необхідних для існування і розвитку.

18. Цілеспрямована діяльність людини, в процесі якої вона впливає на природу і використовує її з метою виробництва матеріальних благ, необхідних для задоволення своїх потреб.

19. Наукове припущення.

По вертикалі:

1. Поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої.

2. Обов'язок, основне призначення, зовнішній прояв властивостей певного об'єкта в рамках даної системи відносин, до якої він належить.

3. Множина взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле, взаємодіють з середовищем та між собою, і мають мету.

4. Здатність чинити вплив як на окрему особистість, так і на групу, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей організації.

5. Характеристика інтенсивності розвитку певного процесу.

10. Процес формування порядку дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставленої цілі.

13. Вивіз із митної території країни за кордон товарів і послуг.

14. Основний ресурс в сільськогосподарському виробництві.

16. Процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації.

17. Ввезення на митну територію країни товару (товарів), призначеного для споживання у цій країні.

20. Наука, що вивчає методи кількісного охоплення і дослідження масових, зокрема суспільних, явищ і процесів.

По горизонталі:		По вертикалі:	
1. розвиток	12. монополія	3. вплив	13. експорт
2. ресурси	13. економіка	4. функція	14. земля
8. менеджмент	15. виробництво	5. система	16. глобалізація
9. організація	18. праця	6. лідерство	17. імпорт
11. метод	19. гіпотеза	7. динамічність	20. статистика
		10. планування	

Вибір стратегічних альтернатив

Для вдосконалення своєї діяльності підприємство хоче придбати нове виробниче обладнання. Менеджер визначив, що коли підприємство не зможе подвоїти прибуток, банк не дасть йому кредит для придбання цього обладнання. Є три стратегічних рішення, що можуть бути застосовані підприємством: вибір стратегії маркетингу, при якій можна збільшити продаж на 50% і відповідно збільшити прибуток; вибір фінансової та облікової стратегії, при якій фінансові витрати скорочуються наполовину за допомогою ефективного фінансового менеджменту з відповідним збільшенням прибутку; вибір операційної стратегії, при якій менеджмент зменшує на 20% виробничі витрати і збільшує прибуток:

На основі даних таблиці і розрахунків визначте, яка із стратегій найефективніша, при якій банк надасть позику підприємству для придбання необхідного йому нового обладнання:

Показники	Варіанти стратегій			
	поточний стан, грн.	маркетингова зростання продажу на 50% (грн.)	фінансова зменшення фінансових витрат на 50% (грн.)	виробнича зниження виробничих витрат на 20% (грн.)
Обсяг продажу	100 000	150000	100000	100000
Виробничі витрати	80 000	120000	80000	64000
Валовий прибуток	20 000	30000	20000	36000
Фінансові витрати	6 000	9000	3000	10800
Прибуток	14 000	21000	17000	25200
Податок на прибуток	3 500	5250	4250	6300
Чистий Прибуток	10 500	15750	12750	18900

Прийняття управлінських рішень методом експертної оцінки

Завдання. Для визначення конкурентоспроможності товару на ринку сформував перелік критеріїв його оцінки та визначити значущість кожного з них на основі групової експертної оцінки.

Характеристики товару	Оцінка значущості характеристик товару експертами					
	1	2	3	4	5	6
1. Якість товару	0.4	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3
2. Ціна товару	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2
3. Канали збуту	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1	0.2
4. Технічне обслуговування	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1

5.Реклама і стимулювання	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
Сумарне значення	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

Методика вирішення завдання. Загальну думку експертів S_i по i -й ознаці розраховують за формулою:

$$S_i = \frac{\sum_{j=1}^m a_{ij}}{m}$$

де a_{ij} - ваговий коефіцієнт, який надав j -й експерт i -й ознаці;

j - номер експерта;

i - номер ознаки;

m - кількість експертів, що оцінюють i -ту ознаку.

Чим більша величина S_i , тим більша важливість цієї ознаки.

Характеристики товару	Оцінка значущості характеристик товару експертами						S_i
	1	2	3	4	5	6	
1. Якість товару	0.4	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3	0.33
2. Ціна товару	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2	0.23
3. Канали збуту	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1	0.2	0.20
4. Технічне обслуговування	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.12
5. Реклама і стимулювання	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.12
Сумарне значення	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

Оцінка ефективності управління окремими процесами в підприємстві

1. За результатами проведеного аналізу найвищу пріоритетність щодо оцінки конкурентоспроможності товару надано критерію якості (33%), ціні товару (23%) та каналам збуту (20%).

Визначити ефективність факторингової операції для підприємства продавця за такими даними:

1. підприємство продало банку право стягнення дебіторської заборгованості на суму 6000 тис. грн. на таких умовах

а.) комісійна плата за здійснення факторингової операції стягується банком в розмірі 2% від суми боргу.

б.) банк надає підприємству продавцю кредит у формі попередньої оплати його боргових вимог у розмірі 75% від суми боргу.

- в.) відсоткова ставка за наданий банком кредит становить 20% на рік.
 2. середній рівень процентної ставки на ринку грошей (ринку короткострокових кредитів) дорівнює 25% на рік.

Розв'язок:

1. визначаємо додаткові витрати підприємства по здійсненню факторингових операцій:

комісійна плата: $6000 * 0,02 = 120$ тис. грн.

плата за користування кредитом: $6000 * 0,75 * 0,2 = 900$ тис. грн.

Разом витрат 1020 тис.грн.

2. визначаємо рівень додаткових витрат по відношенню до додаткових отриманих грош. кредитів.

$$\frac{1020}{6000 * 0,75} * 100 = 22,7\%$$

Співставивши отриманий показник із середнім рівнем відсоткової ставки на ринку грошей бачимо, що здійснення факторингової операції для підприємця продавця більш вигідне ніж отримання фінансового кредиту на період оплати боргу покупцем продукції.

2. Підприємство виготовляє і продає за рік продукції на 200 тис. грн. Витрати на її виготовлення і продаж становлять 180 тис. грн., в тому числі змінні витрати – 120 тис. грн., постійні витрати 60 тис. грн.

Розрахувати:

1. коефіцієнт маржинального прибутку;
2. критичну обсяг виробництва (T_0);
3. коефіцієнт безпеки виробництва.

Розв'язок:

$$k = \frac{Вир - C_{зм}}{N} = \frac{200 - 120}{200} = 0,4$$

1. m $Вир$ 200 ;

$$2. V_{кр} = \frac{C_{пв}}{k_m} = \frac{60}{0,4} = 150 \text{ тис.грн.};$$

$$3. k = \frac{N - N_{кр}}{N} = \frac{200 - 150}{200} = 0,25 .$$

Коефіцієнт безпеки свідчить про те, що зменшення фактичного обсягу виробництва на 25% зрівняє його з критичною величиною і в цьому разі підприємство не матиме прибутку. Подальше зменшення обсягу виробництва і реалізації призведе до прямих збитків.