



Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля

Факультет економіки та управління

Н. Ткаченко

Основи менеджменту та підприємництва

Частина I
Основи менеджменту



Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля

Факультет економіки та управління

Н. Ткаченко

Основи менеджменту та підприємництва

Частина I

Основи менеджменту

Навчальний посібник



УДК 005.338.2.658.29(075.8)

T48

Рекомендовано до друку

вченою радою Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
(протокол № 5 від 28.12.2023 року)

Рецензенти:

О. Паламарчук – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України;

О. Хандій – доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник відділу економічних проблем соціальної політики Інституту економіки промисловості НАН України.

Ткаченко Н.

T48 Основи менеджменту та підприємництва : навч. посіб. / Н. Ткаченко ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, Ф-т екон. та упр. – Ч. 1. Основи менеджменту. – Київ : [Вид-во Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля], 2023. – 128 с.

ISBN 978-617-11-0241-5

Навчальний посібник надає можливість опанувати обсяг спеціальних знань в галузі теорії і практики сучасного менеджменту та сформувати уміння і навички сучасного управлінського мислення.

У вигляді основних теоретичних положень в концентрованій формі студентам подається вміст 9 основних тем з основ менеджменту, кожна з яких містить ключові визначення, блок питань для самоперевірки знань і повторення матеріалу, практичні завдання та ситуаційні вправи. Також для самоперевірки надається тест, який можна використовувати для проведення підсумкового контролю знань студентів та самоконтролю.

У посібнику висвітлено історію розвитку менеджменту, розглянуто сутність та призначення менеджменту, охарактеризовано працю менеджера, ролі, навички та специфіку роботи менеджерів, репрезентовано базові функції менеджменту – планування, організацію, мотивацію, контроль та висвітлено основні питання, пов'язані з прийняттям управлінських рішень і комунікацією в менеджменті, лідерством, владою та стилями управління.

Посібник адресований студентам вищих навчальних закладів, які навчаються за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра за спеціальністю «Менеджмент», а також може бути корисним у роботі викладачів і фахівців з менеджменту, керівників та підприємців.

УДК 005.338.2.658.29(075.8)

Посібник підготовлено у рамках виконання Проекту "Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад" / "Reinventing displaced universities: enhancing competitiveness, serving communities" (REDU) (2020-2024 роки).

Публікація підготовлена за фінансової підтримки Європейського Союзу. Її зміст є виключною відповідальністю автора Наталії Ткаченко, Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.

This publication was produced with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of Nataliia Tkachenko, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University and do not necessarily reflect the views of the European Union.

ISBN 978-617-11-0241-5

© Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля, 2023

© Ткаченко Н., 2023



Зміст

| | |
|---|-----|
| Тема 1. Сутність менеджменту. Праця менеджера: ролі, навички, специфіка роботи..... | 5 |
| Тема 2. Управління організаційним оточенням..... | 16 |
| Тема 3. Функція планування..... | 30 |
| Тема 4. Функція організації. Організаційні структури..... | 45 |
| Тема 5. Функція мотивації..... | 61 |
| Тема 6. Функція контролю..... | 77 |
| Тема 7. Комунікації в менеджменті..... | 86 |
| Тема 8. Прийняття управлінських рішень..... | 99 |
| Тема 9. Лідерство..... | 110 |
| Тести..... | 126 |

Тема 1. Сутність менеджменту. Праця менеджера: ролі, навички, специфіка роботи

✓ Поняття та їх визначення

Загальний менеджмент - це управління діяльністю організації загалом або її самостійними господарськими ланками.

Функціональний менеджмент – це управління певними сферами діяльності організації або її ланками

Менеджер - це особа, яка професійно займається управлінською діяльністю і повсякденно керує певними відділами, службами, організаціями, реалізуючи управлінські функції для забезпечення досягнення цілей організації.

Менеджмент – інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці-менеджери формують організації й управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їхнього досягнення.

Менеджмент – особлива категорія людей, зайнятих управлінням.

Менеджмент – процес взаємозв'язку функцій управління, – планування, організації, мотивації, контролю, реалізація яких забезпечує досягнення цілей організації.

Менеджмент – це вміння досягати поставлених цілей використовуючи труд, інтелект та мотиви поведінки людей, які працюють в організації

5



Основні теоретичні положення

План:

- 1.1. Еволюція поглядів на сутність менеджменту
- 1.2. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту
- 1.3. Сутність праці менеджера, ролі менеджера
- 1.4. Розподіл управлінської праці

1.1. Еволюція поглядів на сутність менеджменту

Формування менеджменту як науки проходило поступово і розпочалося ще у дев'ятнадцятому столітті з розвитком капіталізму у країнах Європи та Північної Америки. Проте, незважаючи на інтернаціональність впровадження менеджменту в різних країнах, батьківщиною його вважають США, а основоположником Ф. Тейлора, книгу якого «Принципи наукового управління» (1911) визнають початковим виданням у вивченні менеджменту. Менеджмент як наука та самостійна область знань сформувався у 30-ті роки двадцятого століття.

Цілий ряд наукових шкіл та підходів поступово сформували менеджмент як науку та дисципліну, розглянемо їх докладніше.

[Школа наукового управління](#)^[1]. Представниками школи наукового управління є Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілберт, Г. Гант, Г. Форд, Х. Емерсон та ін. Головні ідеї у галузі менеджменту Ф. Тейлора, включають ряд принципів «наукового управління», таких як: розробка оптимальних методів виконання роботи на основі

наукового вивчення витрат часу, рухів та зусиль працівників; абсолютне дотримання розроблених на науковій основі стандартів та правил; підбір та навчання співробітників, надання їм таких робочих місць, на яких вони можуть принести найбільшу користь; оплата за результатами праці; використання функціональних менеджерів, які аналізують роботу підприємства та здійснюють контроль за спеціалізованими напрямками; підтримка дружніх відносин між робітниками та менеджерами (адміністраторами).

Представники школи наукового управління вважали що використовуючи спостереження, виміри, логіку та аналіз, можна вдосконалити багато операцій ручної праці, домагаючись ефективнішого виконання робіт[2, с.34-44].

Представниками *адміністративної школи управління* були А. Файоль, Л. Г'юлік, Л. Урвік, Дж. Муні, А. Слоун[2, с.48-58]. В своїх дослідженнях вони зосереджували увагу на вивченні сутності та змісту управлінської діяльності. Засновником школи адміністративного управління вважають французького менеджера Анрі Файоля, який вперше систематизував і визначив принципи наукового управління[3]. Головний внесок А. Файоля в теорію менеджменту полягає в тому, що він розглядав управління як універсальний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних функцій, таких як планування, організація, підбір та розміщення кадрів, керівництво (мотивація) та контроль. А. Файоля вважають також основоположником процесного підходу до управління/

До адміністративної школи управління можна віднести теорію "Раціональної бюрократії" німецького соціолога М. Вебера[2, с.58-61]. Хоча деякі дослідники визначають цю теорію як самостійну школу бюрократичного менеджменту. До основних ознак раціональної бюрократичної організації Вебер відносив: глибокий поділ праці за функціональним принципом; чітку побудову за ієрархічним принципом; наявність системи правил, норм, формальних процедур, що визначають права та обов'язки-працівників; побудову внутрішньої системи відносин на формальних засадах; підбір кадрів за формальними ознаками на конкурсній основі з подальшим просуванням залежно від старшинства, стажу роботи та досягнутих результатів.

Головний внесок представників *адміністративної школи* полягав в тому, що вони: розглянули управління як універсальний процес, що складається з кількох функцій управління; провели аналіз функцій управління; сформулювали систематизовану теорію управління організацією; виділили управління як особливий вид діяльності.

Школа людських відносин базується на поведінковому підході і поєднує кілька наукових напрямів: ранній біхевіоризм (Д. Уотсон, Х. Мюнстерберг, М. Фоллетт), школу людських відносин (Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер) та біхевіористський науковий підхід (Д. Мак-Грегор, А. Маслоу). Відмінною особливістю цієї школи є перенесення центру уваги в управлінні на людину. Представники цієї школи вперше визначили управління як забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб. Школа людських відносин базується на досягненнях наук про людську поведінку, тобто, соціології та психології[2, с. 62-70].

До основних ідей *школи людських відносин* належать такі: управління – соціально-психологічний, а не економічний процес; в основі управління знаходиться людина, неповторна особистість з її інтересами, потребами та мотивами; людина – соціальна істота, яка підпорядковується законам колективу; з природою людини несумісні жорстка ієрархія підпорядкованості та формалізація організаційних процесів, тому необхідно створити такі методи управління, які регулювали б поведінку людей у групі, організації, могли б повніше використати психологічні та емоційні особливості працівника; на продуктивність праці виконавця впливають не стільки матеріальні фактори, скільки психологічні та частково – соціальні; керівники повинні встановлювати та підтримувати лояльні відносини з неформальними робочими групами та їх лідерами.

Кількісна школа, або школа науки управління впровадила в практику управління використання кількісних методів обґрунтування управлінських рішень. Вона передбачає використання апарату математики, кібернетики, теорії ймовірності, статистики та комп'ютерних технологій для прийняття оптимальних рішень управлінського характеру. Представниками даної школи є науковці Р. Акофф, С. Бір, Е. Квейд, Л. Конторович, В. Новожилов, В. Глушков - розглядали управління як логічний процес, який

можна висловити математично. У 60-х роках ХХ століття почалася розробка концепції управління, заснованої на використанні математичного інструментарію. З'явилися нові елементи внутрішньофірмового планування: імітаційне моделювання рішень, методи аналізу за умов невизначеності, математичне забезпечення оптимізації управлінських рішень[4].

Внесок в управління представників школи кількісних методів полягає в наступному: поглиблення розуміння складності управлінських проблем завдяки застосуванню різних математичних моделей; розвиток та використання кількісних методів для надання допомоги менеджерам, які приймають рішення у складних кризових ситуаціях. Розглянуті вище наукові школи становлять "науковий фундамент" менеджменту поряд із сучасними методологічними підходами.

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, оскільки для них є характерним погляд на управління як на багатопланове, комплексне і змінюване явище, що є пов'язаним із внутрішнім і зовнішнім оточенням організації. Вони дозволяють адаптувати методи управління до конкретних вимог розвитку організації. Сучасні підходи до управління є найважливішими методологічними підходами у менеджменті. Найважливішими методологічними підходами, що використовуються у менеджменті, є: системний, процесний, ситуаційний та комплексний. Сучасні підходи до менеджменту розглядаються докладніше в темі Управління організаційним оточенням.

1.2. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту

В житті ми стикаємося достатньо часто з менеджментом, адже навколо нас здійснюють свою діяльність багато різних організацій і забезпечення їх функціонування та їх розвиток безпосередньо залежить від менеджменту, адже кожна організація потребує управління нею, відповідно застосування менеджменту та наявності менеджерів. Завдяки досягненням науки та практики в сфері менеджменту та застосуванню нових та більш ефективних методів управління в діяльності організацій забезпечується їх ефективне функціонування та розвиток на основі оптимального розподілу ресурсів, які використовуються.

Що ж таке менеджмент? Поняття менеджменту є достатньо містким і має широке тлумачення та різні визначення. В основі поняття «менеджмент» лежить англійське дієслово "to manage", яке в перекладі визначається як управляти, завідувати, керувати. Це дієслово виникло від латинського слова "manus" – рука[5].

Достатньо часто в діловій літературі та й на практиці термін "менеджмент" ототожнюють з терміном "управління". Проте, це не одне те ж саме, адже управління використовується в різних сферах діяльності і передбачає можливість управління технікою, технологіями, різними технічними об'єктами та системами. Управління є цілеспрямованим впливом суб'єкта управління на об'єкт управління для зміни параметрів його функціонування та досягнення певних результатів. То ж, відповідно, термін "управління" ширше.

Менеджмент застосовується стосовно до управління людьми, працівниками, персоналом. Менеджмент є соціально орієнтованим і якщо використовується, то відносно до управління соціально-технічними системами. Об'єктом менеджменту є будь яка соціально-технічна система, будь-яка організація або підприємство, незалежно від сфери діяльності та форми власності.

В літературних джерелах розглядаються різні підходи до визначення менеджменту, які мають іноземне походження, кожне з яких доповнює та дозволяє поглибити розуміння сутності менеджменту. Отже, менеджмент розглядається і як спосіб і манера поводження з людьми, і як влада і мистецтво управління, і як особливі вміння й адміністративні навички, якими володіють менеджери, і як орган управління, який включає власне людей, які здійснюють управлінську діяльність в організації (рис. 1.1).

Здійснення управлінської діяльності передбачає виконання певних функцій, які формують процес менеджменту, і в контексті цього, важливим є визначення менеджменту, яке визначає базові функції менеджменту, які реалізуються в управлінській діяльності, а саме, планування, організацію, мотивацію та контроль. Дані функції реалізує будь-який менеджер і тому, дане визначення менеджменту, надає

можливість зрозуміти функціональне наповнення процесу менеджменту. Базові функції утворюють цикл менеджменту, який в організації здійснюється постійно і є основою управління. Забезпечують цикл менеджменту процеси: комунікація та прийняття управлінських рішень, їх називають пов'язаними, адже вони надають можливість реалізувати кожну із функцій менеджменту. Слід також зауважити що з врахуванням специфіки функціональних зон та видів діяльності організацій, управлінські функції конкретизуються і стають специфічними, враховуючи особливості управління у відповідних зонах, таких як персонал, маркетинг, фінанси, виробництво та інші.



Рис. 1.1. Визначення менеджменту.

Одним з найпопулярніших визначень менеджменту є таке, що розглядає його як особливі менеджерські уміння досягати поставлених цілей на основі використання труда, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. Отже, менеджер забезпечує процес виконання роботи, завдяки тому що вміє спланувати роботу, організувати підлеглих йому працівників, мотивувати їх на продуктивний та результативний труд й проконтролювати виконану роботу.

Менеджмент також розглядається як інтеграційний процес в якому менеджери є фахівцями що працюють й професійно забезпечують управління в організаціях шляхом постановки цілей та розробки способів їх досягнення. Поширеним за змістом визначенням менеджменту є таке в якому менеджмент розглядається як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці-менеджери формують організації й управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їхнього досягнення (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Менеджмент як процес управління

Менеджмент як наука формувався тривалий період часу і базується на тисячолітній практиці управління (рис. 1.3). Цілий ряд наукових шкіл та вчених, які вивчали менеджмент, поступово сформували його як науку. Об'єктом менеджменту як науки є будь-яка соціально-технічна система, будь-яка організація або підприємство, незалежно від сфери діяльності та форми власності.

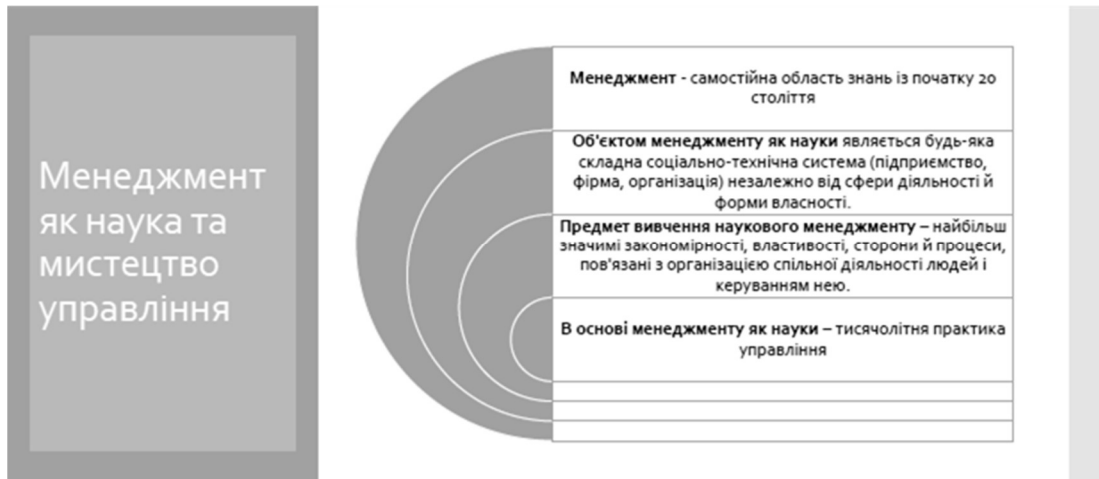


Рис. 1.3. Менеджмент як наука та мистецтво управління

Розглядаючи менеджмент як специфічний орган (апарат) управління сучасною організацією, слід зауважити що без нього організація не може існувати та ефективно функціонувати. Апарат управління в організації координує та раціонально розподіляє і використовує ресурси організації для досягнення її цілей. Апарат управління складається із керівників, фахівців та службовців.

До того ж менеджмент визначають як категорію людей, як такий соціальний шар, що здійснює управління. Менеджер є керівником або керуючим, що займає постійну управлінську посаду й є наділеним повноваженнями прийняття рішень по конкретних видах діяльності організації, яка діє в ринкових умовах. Залежно від рівня управління розрізняють вищих, середніх і нижчих менеджерів, залежно від характеру діяльності - лінійних і функціональних.

На рис. 1.4 представлено основні ключові слова дефініцій менеджменту, які узагальнено на основ різних визначень менеджменту.

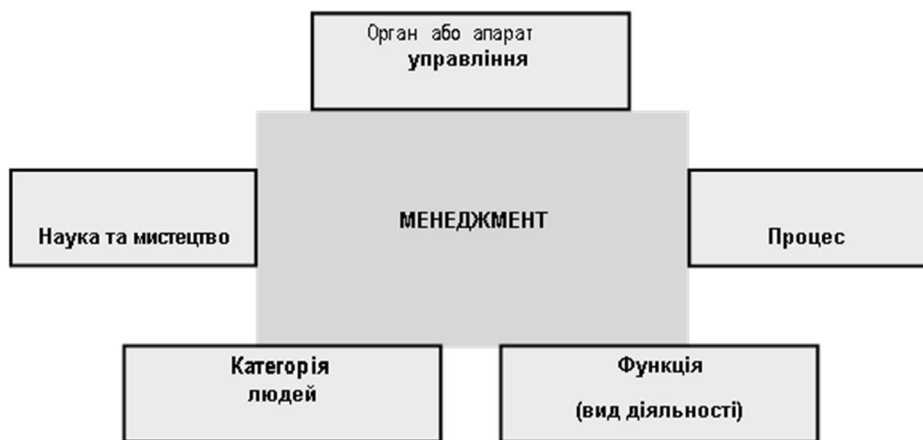


Рис. 1.4. Узагальнення ключових слів з визначень терміну „менеджмент”.

Менеджмент, як специфічний вид управлінської діяльності, поділяють на загальний і функціональний менеджмент.

Загальний менеджмент це управління діяльністю організації загалом або її самостійними господарськими ланками.

Функціональний менеджмент це управління певними сферами діяльності організації або її ланками. Функціональний менеджмент відображає особливості процесів, які протікають в організації[6, с.11].

Види функціонального менеджменту[6, с.14]:

- виробничий менеджмент
- постачальницько-збутовий менеджмент
- інноваційний менеджмент
- маркетинг-менеджмент
- менеджмент персоналу
- фінансовий менеджмент

Кінцевою метою менеджменту є забезпечення ефективної діяльності організації шляхом раціонального використання всіх наявних ресурсів і саме на це спрямовано загальний менеджмент. Функціональний менеджмент спрямовано на забезпечення ефективної діяльності кожної функціональної сфери в організації і передбачає управління фінансами, персоналом, логістикою, виробництвом та іншими сферами.

Виробничий менеджмент спрямовано на вирішення завдання забезпечення оптимального обсягу й структури випуску продукції, застосовуваної технології, раціонального завантаження обладнання; розміщення людей; усунення збоїв і неполадок; поточного контролю; керівництва персоналом, вирішення конфліктів тощо.

Постачальницько-збутовий менеджмент орієнтований на організацію укладання господарських договорів, закупівлі, доставки й зберігання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, зберігання і відправлення готової продукції покупцям.

Інноваційний менеджмент має своїм об'єктом процес наукових досліджень, прикладних розробок, створення дослідних зразків і впровадження новинок у виробництво.

Маркетинг-менеджмент займається питаннями вивчення ринків, попиту, що існує, і перспективного попиту на продукцію, розробкою з урахуванням цього виробничої, цінової й рекламної політики та стратегії.

Менеджмент персоналу вирішує завдання підбору, розміщення, навчання, підвищення кваліфікації працівників; вибору методів їхньої винагороди й стимулювання; створення сприятливого морально-психологічного клімату й допомоги у вирішенні трудових суперечок і конфліктів; поліпшення умов праці й побуту працівників; підтримки контактів із профспілковою організацією.

Фінансовий менеджмент пов'язаний зі складанням бюджету й фінансового плану організації, формуванням і розподілом її грошових ресурсів, оцінкою поточного й перспективного фінансового стану, вживанням необхідних заходів щодо їх зміцнення.

1.3. Сутність праці менеджера, ролі менеджера

Менеджер це особа, яка професійно займається управлінською діяльністю і повсякденно керує певними відділами, службами, організаціями, реалізує управлінські функції для забезпечення досягнення цілей організації. Здійснюючи управлінську діяльність менеджери взаємодіють з персоналом безпосередньо в організації та із середовищем функціонування організації поза ним, займаються передбаченням, активізують та контролюють роботу персоналу, займаються дослідженнями та плануванням як на перспективу, так й на середні та короткі проміжки часу. Управлінська робота може бути як стереотипною і характеризуватися певною повторюваністю, так й творчою. За етапами виконання можливо визначити такі етапи в управлінській роботі як цілепокладання, аналіз ситуації, визначення проблеми, пошук рішення. Розрізняється управлінська праця і за складністю.

Складність управлінської праці обумовлюється такими обставинами.

По-перше, масштабами, кількістю та складом проблем, які вирішуються, зв'язків між ними, різноманіттям методів, як застосовуються, та організаційних принципів.

По-друге, необхідно приймати нові, нетрадиційні рішення, часто в умовах невизначеності та ризику, що потребує глибоких професійних знань, досвіду, широкої ерудиції.

По-третє, складність управлінської праці визначається ступенем оперативності, самостійності, відповідальності, ризикованості рішень, які необхідно приймати. Менеджер, приймаючи рішення, бере на себе відповідальність за тих працівників, які знаходяться у нього в підпорядкуванні, за роботу певного підрозділу та служби, за організацію в цілому.

За змістом управлінська праця поділяється на:

- ✓ комунікаційну (ведення перемовин, приймання відвідувачів, організаційні заходи, виїзд у командировки);
- ✓ розпорядчу та координаційну (доведення до підлеглих прийнятих рішень в усній та письмовій формі, складання та видача завдань, інструктування);
- ✓ контроль-оціночну (перевірка своєчасності та якості виконання завдань);
- ✓ конструктивну (вивчення інформації та підготовка рішень);
- ✓ інформаційно-технічну (з носіями інформації) на що витрачається 10 – 15% робочого часу.

Кожний менеджер в процесі управління виконує певні управлінські ролі, які є набором поведінкових правил, які визначають поведінку менеджера в конкретній ситуації. це очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою.

Ролі обумовлюються повноваженнями і статусом менеджера та охоплюють сферу його взаємодії з підлеглими. В процесі здійснення управлінських функцій ролі менеджера змінюються, адже він і приймає управлінські рішення, і передає інформацію, і забезпечує встановлення взаємин як всередині організації, так й ззовні.

Відповідно до класифікації Г. Мінцберга виділяють три групи ролей (рис. 1.5) – ролі з ухвалення рішень, інформаційні ролі та міжособистісні ролі. Кожна група ролей має певний склад видів ролей [6, с.15].

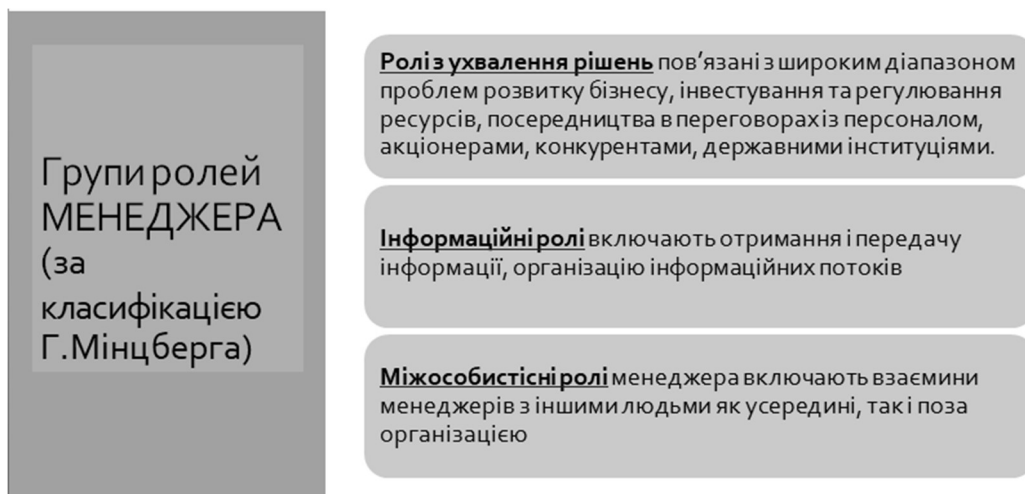


Рис. 1.5 Ролі менеджера за класифікацією Г. Мінцберга

У складі міжособистісних ролей менеджера включають такі ролі, як:

- головний керівник - офіційний символ, що є виявом юридичної особи під час виконання обов'язків правового чи соціального характеру, праця керівника полягає в діях, до яких зобов'язує становище, потреба ухвалення рішень;
- лідер здійснює мотивацію та активізує діяльність інших людей;

- сполучна ланка (зв'язківець) забезпечує зовнішні контакти і організовує джерела для отримання інформації та послуг;
- приймач інформації опрацьовує інформацію, контакти, пов'язані переважно з одержанням інформації.

Група інформаційних ролей включає такі ролі як:

- розповсюджувач інформації - передає інформацію згори вниз або знизу вгору різними способами (усно, письмово);
- представник організації - передає інформацію про організацію назовні, представляє організацію, формує її імідж та репутацію; бере участь у засіданнях, письмових та усних виступах від імені організації;
- підприємець знаходить можливості для розвитку організації, розробляє й реалізує проекти, вдосконалює їх, контролює розробку інших проектів; здійснює бізнес-планування, розробку стратегії, ініціює зміни в організації.

Група ролей з ухвалення рішень включає такі ролі:

- ліквідатор порушень (стабілізатор) коригує дії у разі несподіваних порушень процесу діяльності, усуває небажані ситуації;
- розпорядник ресурсів відповідає за розподіл усіх ресурсів організації (коштів, часу, матеріалів, обладнання, персоналу тощо); складає бюджети та графіки, контролює їх виконання;
- відповідальний за переговори веде переговори, укладає угоди з партнерами, клієнтами й установами різних форм власності та інших країн.

1.4. Горизонтальний та вертикальний розподіл управлінської праці

12

Для забезпечення процесу управління в організації використовується розподіл праці по горизонталі та по вертикалі.

Горизонтальний розподіл праці в організації застосовується для того щоб забезпечити виконання необхідних для організації функцій, тобто поділ проводиться за функціональними зонами, такими як виробництво, персонал, маркетинг, фінанси та, відповідно, утвореними службами, такими як виробничий підрозділ, служба персоналу, відділ маркетингу, фінансовий відділ та відповідно між визначеними керівниками таких служб організації [7]. Горизонтальний розподіл управлінської праці забезпечують менеджери, які здійснюють управління функціональними зонами в організації, такими як:

- ✓ кадрова - це забезпечення організації людськими ресурсами. виконання всіх управлінських дій, які пов'язані з соціальною сферою (оплата, добробут і умови найму);
- ✓ фінанси та бухгалтерський облік – це фінансові аспекти бізнесу та управління коштами;
- ✓ забезпечення ресурсами – здійснення й удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення;
- ✓ виробнича – забезпечення функціонування виробничого процесу. ухвалення рішень у сфері технологій, організації, виробництва, контролю якості;
- ✓ маркетингова – це вид діяльності, який допомагає прогнозувати попит та задовольняти потреби споживачів

Вертикальний розподіл праці передбачає поділ за рівнями управління в цілях координації управлінської роботи. Наслідком вертикального поділу є створення рівнів управління, яким відповідають три групи менеджерів: керівники вищої ланки – менеджери низової ланки (операційні управлінці); керівники середньої ланки; менеджери низової ланки (операційні управлінці)[6, с.21].

Менеджери низової ланки (операційні управлінці) забезпечують здійснення контролю за виконанням виробничих завдань та використанням ресурсів (сировини, устаткування, кадрів). Робота керівника нижчого рівня є різноманітною і залежить від поставлених завдань, ступень відповідальності

керівників даного рівня у порівнянні з вищим рівнем управління є невисоким, іноді в роботі присутня значна частка фізичної праці.

Менеджери середньої ланки можуть очолювати підрозділ або відділ в організації. Їх професійна діяльність більшою мірою визначається змістом роботи підрозділу, ніж організації загалом. Менеджери середнього рівня готують інформацію для рішень, які ухвалюють керівники вищого рівня, і передають ці рішення, зазвичай після трансформації їх у технологічно зручній формі, у вигляді специфікацій і конкретних завдань низовим лінійним менеджерам.

Менеджери вищого рівня відповідають за розроблення і реалізацію стратегії організації, за ухвалення особливо важливих для неї рішень, які стосуються розвитку організації на перспективу. До менеджерів вищого рівня відноситься вищий керівний склад. Робота менеджера вищої ланки є відповідальною, обсяг роботи великий, темп діяльності напружений. Їхня професійна діяльність в основному полягає в аналітичній діяльності та прийнятті управлінських рішень, які стосуються всієї організації.

Отже, на підприємстві будь-якої сфери діяльності повинен бути чіткий розподіл функцій у роботі менеджерів різних рівнів. Ієрархія управління, яка утворює вертикальний розподіл праці, та виокремлення служб та підрозділів з розподілом по горизонталі, є інструментом для реалізації цілей підприємства і гарантом збереження його системи.

? Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні школи становлення менеджменту, які сформували його як науку та сферу знань
2. Назвіть основні підходи до менеджменту, коротко визначте їх сутність
3. Дайте визначення терміну «менеджмент»
4. Які відмінності між поняттями «менеджмент» та «управління»
5. Охарактеризуйте менеджмент як вид діяльності та як процес
6. Охарактеризуйте менеджмент як категорію людей
7. Охарактеризуйте менеджмент як науку та мистецтво управління
8. Охарактеризуйте менеджмент як апарат управління
9. Дайте визначення менеджменту з функціональної точки зору та охарактеризуйте цикл менеджменту
10. Назвіть основні види функціонального менеджменту
11. Охарактеризуйте сутність та особливості управлінської праці менеджера
12. Поясніть, на вашу думку, менеджер в процесі здійснення своєї діяльності виконує всі ролі менеджера за Г. Мінцбергом? Чи є відмінності між ролями менеджерів на різних рівнях управління?
13. Дайте визначення та наведіть приклади вертикального розподілу праці
14. Дайте визначення та наведіть приклади горизонтального розподілу праці
15. Назвіть види міжособистісних ролей менеджера та охарактеризуйте їх
16. Назвіть види ролей з прийняття рішень менеджера та охарактеризуйте їх
17. Назвіть види інформаційних ролей менеджера та охарактеризуйте їх
18. Охарактеризуйте вертикальний розподіл праці та наведіть приклади посад менеджерів на різних рівнях управління



Практичне завдання

Завдання 1.

Перегляньте відеоролик [«Класна робота»: у чому полягає популярність професії менеджера»](#)[8]

Охарактеризуйте робочий день менеджера. Визначте до якої функціональної зони можна віднести наведений приклад роботи менеджера. На вашу думку, до якого рівня управління відноситься менеджер у відео? Які ролі менеджера можливо визначити на основі цього відеоматеріалу?

Завдання 2.

Для виконання завдання, студентів можливо розподілити на 2-3 групи і надати час для попередньої підготовки кожній групі, або кожному студенту видати індивідуально приклад(и) діяльності для самостійної підготовки. Розгляньте приклади діяльності менеджерів та визначте, які ролі за класифікацією Г. Мінцберга, ілюструє кожен приклад, а також вкажіть наявність яких навичок є важливою для менеджера для виконання ним відповідної ролі.

Приклади:

- 1) прийом на роботу завідувача магазину;
- 2) складання бізнес-плану;
- 3) доповідь на річних зборах акціонерів;
- 4) укладання угоди з постачальником;
- 5) прийом відвідувача з особистого питання;
- 6) реагування на аварію опалювальної системи на складі;
- 7) участь в презентації фірми-постачальника;
- 8) зустріч із іноземною делегацією з питань можливого товаропостачання;
- 9) бесіда з порушником трудовий дисципліни;
- 10) бесіда з порушником трудової дисципліни;
- 11) телефонний дзвінок у відділення банку;
- 12) проведення зборів в філії по з приводу конфліктної ситуації в колективі.

Завдання 3.

Проаналізуйте цитати про менеджмент та поясніть ваше розуміння їх змісту. Які навички менеджера можливо визначити як важливі, враховуючи зміст закладений в цитату.

«Завдання успішного менеджменту – зробити організацію результативною та ефективною у найближчій та довгостроковій перспективі» (І. Адізес)

«Качина теорія» менеджменту: качка, що пливе по воді, зовні здається спокійною і незворушною, але її лапки під водою працюють дуже-дуже швидко (І. Адізес)

«Правильне рішення, прийняте із запізненням, є помилкою» (Лі Якокка)

«Навіть найкращий менеджер часом виявляється у положенні хлопчика з величезним собакою на повідку. Він дивиться, куди вона тягне повідець, і веде її в цей бік (Лі Якокка)

«Якщо в команді немає людини, яка приймає рішення, то рішення ніколи не буде прийнято» (П. Друкер)

«Показник якості управління – звичайні люди, які роблять незвичайні речі» (П. Друкер)

Завдання 4.

Керівники яких посад та якого рівня управління приймають участь в прийнятті наведених рішень?

1. Рішення концептуального характеру.
2. Оперативні рішення, пов'язані з виконанням виробничих завдань та оптимізацією використання виділених ресурсів.
3. Рішення, пов'язані з розподілом фінансових ресурсів.
4. Рішення, пов'язані з поточним використанням матеріальних ресурсів
5. Рішення з прийому на роботу і звільненню керівних співробітників.
6. Стратегічні рішення.
7. Рішення, пов'язані з організацією роботи безпосередніх виконавців по виконанню виробничих завдань.
8. Рішення, пов'язані з маркетингом та продажами.

Завдання 5.

Керівники якого рівня управління витрачають більше всього часу на:

- 1) вивчення ділового навколишнього середовища організації;
- 2) взаємодію та узгодження рішень з керівниками ланок та рівнів управління;
- 3) оперативний контроль виконання виробничих завдань;
- 4) представницькі функції;
- 5) постановку завдань безпосереднім виконавцям виробничих завдань;
- 6) організацію робіт виконавців щодо реалізації планів організаційних змін.



Джерела

1. Психологія управління персоналом. URL: https://stud.com.ua/161209/menedzhment/shkola_naukovogo_upravlinnya_1880_1920 (дата звернення: 24.05.2023).
2. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. : навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. / кол. авторів, за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2017. Ч. 1 : Історія менеджменту. Теорія організацій. 336 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_1.pdf (дата звернення: 24.08.2023).
3. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту. URL: https://pidru4niki.com/75110/menedzhment/administrativna_shkola_klasichna_teoriya_organiza_tsiyi_1935r (дата звернення: 14.06.2023).
4. Управління людськими ресурсами : філософські засади. URL: https://pidru4niki.com/16330826/menedzhment/kilkisna_shkola_march_saymon_akoff_vudvord_tompson_lourens (дата звернення: 14.06.2023).
5. Менеджмент. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82> (дата звернення: 14.04.2023).
6. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник / за наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 336 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf (дата звернення: 14.06.2023).
7. Front Management. Передове управління : сайт. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-2223-1.html> (дата звернення: 20.05.2023).
8. "Класна робота": у чому полягає популярність професії менеджера. Youtube. TCH. URL: <https://youtu.be/sMAdQeK2UI4> (дата звернення: 20.05.2023).

Тема 2. Управління організаційним оточенням



Поняття та їх визначення

Внутрішнє середовище організації це складна система елементів і зв'язків, які є об'єктом постійного контролювання та регулювання менеджерів усіх рівнів. Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними організації, основними з яких є: цілі, завдання, структура, технологія, персонал.

Зовнішнє середовище організації – це сукупність зовнішніх неконтрольованих факторів, які допомагають, сприяють або руйнують організацію.

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації, реалізації функцій менеджменту та забезпечення ефективної діяльності організації.

Організація – двоє та більше осіб, які працюють разом і яких характеризують: спільна праця, єдині цілі, спрямованість на досягнення таких цілей. Організація – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам внутрішнього середовища з яких вона формується.

Фактори зовнішнього середовища непрямої дії - впливають не безпосередньо, а через певні механізми та взаємини.

Фактори зовнішнього середовища прямої дії - безпосередньо впливають на діяльність організації і залежать від цієї діяльності.

Функція – напрям управлінської діяльності, що дозволяє здійснювати керуючий вплив і створювати необхідні умови для вирішення завдань організації. Стосовно управління характеризують види управлінської діяльності, що виникають у процесі поділу та спеціалізації праці у сфері управління.

16



Основні теоретичні положення

План:

- 2.1. Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління
- 2.2. Життєвий цикл організації
- 2.3. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації
- 2.4. Сучасні підходи до управління організаціями
- 2.5. Функції та методи менеджменту

2.1. Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління

В економічному просторі кожної країни, регіону, міста, територіальної громади знаходиться багато різних організацій, які здійснюють свою діяльність, забезпечуючи потреби споживачів, і кожна з них потребує управління нею. Отже, об'єктом менеджменту є різні організації, будь якої організаційно-правової форми; форми власності; цільового призначення; широти виробничого профілю; характеру поєднання науки і виробництва; територіального розташування (рис. 2.1).

Кожна організація має керівну та керовану системи. Складові елементи, які забезпечують процес управління, утворюють керівну систему, а елементи, що забезпечують виробничий, господарський, комерційний та інші види діяльності, є складовими керованої системи.

Кожна організація є відкритою соціально-технічною системою, адже поєднує в собі як соціальну складову, соціум, людей, так й технічну складову, яка містить техніку, технологію, які використовуються в ній.

Організації характеризуються певними ознаками, а саме: кожна організація споживає ресурси, залежить від зовнішнього середовища, в якому функціонує, та впливає на нього надаючи результати своєї діяльності та виконуючи своє призначення, має горизонтальний та вертикальний розподіл праці, знаходиться на певному етапі життєвого циклу.

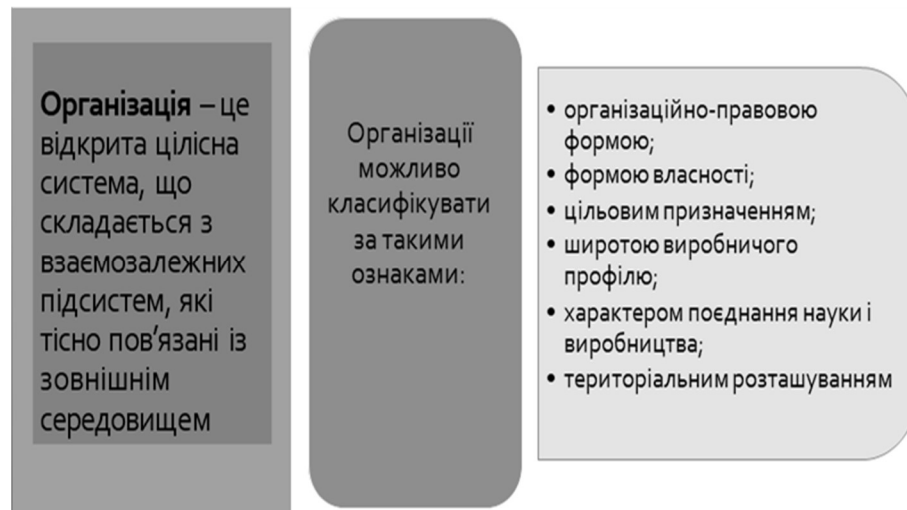


Рис. 2.1. Сутність та ознаки організації.

Організація є об’єктом управління, тому розглянемо докладніше процес управління та місце організації в ньому[1].

Процес управління є послідовністю визначених завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу суб’єкта управління на об’єкт управління для досягнення цілей організації.

Процес управління – є сукупністю окремих видів управлінської діяльності, спрямованих на забезпечення функціонування та розвитку організації задля досягнення цілей, які стоять перед нею.

Процес управління включає такі категорії менеджменту як, суб’єкт та об’єкт управління, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації та інше. Графічна модель процесу управління в організації представлена на рис. 2.2.

Учасники процесу управління в організації – керівники різних рівнів та виконавці функцій, процедур та операцій.

Ціль процесу управління – об’єднання зусиль учасників для досягнення конкретних поставлених цілей та отримання результату.

Об’єктом управління є організація, яка може включати двох та більше осіб, які працюють разом для забезпечення досягнення цілей організації і діяльність яких характеризують: спільна праця, єдині цілі, спрямованість на досягнення таких цілей.

Предметом процесу управління є інформація, яка передається з використанням комунікацій та яку виконавці та керівники використовують у своїй діяльності. Відповідно, засобами забезпечення процесу управління є документи та різні засоби прийому, реєстрації, збереження, обробки та видачі інформації.

Продуктом управлінської праці є управлінське рішення. З використанням того чи іншого носія інформації (більшою частиною документів) такі рішення поступають безпосередньо до управляємої та управляючої систем[2].

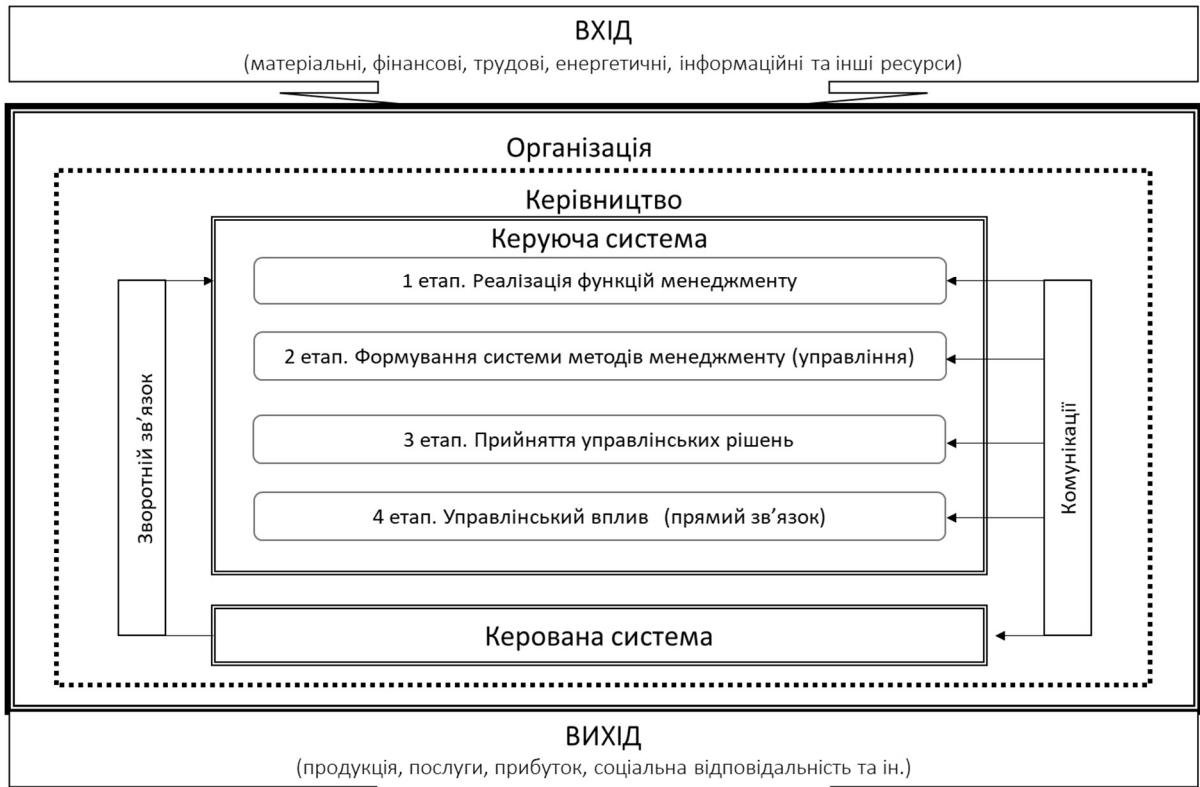


Рис. 2.2. Модель процесу управління

Правильно спроектований процес управління робить організацію успішною. Для того, щоб такий процес було вірно спроектовано, необхідно знати та розуміти зміст процесу управління, взаємозв'язки між його етапами, операції які здійснюються та їх характеристики.

Зміст етапів процесу управління:

Перший етап процесу управління організацією передбачає реалізацію функцій менеджменту, до яких належать загальні, конкретні та спеціальні функції.

На другому етапі процесу управління організацією формується система методів управління, способів впливу на керовану систему. До методів управління належать економічні, соціально-психологічні та адміністративні. Для забезпечення дієвого управлінського впливу методи управління повинні пройти етап формалізації та, як результат, перетворитися в управлінське рішення.

Третій етап процесу управління полягає у безпосередній формалізації методів управління, які супроводжуються створенням механізмів трансформації методів управління в управлінські рішення (затвердження рішень, наказів, розпоряджень тощо). Після цього управлінські рішення та методи управління каналами прямого зв'язку надходять із керуючої системи до керованої системи, якій надають управлінський вплив, що забезпечує виконання поставлених завдань, досягнення поставлених цілей та забезпечення результатів.

Четвертий етап процесу управління – забезпечення управлінського впливу на основі керівництва. В структурі категорій менеджменту керівництво виконує роль двигуна, який визначає напрям діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей організації. Всі представлені етапи процесу управління супроводжуються та забезпечуються комунікаціями, тобто процесами обміну інформацією між працівниками, структурними підрозділами та іншими організаціями.

Більш докладно функції та методи менеджменту, які застосовуються в процесі управління організацією, розглядаються в останньому питанні за даною темою.

2.2. Життєвий цикл організації

Життя організації є схожим на життя людини. Кожна організації має дату її заснування, отже, народження, і в подальшому розвивається, має успіхи, але з часом стає слабкою, і зрештою, припиняє своє існування. Деякі організації здійснюють свою діяльність тривалий період, проте жодна організація не живе без змін. Нові організації відкриваються щодня. В той же самий час щодня й багато організацій припиняють свою діяльність назавжди. Більш адаптивні організації є більш успішними, ті що негнучкі - зникають. Є й такі організації, які розвиваються швидше інших і роблять свою справу краще, тож, такі організації з часом стають лідерами на ринках.

Розглянемо *основні етапи життєвого циклу* в двох варіантах погляду на такий процес^[3].

1. *Етап підприємництва*, який характеризується її становленням та початковим формуванням життєвого циклу продукції. Цілі такої організації є ще нечіткими, ресурсне забезпечення є нестабільним і просування до наступного етапу вимагає налагодженого забезпечення ресурсами.

2. *Етап колективності* характеризується розвитком інноваційних процесів. На цьому етапі формується місія організації та чітке розуміння свого призначення й спрямованості діяльності. Проте, комунікації і організаційна структура часто залишаються ще неформальними і члени організації витрачають забагато часу на виконання своїх обов'язків.

3. *Етап формалізації і управління*. На даному етапі структура організації стає більш стабільною, вводяться правила, визначаються процедури. Організація орієнтує свою діяльність на ефективність, інновації та стабільність, приділяючи більше уваги розробці та прийняттю рішень та зростає роль вищої керівної ланки організації, в цілях зниження ризиків від вибуття членів організації проводиться перерозподіл ролей та їх уточнення.

4. *Етап розробки структури* передбачає що із збільшенням випуску продукції та розширення ринку, керівники виявляють та розглядають нові можливості для розвитку. В даний період і організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою, а механізм прийняття рішень більш децентралізованим.

5. *Етап спаду* характеризується зменшенням попиту на продукцію, послуги чи роботи, які вона виробляє та надає. Керівництво організацій орієнтує свою діяльність на пошук нових шляхів утримання ринків і використання нових можливостей для їх поширення. Збільшується потреба в працівниках, особливо тих, хто має найбільш цінні спеціальності та навички, що обумовлює зміни в складі персоналу, проте кількість конфліктів може збільшуватися. Методи розробки і прийняття рішень, які використовує керівництво, є більш централізованими.

Більш розповсюдженим є погляд на *життєвий цикл організації, який є схожим на життєвий цикл людини*. На основі проведених досліджень і узагальнення накопиченого досвіду стадії життєвого циклу організації можна представити більш детально.

Етап народження характеризує початковий період діяльності організації, коли її засновники визначають цілі та напрями діяльності, та проявляють цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі. В даний період використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Роботи працівників характеризується найвищою згуртованістю та взаємодією.

Етап дитинства є небезпечним періодом, оскільки в даний період відбувається найбільша кількість невдач, адже саме на протязі перших років після створення виникають невдачі в діяльності багатьох організацій внаслідок невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років існування, чотири з п'яти підприємств - протягом п'яти років свого існування. Тому, важливо орієнтувати цілі організації не на просте виживання а на розвиток та забезпечення швидкого успіху. Нерідко така спрямованість організації вимагає виконання роботи на межі можливостей, щоб не втратити темп зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником і його командою.

Етап отроцтва є перехідним періодом розвитку, під час якого організація все більше набирає сили, однак її зростання здійснюється, як правило, несистематично та ривками. В організації з'являються більш організовані процедури, налагоджується планування, розробка бюджетів та прогнозів. Організація розширює прийом на роботу нових фахівців, що викликає конфлікти з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль менеджерів, а не підприємців, займаючись систематичним плануванням, координацією та контролем діяльності.

Етап ранньої зрілості характеризується експансією, диференціацією та можливо диверсифікацією діяльності. В організації утворюються структурні підрозділи на даному етапі, розробляються посадові інструкції, здійснюється делегування повноважень, обчислюються норми продуктивності застосовуються експертні оцінки, проводиться навчання і розвиток персоналу, використовуються різні загальноприйняті методи оцінки ефективності. Однак, на даному етапі починають проявляти себе і тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення домагатися успіху за будь-яку ціну.

Етап розквіту сил характеризується збалансованим ростом й проводиться удосконалення всіх частин її діяльності та децентралізація управління. Структурні підрозділи організації здійснюють свою діяльність на основі концепцій та стратегій, а результати їх діяльності вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології стають більш керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу - більш відточеними. З прискоренням темпів росту в порівнянні з попередніми стадіями організація нерідко переоцінює свої успіхи і можливості.

Етап повної зрілості характеризується уповільненням темпів її росту. Маючи компетентне, але не завжди відповідальне керівництво, організація діє практично сама по собі. Незважаючи на те, що вона має стабільні доходи, її темпи росту уповільнюються. Організація може відхилитися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього оточення, разом з тим її слабкості стають занадто очевидними, але нерідко ігноруються керівництвом внаслідок чого організація може опинитися в небажаному стані.

Старіння є етапом, який виникає внаслідок того що керівництво організації не усвідомлює необхідність відновлення і під впливом зовнішнього середовища, дій конкурентів, зменшення частки організації на ринку. Етап старіння характеризує бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей - усе це, разом узятє, створює умови для виникнення «хвороб». У результаті організація поступово починає розпадатися і може загинути як самостійна структура, влившись в іншу корпорації та бути поглинутою. Для запобігання цього організації потрібно прийняти тверду систему відновлення, адже на даному етапі вона відкочується назад, і знову починає боротьбу за виживання.

Етап відновлення може відбуватися під керівництвом команди засновників та менеджерів, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку.

Отже, на різних стадіях життєвого циклу організація має свої характерні особливості, проходить різні етапи життя, переходячи від одного етапу до іншого, і такі переходи є передбачуваними, а не випадковими, що необхідно враховувати в процесі управління нею.

2.3. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації

Будь-яка організація є відкритою системою, яка здійснює свою діяльність у середовищі, яке оточує її. На діяльність організації впливає сукупність факторів, деякі з яких є суб'єктами з якими взаємодіє організація, а деякі – факторами певного середовища, яке надає вплив на організацію.

Зовнішнє середовище – це сукупність зовнішніх неконтрольованих факторів, які допомагають, сприяють або руйнують організацію[4].

Фактори зовнішнього середовища умовно поділяються на дві групи: фактори прямої дії, які безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності і фактори непрямой дії, що впливають не безпосередньо, а через певні механізми та взаємини (рис. 2.3.).

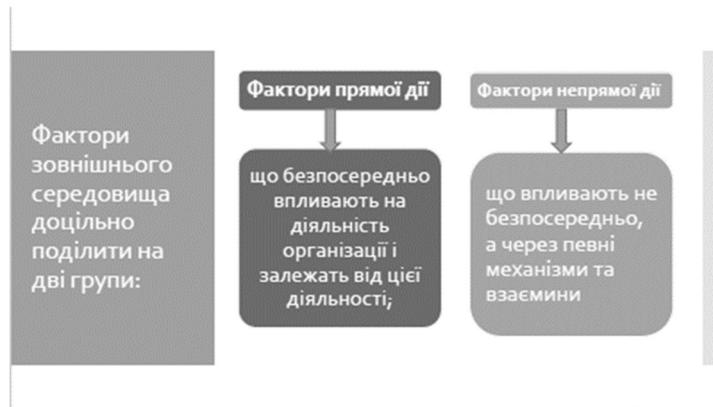


Рис. 2.3. Розподіл факторів зовнішнього середовища на групи

До факторів прямого впливу належать: постачальники, споживачі, конкуренти, громадські організації, органи державної влади, профспілки та інші фактори, більшою мірою суб'єкти, які безпосередньо можуть впливати на діяльність організації (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Фактори зовнішнього середовища прямого впливу

До факторів зовнішнього середовища непрямой (опосередкованої) дії належать економічне середовище, політичне середовище, науково-технічне середовище, соціально-культурне середовище, природне середовище, міжнародне середовище та інші (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Фактори зовнішнього середовища непрямой впливу

Внутрішнє середовище організації є механізмом забезпечення життєздатності організації, що обумовлює її функціонування [5]. Кожна організація – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується (рис. 2.6).

Внутрішнє середовище організації це складна система елементів і зв'язків, які є об'єктом постійного контролювання та регулювання менеджерів усіх рівнів. Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними організації, а саме цілями, завданнями, структурою, технологіями, персоналом. Також до складу елементів внутрішнього середовища відносять організаційну культуру та комунікацію, трудові й технологічні процеси.

Внутрішнє середовище організації формують керівники відповідно до їхніх уявлень про те, які саме елементи забезпечать ефективне функціонування і розвиток організації.

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно перебувають в полі зору менеджерів, які є фундаментом побудови і життєдіяльності підприємства.



Рис. 2.6. Складові внутрішнього середовища організації

Цілі організації формуються з урахуванням ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації і передбачають бажаний кінцевий результат діяльності. Всі організації є багатоцільовими, а ключові цілі організації спрямовані на забезпечення тривалого функціонування, прибутковості та розвитку.

Завдання, які виконуються працівниками, дозволяють забезпечувати досягнення встановлених цілей та, відповідно, є видами робіт, які потрібно виконати певним способом та в обумовлений термін. Завдання, які виконують працівники, передбачають роботу з предметами і знаряддями праці, інформацією та людьми. Розв'язання завдань управління спрямовано на об'єднання всіх видів ресурсів в єдиний процес досягнення цілей організації.

Технології створюються знаннями, методами, прийомами, які використовує робочий персонал для ефективного розв'язання проблем, враховуючи економічний фактор, фактор часу і якості.

Персонал (людський ресурс) є основним елементом внутрішнього середовища, його підбирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій працівників з цілями організації. Роль людського фактора визначається здібностями, потребами, обдарованістю, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей та здатністю до саморозвитку.

Структура організації формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити потрібний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій. Структура організації є логічним взаємовідношенням рівнів управління та функціональних зон і базується на результаті горизонтального та вертикального поділу праці та є відображенням організаційного устрою, який включає відділи, служби, посади у відповідності до встановленого в організації розподілу праці та поєднаних вертикальними та горизонтальними зв'язками, перші відображають підпорядкування, а другі взаємодію.

2.4. Сучасні підходи до управління організаціями

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, оскільки для них є характерним погляд на управління як на багатопланове, комплексне і змінюване явище, що є пов'язаним із внутрішнім і зовнішнім оточенням організації. Вони дозволяють адаптувати методи управління до конкретних вимог розвитку організації [6]. Сучасні підходи до управління є найважливішими методологічними підходами у менеджменті. Найважливішими методологічними підходами, що використовуються у менеджменті, є: системний, процесний, ситуаційний та комплексний (рис. 2.7).

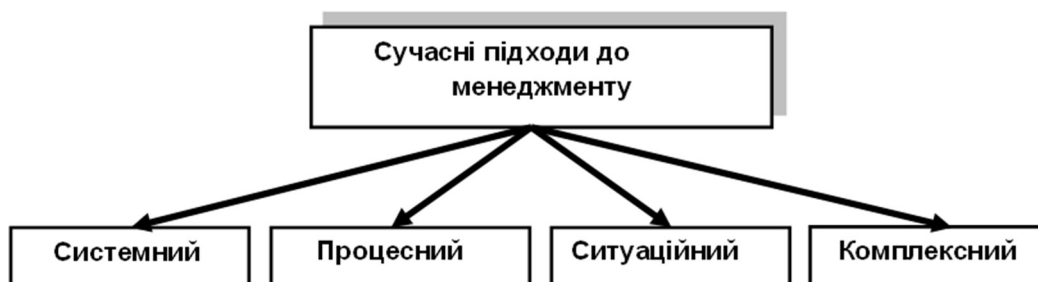


Рис. 2.7 Сучасні підходи до менеджменту

Ключові моменти сучасних поглядів на менеджмент базуються на таких положеннях: відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, відповідно до якого успіх організації залежить від управління внутрішніми факторами, на перше місце виходить проблема гнучкості та адаптивності до проявів постійного зовнішнього середовища; використання в управлінні теорії систем, тобто. розгляд організації у її єдності складових частин, нерозривно пов'язаних із зовнішнім світом; використання ситуаційного підходу до управління, згідно з яким вся організація всередині підприємства є діями у відповідь на різні зовнішні фактори; визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством в цілому та перед окремими людьми, які працюють в організації.

Системний підхід передбачає розгляд різних процесів та явищ у менеджменті як системи. При цьому під «системою» прийнято розуміти відокремлену сукупність взаємозалежних елементів, які утворюють цілу нову якість. Кожен елемент системи є структуроутворюючою частиною будь-якої підсистеми. Усі підсистеми (елементи) взаємопов'язані як по вертикалі, і по горизонталі. Відповідно до цього підходу будь-яку організацію можна розглядати також як відкриту систему, яка має вхід та вихід і є пов'язаною із зовнішнім середовищем. Системний підхід – це не набір будь-яких принципів чи правил для менеджерів, а спосіб мислення стосовно управління та організації. Він дозволяє керівнику (менеджеру) побачити організацію в єдності складових її частин, які нерозривно переплітаються із зовнішнім світом.

Ситуаційний підхід до управління є продовженням системного підходу до управління. У ньому розглядається ситуація, тобто, конкретний набір обставин, які істотно впливають на організацію у той чи інший конкретний час. Ситуаційний підхід передбачає, що результати тих самих управлінських дій у різних ситуаціях можуть істотно відрізнятись. Тому, здійснюючи необхідні управлінські дії, менеджери мають виходити із ситуації, у якій функціонують. Відповідно, менеджерам важливо вміти аналізувати ситуацію в залежності від факторів, які впливають на організацію, визначати які з них головні, а які є другорядними, і що може статися при зміні одного чи кількох із них; необхідно вміти обирати відповідний варіант дій, який найбільшою мірою відповідатиме ситуації, яка склалася. При необхідності у організації повинні бути передбачені можливості для змін або пристосування до ситуацій, що виникають.

Процесний підхід до управління вперше запропонували представники школи адміністративного управління, зокрема А. Файоль, який описував функції менеджерів як незалежні одна від одної. Процесний підхід розглядає процес управління утвореним із взаємопов'язаних функцій управління, кожна з яких, у свою чергу, складається з взаємопов'язаних дій. Таким чином, процес управління базується

на взаємозв'язку та взаємодії таких базових функцій управління як планування, організації, мотивації та контролю.

Комплексний підхід зводиться до врахування при прийнятті у правлінських рішень найважливіших факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Зокрема, при прийнятті рішень мають враховуватися технологічні, екологічні, організаційні, демографічні, соціальні, організаційні, психологічні та інші чинники, які знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності.

2.5. Функції та методи менеджменту

Процес управління діяльністю організації знаходить своє вираження в реалізації певних функцій управління - напрямках управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати керуючий вплив і створювати необхідні умови для вирішення завдань організації [7]. Нерідко для підвищення ефективності роботи організації достатньо виявити ті чи інші функції, яким не приділяється належної уваги.

Функції менеджменту можуть відрізнятися в залежності від:

- змісту і процесу управління;
- належності до сфер виробничо-господарської діяльності;
- змісту виконуваних робіт та операцій усередині функції управління (загальне керівництво, спеціалізована діяльність, технічне обслуговування);
- приналежності до різних видів управлінської праці (виробничої, економічної, технологічної, організаційної тощо).

Функції менеджменту поділяються на загальні (універсальні) [8] які застосовні для різних процесів управління, тому що безпосередньо забезпечують управлінську діяльність, а також конкретні (специфічні) [9] функції, які передають зміст управління, та спеціальні, які відображають специфіку роботи (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Види функцій менеджменту

Носіями загальних функцій є вся керуюча система загалом, а конкретних – частини системи, які мають локальний, специфічний характер.

Загальні функції менеджменту – планування, організація, мотивація та контроль є обов'язковими для будь-якої організації.

Планування - базова функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики та цілей того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення, що робити, як, кому і коли.

Організація як функція менеджменту спрямована на формування керуючих та керованих систем, а також зв'язків та відносин між ними, забезпечуючи впорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної та правової сторін діяльності кожного підприємства.

Мотивація – це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності, задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації.

Контроль – це система спостереження та перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від прийнятих рішень та визначення причин їх невиконання.

Важливою особливістю загальних функцій управління (менеджменту) є те, що вони, вступаючи у взаємодію, утворюють замкнутий "цикл управління". Від взаємозв'язку та взаємодії цих функцій залежить ефективність управління в організації.

Конкретні функції менеджменту – функції апарату управління, які залежить від особливостей керованого об'єкта. Якщо розглядати як керований об'єкт організацію, то конкретні функції управління збігаються з функціональними областями організації: управління постачанням; управління виробництвом; управління інноваціями; управління персоналом: управління фінансами; управління маркетингом тощо.

Конкретні функції здійснюють організаційно відокремлені підрозділи. Так, функцію управління науково-технічною підготовкою виробництва виконує технічний відділ; функцію управління основним виробництвом – планово-виробничий відділ; управління допоміжним та обслуговуючим виробництвом – відділ головного механіка та енергетика; Управління якістю продукції здійснює відділ технічного контролю. До реалізації інших конкретних функцій залучено відділи кадрів, праці та заробітної плати, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення, головної бухгалтерії та фінансів, збуту продукції, соціального розвитку, управління зовнішньоекономічною діяльністю, охорони навколишнього середовища та менеджменту.

Спеціальні функції менеджменту – окремі управлінські операції, виконання яких забезпечує реалізацію конкретних функцій управління. Наприклад, реалізація функцій управління маркетингом включає низку спеціальних управлінських операцій: організацію збору та обробки маркетингової інформації; вибір цільових ринків та їх сегментування; застосування маркетингових рішень щодо продукту; вибір та взаємодія з каналами товароруку; рух товару; вибір та реалізацію цінової політики; планування та аналіз ефективності маркетингової діяльності.

Без цих спеціальних функцій неможливо реалізувати конкретну функцію управління маркетингом. У цьому сенсі спеціальні функції розкривають зміст конкретних функцій і є найважливішими інструментами реалізації.

Кожна конкретна функція менеджменту в організації є комплексною за змістом і включає спеціальні та загальні функції управління (менеджменту). Головною особливістю функцій управління як важливого компонента системи управління будь-якої організації є їх об'єднуюча роль. Саме вирішення завдань управління спрямовано на об'єднання всіх видів ресурсів у єдиний процес досягнення мети організації. Реалізацію функцій слід розглядати як механізм інформаційних взаємодій завдань управління у процесах менеджменту.

Не можна забувати, що менеджмент - це не просто сукупність функцій і окремих функціональних областей управління, а їх взаємопов'язана і взаємозумовлена, система, яка тільки в цій якості дає найкращі результати. Механізм реалізації функцій управління не можна розглядати поза процесом менеджменту. Для реалізації функцій менеджменту використовуються методи управління.

Методи менеджменту [10] – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації, реалізації функцій менеджменту та забезпечення ефективної діяльності організації.

Методи менеджменту можливо розподілити на групи, серед яких визначають наступні:

Економічні методи передбачають використання різноманітних економічних важелів, які впливають на персонал організації та забезпечують і впливають на результативність економічної діяльності організації. До числа таких методів належать: економічні плани, матеріальні стимули, економічний аналіз, економічні розрахунки.

Технологічні методи впливають на працівників через документи, що визначають технологію та здійснення виробничо-господарських процесів. До них належать: технологічні документи щодо того як виконувати ту чи іншу роботу. Працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів; конструкторськими документами, вплив яких забезпечується через використання у процесі трудової діяльності ескізів виробів, деталей, вузлів, креслень, конструкторських карт і схем складання машин та оснащення тощо

Соціально-психологічні методи використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їхньої трудової діяльності. Ці методи використовують індивідуальну та групову свідомість, психологію і базуються на суспільно значущих морально-етичних категоріях, цінностях та вихованні.

До числа таких методів, належать, наприклад, соціальні плани, вплив яких здійснюється через створення сприятливих умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо, та моральні стимули, наприклад такі як нагородження орденами, грамотами, присвоєння звань, тощо, та методи формування колективів і соціально-психологічного клімату в колективі, які використовуються забезпечуючи вплив на засадах добору його членів за характером, стажем, національністю, розташування кадрів на робочих місцях тощо.

Адміністративні методи – організаційні способи впливу, які реалізуються через документи тривалої дії і здійснюються шляхом організаційного регламентування і використання законів, положень, статутів, указів. До даної групи методів також належить:

- *організаційне нормування* щодо витрат сировини, енергії, інструменту,
- *організаційне інструктування* – інструкції, правила, вимоги;
- *організаційне інформування* – акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви.
- *розпорядчі способи впливу* – накази, розпорядження, вказівки.
- *дисциплінарні способи впливу* – зауваження, догана, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Слід зауважити що методи менеджменту застосовуються сумісно. Так, наприклад, техніко-економічний план, який є економічним методом, починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (розпорядчим методом). При цьому виконання цього плану може обумовити зміни у складі працівників (соціально-психологічні методи). Тому на практиці застосування конкретного методу чи групи методів обумовлюється різноманітними ситуаціями, які виникають в господарській діяльності організації та з врахуванням спрямованості на реалізацію певних управлінських функцій.



Питання для самоконтролю

1. Сформулюйте визначення поняття «організація»
2. Охарактеризуйте внутрішнє середовище організації
3. Охарактеризуйте зовнішнє середовище організації
4. Сформулюйте поняття ціль та наведіть декілька прикладів цілей

5. Дайте визначення поняття задача
6. Дайте визначення поняття технологія
7. Дайте визначення структури організації
8. Наведіть приклади впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на організацію
9. Наведіть приклади впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на організацію
10. Охарактеризуйте сутність системного підходу
11. Охарактеризуйте сутність процесного підходу
12. Охарактеризуйте сутність ситуаційного підходу
13. Дайте визначення поняттю функція управління
14. Дайте визначення поняттю метод управління
15. Які функції належать до загальних функцій менеджменту, наведіть приклади
16. Які функції належать до конкретних функцій менеджменту, наведіть приклади
17. Які функції належать до спеціальних функцій менеджменту, наведіть приклади
18. Наведіть приклади економічних та технологічних методів управління
19. Наведіть приклади соціально-психологічних методів управління
20. Наведіть приклади адміністративних методів управління?



Практичне завдання

Завдання 1

Використовуйте таблицю як модель і опишіть з позиції системного підходу взаємозв'язок "Вхід" – перетворення - "вихід" для таких типів систем:

а) лікарня; б) ресторан; в) завод; г) торговельний центр.

При цьому потрібно враховувати, що процес перетворення може мати такий характер: фізичне перетворення як наслідок фізичного процесу; обмін як наслідок роздрібної торгової операції; фізіологічне перетворення як результат медобслуговування; інформаційне перетворення як послуга.

Завдання можливо виконувати як індивідуально, так і по групах. Студентів можливо розподілити на 5 груп і кожна група виконуватиме завдання характеризуючи внутрішнє і зовнішнє середовище:

| Система | Вхід | Ресурси | Процес перетворення | Вихід |
|--------------------|--------------------------|----------------------------------|---|------------------|
| Університет | Випускники середніх шкіл | Викладачі, підручники, аудиторії | Передача знань та навичок (Інформаційне перетворення) | Освічені фахівці |
| Лікарня | | | | |
| Ресторан | | | | |
| Завод | | | | |
| Торговельний центр | | | | |

Завдання 2.

Згрупуйте наведені нижче методи щодо їх найчастішого використання в наступних функціональних підсистемах:

а) виробництво; б) маркетинг; в) персонал; г) фінанси; д) інновації.

- 1) раціоналізація робіт (розробка поопераційної карти, аналіз мікрорухів, метод разових вимірів, метод моментних спостережень);
- 2) формування бюджету науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;
- 3) фінансова оцінка науково-технічних проєктів;
- 4) покращення фінансового стану організації (реалізація наднормативних запасів товарно-матеріальних цінностей, ліквідація зайвих або мало використовуваних основних фондів, реалізація наявних у підприємства цінних паперів, отримання кредитів, випуск на продаж акцій, зміна форми господарювання або форми власності);
- 5) соціологічні (методи управління групами, методи соціального нормування, методи рольових змін, методи соціального регулювання);
- 6) поширення і просування товарів;
- 7) розробка стратегічних і оперативних виробничих планів;
- 8) розробка графіків завантаження цехів (за стадіям виконання завдання, за календарними термінами);
- 9) професійний відбір та навчання (інтерв'ю, тести, бесіди, випробування та ін.);
- 10) планування фінансів;
- 11) оцінка фінансових ресурсів і кредитоспроможності організації;
- 12) оцінка проєктів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (метод складання переліку всіх критеріїв, які необхідно прийняти до уваги, метод бальної оцінки якостей проєкту);
- 13) оцінка ділових якостей персоналу;
- 14) методи маркетингових досліджень;
- 15) контроль за роботою виробничих ділянок.

Завдання 3.

Які з наведених факторів відносять до факторів прямого та непрямого впливу зовнішнього середовища і які з них необхідно враховувати при прийнятті рішення щодо розташування фірми?

- 1) Наявність доступних видів транспорту.
- 2) Джерела сировини і транспортні витрати по доставці необхідних матеріалів.
- 3) Наявність і вартість енергозабезпечення.
- 4) Наявність достатньої кількості енергії і води.
- 5) Кількість та якість трудових ресурсів.
- 6) Політична стабільність, податкова політика
- 7) Питання захисту довкілля.
- 8) Розмір, конфігурація і відповідність місцевості розмірам підприємства.
- 9) Близькість житла для працівників
- 10) Наявність конкурентів.
- 11) Вартість земельної ділянки, кошторис будівництва
- 12) Умови проживання (клімат, освіта, культура, злочинність тощо).



Джерела

1. Федоренко В. Г. Основи менеджменту. Організація як об'єкт управління. URL: https://pidru4niki.com/1472031650964/menedzhment/organizatsiya_obyekt_upravlinnya (дата звернення: 22.05.2023).
2. Особливості управлінської праці. *Textbooks. Lecture. Center* : сайт. URL : <https://textbooks.lecture.center/uchebnik-menedjment/181-osoblivosti-upravlinskoji.html> (дата звернення: 18.05.2023).
3. Основи менеджменту. Життєвий цикл організації. *MegaLib.com.ua* : сайт. URL: http://megalib.com.ua/content/2513_46_Jittevii_cikl_organizacii.html (дата звернення: 18.05.2023).
4. Зовнішнє середовище організації. *Менеджмент*. 2003. URL : <https://library.if.ua/book/36/2431.html> (дата звернення: 16.05.2023).
5. Терещенко Т. Внутрішнє середовище організації. *Теорія організації*. Хмельницький, 2015. URL: https://pidru4niki.com/83633/menedzhment/vnutrishnye_seredovische_organizatsiyi (дата звернення: 18.05.2023).
6. Сучасні підходи до менеджменту. URL: http://ni.biz.ua/4/4_16/4_16466_sovremennie-podhodi-k-menedzhmentu (дата звернення: 28.04.2023).
7. Основи менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. *MegaLib.com.ua* : сайт. URL: http://megalib.com.ua/content/2519_52_Funkcii_menedjmenty_yak_vidi_upravlinskoj_diyalnosti.html (дата звернення: 28.04.2023).
8. Осовська Г. В. Функції процесу управління. *Основи менеджменту*. URL: <https://buklib.net/books/31464/> (дата звернення: 28.04.2023).
9. Круглова Н. Ю Конкретні і спеціальні функції управління. *Господарське права*. URL: https://stud.com.ua/70592/pravo/konkretni_spetsialni_funktsiyi_upravlinnya (дата звернення: 26.04.2023).
10. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Методи менеджменту. *Основи менеджменту*. URL: https://pidru4niki.com/75157/menedzhment/metodi_menedzhmentu (дата звернення: 26.04.2023).

Тема 3. Функція планування

✓ Поняття та їх визначення

Оперативне планування пов'язано з розробкою конкретних правил та процедур, формуванням поточних програм і визначенню завдань виконавцям на кожному робочому місці.

План є офіційним документом в якому відображаються: прогнози розвитку організації в майбутньому; проміжні та підсумкові цілі та задачі, які встановлені перед організацією та її підрозділами; механізми координації поточної діяльності та розподілу ресурсів; стратегія на випадок виникнення непередбачених ситуацій.

Планування – вид управлінської діяльності спрямований на визначення цілей та майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення. Зміст планування полягає у встановленні та конкретизації цілей організації і кожного її підрозділу на певний період часу, у визначенні конкретних завдань, засобів їх досягнення, строків і послідовності реалізації, тобто у розробці планів.

Стратегічне планування – це планування на перспективу, яке вказує напрям дій в якому працюватиме організація забезпечуючи реалізацію своєї місії. Результатом стратегічного планування є розробка стратегії – генерального напрямку діяльності організації чи відокремленого підрозділу.

Стратегічний набір – система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце та роль у зовнішньому середовищі.

Стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів та форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, який приводить організацію до її цілей.

Стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, які він ставить у межах своєї політики.

Тактичне планування – це планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація стратегії з визначенням необхідних для цього ресурсів, методів виконання та кола виконавців, реалізацією проектів та програм.



Основні теоретичні положення

План:

- 3.1. Поняття і сутність планування в системі управління
- 3.2. Типи планів та методи планування
- 3.3. Взаємозв'язок стратегічного, тактичного та оперативного планування в організації
- 3.4. Модель стратегічного планування
- 3.5. Види стратегій за рівнями в організації, формування стратегічного набору

3.1. Поняття і сутність планування в системі управління

Менеджмент як процес базується на використанні управлінських функцій, початковою з яких є планування. З планування розпочинається управлінський цикл менеджменту. Функція планування є

вихідною і відіграє провідну роль в процесі управління, адже за нею слідують подальші функції менеджменту.

Процес планування передбачає формулювання цілей, яких прагне досягти організація; визначення шляхів досягнення встановлених цілей, розробку планів із застосуванням методів планування та встановлення строків виконання поставлених завдань[1, с.64].

Планування – вид управлінської діяльності, що спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення. [2, с.29].

Отже, зміст планування [3] полягає у встановленні та конкретизації цілей організації і кожного її підрозділу на певний період часу, у визначенні конкретних завдань, засобів їх досягнення, строків і послідовності реалізації, тобто у розробці планів/

Планування як вид управлінської діяльності пронизує всю систему діяльності організації та відображає показники його розвитку, не тільки економічні показники, а й показники у сфері соціального розвитку, інновацій, маркетингу, виробництва, організаційного процесу, розвитку організації тощо. Планування - це процес визначення дій, необхідних для досягнення мети або цілей організації. Це дії, за допомогою яких керівництво надає єдиного напрямку зусиллям усіх членів організації. Планування – це інструмент управління, спрямований на оцінку наявних ресурсів, визначення перспективи розвитку, а також на вибір шляхів досягнення цілей.

План є офіційним документом в якому відображаються: прогнози розвитку організації в майбутньому; проміжні та кінцеві цілі та задачі, які встановлені перед організацією та її підрозділами; механізми координації поточної діяльності та розподілу ресурсів; стратегія на випадок виникнення непередбачених ситуацій[4].

На рис. 3.1 відображено призначення функції планування в управлінні організацією.

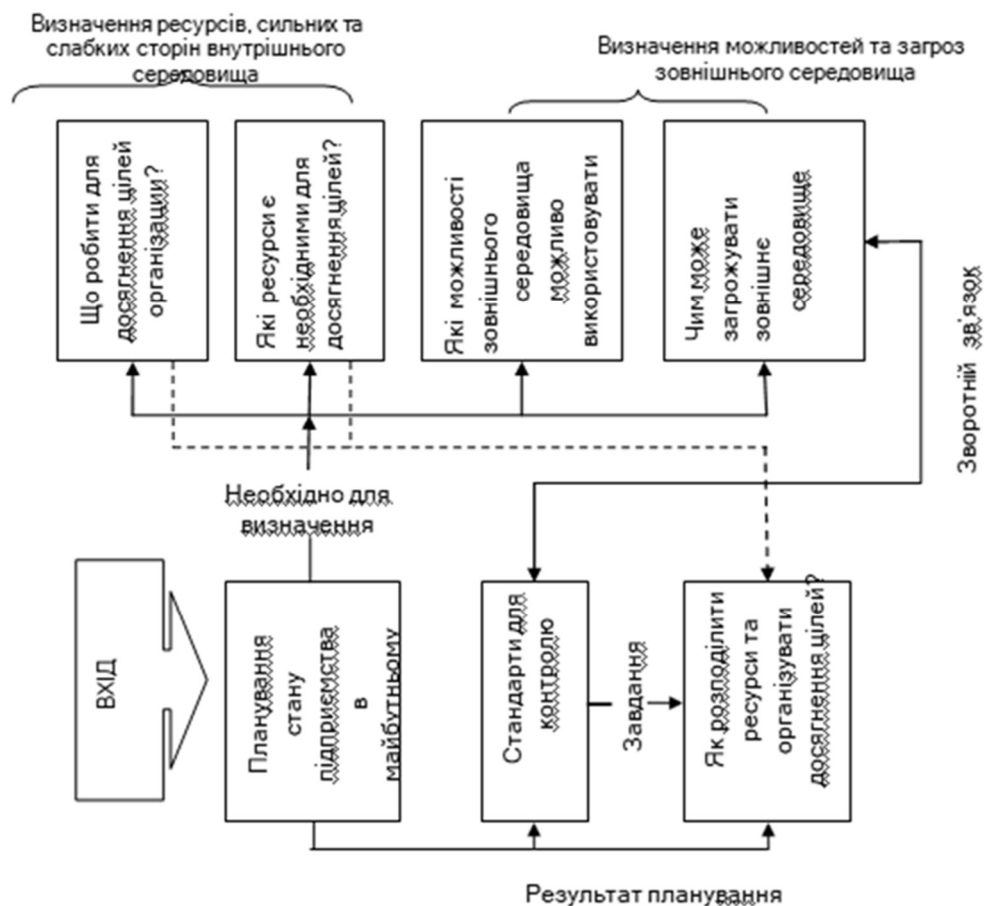


Рис. 3.1. Призначення функції планування в управлінні організацією.

Планування завжди орієнтується на дані минулого, але прагне визначити та контролювати розвиток організації у перспективі. Тому надійність планування залежить від точності фактичних показників минулого. Для точного планування необхідно отримати якнайбільше достовірної інформації про ринок та діяльність підприємства. Вона забезпечується бухгалтерським обліком та великою статистичною базою.

Сучасний темп зміни та збільшення знань є настільки великим, що планування є єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем та можливостей. Воно надає керівництву організації засоби створення планів на тривалий термін. Планування надає також основу для прийняття рішень. Знання та розуміння того, чого організація хоче досягти, допомагає уточнити найбільш сприятливі шляхи дій. Приймаючи обґрунтовані та систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості організації чи зовнішню ситуацію. Планування, оскільки воно служить для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність спільної мети всередині організації.

Основні завдання функції планування: забезпечення цілеспрямованого розвитку організації в цілому та всіх її структурних підрозділів в єдиному напрямі; перспективна орієнтація і раннє розпізнавання проблем розвитку (план окреслює бажаний стан організації в майбутньому і передбачає конкретні заходи щодо його досягнення); створення об'єктивної бази для ефективного контролю; мотивація трудової активності працівників (успішне виконання планових завдань - об'єкт стимулювання і підстава для взаємних розрахунків); інформаційне забезпечення працівників організації (плани містять важливу інформацію про цілі, терміни тощо).

Такою є група завдань, яка має входити до загальної системи завдань, що визначають зміст планування. Зміст планування включає вироблення рішення та оптимального плану діяльності, створення цільової групи організації, яка змогла б забезпечити розробку оптимального плану та створення системи оперативного управління (контролю) за діяльністю з планування.

3.2. Типи планів та методи планування

У господарській діяльності залежно від часу попередження (глибини планування) розрізняють такі види планування:

- короткострокове планування (до 1 року (тиждень, декада, місяць, квартал);
- середньострокове планування (від 1 до 3 років);
- довгострокове планування (до 10 років [\[2, с.135-136\]](#)).

В залежності від цілей розрізняють стратегічне, тактичне і оперативне планування.

Стратегічне планування відповідає на запитання, чого хоче досягти організація в перспективі та спрямовано на розробку стратегії організації.

Тактичне планування акцентує увагу на тому, як організація може досягти бажаного результату та передбачає розробку програм, проектів, які будуть дозволяти реалізувати стратегію. Тактичне планування являє собою пошук і узгодження найефективніших шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії розвитку організації. У процесі тактичного планування розробляються процедури - конкретні заходи, кроки, дії з реалізації стратегії.

Оперативне планування пов'язано з розробкою конкретних правил та процедур, формуванням поточних програм і завдань відділам, службам, працівникам, з урахуванням їх виконання на кожному робочому місці. До планів, які застосовуються в оперативному плануванні, наприклад, належать оперативно-календарні плани і змінно-добові завдання, які мають вузьку спрямованість, високий ступінь конкретності та деталізації.

Оперативно-календарний план залежно від характеру продукції, що виробляється, визначає послідовність і строки запуску, обробки та випуску виробів, а також їхніх партій, за днями тижня;

маршрутизацію, що знаходить втілення в маршрутній технологічній карті. Ступінь деталізації оперативного календарного плану залежить від типу виробництва.

Оперативно-календарний план використовується часто як основний документ для розробки змінно-добових завдань. У них перераховуються конкретна номенклатура і кількість виробів, необхідних для нормального здійснення виробничого процесу в цьому цеху і суміжних із ним або на конкретному робочому місці.

Отже, стратегічне планування здійснюється в межах довгострокового планування і є спрямованим на довгострокові перспективи і напрями розвитку, тактичне планування впроваджується в межах середньострокових періодів часу, і оперативне планування реалізується в короткострокових поточних періодах, і передбачає встановлення поточних задач (рис. 3.2.).



Рис. 3.2 Види планування

Для забезпечення діяльності організації в різних функціональних зонах розробляються плани в залежності від змісту господарської діяльності, такі як: плани виробництва; плани збуту; плани маркетингу; плани науково-дослідних робіт; фінансові плани та ін. Також плани можуть розроблятися для відповідних підрозділів та служб, які передбачені організаційною структурою управління [2, с.138].

В залежності від визначених завдань та шляхів їх досягнення в організаціях застосовують методи економічного та організаційного планування.

Економічне планування [5] спрямовано на розроблення планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників (досягнення певного рівня реалізації, прибутку, якості продукції тощо). У процесі економічного планування застосовують такі методи: балансовий, техніко- економічних розрахунків, нормативний, економіко-математичного моделювання та ін.

Організаційне планування передбачає розробку комплексу планів, які визначають напрями роботи управлінських працівників всіх рівнів і ланок, а також заходи, виконання яких забезпечує реалізацію економічних, виробничих, технічних, соціальних та інших планів діяльності організації. В організаційному плануванні здійснюється розподіл робіт, повноважень, ресурсів між функціональними менеджерами, а також між їх підлеглими відповідно до службового становища та посадової інструкції.

До методів організаційного планування [6, с. 65-71] відносяться:

- метод послідовного опису операцій, який полягає у складанні деталізованого плану послідовного виконання робіт, який може бути поданий у формі послідовного опису операцій, схеми або таблиці;
- графіки виконання, які передбачають, що, коли і ким має бути зроблене у межах певних строків (початок і закінчення роботи).

- метод мережевого планування й управління. Його суть полягає у побудові таблиці робіт, в якій вказують їх тривалість, та мережевий графік із зазначенням послідовності робіт.
- метод робочого календаря. Робочий календар – це план роботи керівника чи фахівця на певний відрізок часу (рік, квартал, місяць, декаду, тиждень, день), який складається за певною формою.

3.3. Взаємозв'язок стратегічного, тактичного та оперативного планування в організації

Планування є динамічним процесом в організації, який поєднує між собою види планування, і таким чином формується єдиний процес планування в організації.

Процес планування підприємства здійснюється поетапно: розробка стратегії розвитку, визначення тактики, складання оперативних планів (рис. 3.3). Відповідно до цих етапів виділяють три види планування: стратегічне, тактичне та оперативне[1, с.66-69].



Рис. 3.3. Етапи процесу планування в організації

Стратегічне планування спрямовано на визначення довгострокових перспектив і напрямів. Тактичне планування – визначення середньострокових цілей і засобів їх досягнення. Оперативне планування спрямовано на визначення повсякденних та короткострокових задач. Стратегічне планування – це планування на перспективу, яке вказує напрям дій в якому працюватиме організація забезпечуючи реалізацію своєї місії[1, с.66-69].

Стратегічне планування в основному здійснюється терміном на 3-5 років, хоча існують плани і на більш тривалий період – 10-25 років, проте такі тенденції є більш характерними для зарубіжної практики планування. Результатом стратегічного планування є розробка стратегії – генерального напрямку діяльності організації чи відокремленого підрозділу. Стратегічний план має обґрунтуватися великими дослідженнями та фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сьогодиншньому світі бізнесу, фірма повинна постійно займатися збором та аналізом величезної кількості інформації про галузь, ринок, конкуренцію та інші фактори.

Стратегічне планування характеризується такими особливостями:

- планова робота не визначає поточну ситуацію;
- немає жорсткої регламентації за ресурсами, виконавцями та термінами, обґрунтовуються загальні перспективні напрямки діяльності та розвитку організації;
- відсутнє припущення, що майбутнє можна передбачити за наслідками минулого.

Формулювання стратегічного плану є ретельною, систематичною підготовкою до майбутнього, що є, насамперед, обов'язком вищого керівництва. Керівники середньої та нижчої ланки приймають участь у цій роботі, надаючи відповідну інформацію та забезпечуючи зворотний зв'язок.

Тактичне планування – це планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів, методів виконання та кола виконавців. Основне завдання стратегічного планування це втілення стратегії у конкретні проекти, які реалізує організація. В процесі тактичного планування визначаються розміри необхідних інвестицій, види та джерела ресурсів, встановлюються оптимальні строки реалізації проектів. Тактичні плани розробляються на період від одного до трьох років.

Деталізація тактичних планів у часі і просторі, встановлення проміжних цілей та завдань здійснюється в процесі оперативного планування. Оперативне (поточне) передбачає планування на короткі проміжки часу (рік, півроку, квартал, місяць і т. д.). В процесі оперативного планування здійснюється деталізація тактичних планів по підрозділах, службах, окремих виконавцях із визначенням конкретної дати їх виконання, а також відбувається їх коригування у зв'язку із зміною ситуації. Оперативне планування стосується різних сфер господарської діяльності. Прикладами оперативних планів можуть бути: план товароруку, виробничий план, план по сировини, фінансовий план, план руху запасів і готової продукції, кредитний план, план капіталовкладень та інші.

Тактичне планування – планування на середні проміжки часу, в яких відбувається втілення стратегії у конкретні проекти (наприклад, запуск нового виду продукції чи освоєння нового сегмента ринку). В рамках тактичного планування визначаються необхідні інвестиції, види та джерела ресурсів, встановлюються оптимальні терміни реалізації проектів.

Ось деякі з характеристик тактичних планів:

1. Тактику розробляють у розвиток стратегії.
2. У той час, як стратегія майже завжди розробляється на вищих рівнях керівництва, тактика часто виробляється на рівні керівництва середньої ланки.
3. Тактика розрахована на більш короткий час, ніж стратегія.
4. У той час, як результати стратегії не можуть бути повністю виявлені протягом декількох років, тактичні результати, як правило, виявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними діями.

Тактичні плани охоплюють період 1-2 роки, і відповідальними за нього є керівники середнього рівня.

Деталізація тактичних планів здійснюється у процесі оперативного планування. Оперативне планування як і тактичне є методом реалізації стратегії організації. На відміну від тактичного планування, це – планування окремих операцій у загальному господарському потоці, наприклад, планування виробництва, маркетингу тощо.

35

Оперативне планування – планування роботи на короткі проміжки часу, у якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства міста і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами. Цей вид планування охоплює період у межах одного року з поділом на квартали та місяці.

В організаціях планування реалізується на різних рівнях управління і його можливо представити у вигляді піраміди, яка відображає розподіл видів планування з врахуванням часу. Отже, стратегічне планування – є планування на перспективу і відповідно воно має довгострокову спрямованість, тактичне планування дозволяє забезпечити реалізацію стратегічного планування у тактиці та у середні проміжки часу. Оперативне планування передбачає реалізацію поточних завдань у короткі проміжки часу. Проте поєднання даних видів планування дозволяє в цілому забезпечувати рух організації в напрямі довгострокових перспектив та цілей.

3.4. Модель стратегічного планування

Стратегічне планування це планування на перспективу і передбачає проведення ряду заходів спрямованих на розробку стратегії організації та їх реалізацію. Стратегічне планування поєднує ряд етапів, що здійснюються поступово. Модель процесу стратегічного планування (основні етапи) відображена на рис. 3.4[7,с.21]

Охарактеризуємо основні етапи процесу стратегічного планування.

1 етап. Формулювання місії організації. Місія – це загальна ціль організації, яка є головною метою, яка відображає її спрямованість та призначення. Місія організації включає наступні характеристики організації: цільові орієнтири (завдання і устремління в довгостроковій перспективі), сферу діяльності (продукт і ринок), філософію (прийняті цінності і вірування), можливості та способи здійснення діяльності

(сильні сторони), можливості для виживання в довгостроковій перспективі, способи і технології виконання робіт [7, с.26-32].

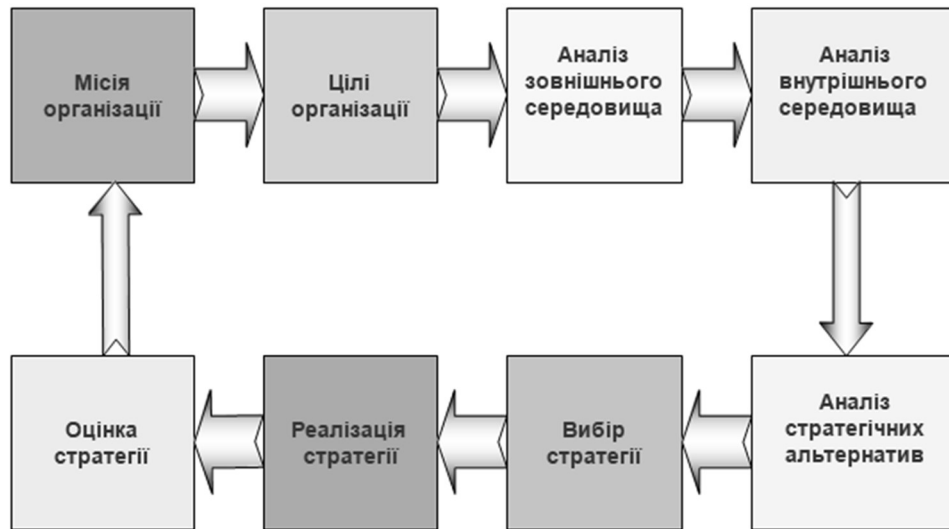


Рис. 3.4. Модель процесу стратегічного планування

Місія - це сформульоване твердження щодо того, для чого і з якої причини існує організація (у вузькому сенсі) та створюване в оточуючих уявлення про організацію, її філософію, призначення, соціальну відповідальність перед суспільством і своїм персоналом, вподобання, цінності, найпривабливіші сфери діяльності, що забезпечує гармонію взаємодії організації з внутрішнім і зовнішнім середовищем, допомагає визначати позиції й інтереси щодо соціальних груп (у широкому сенсі). Місія організації охоплює таке: завдання організації з погляду її основних послуг і продуктів; ринки і технології; зовнішнє середовище, яке визначає принципи діяльності організації; культуру організації та являє собою інформацію комплексного характеру про організацію, яка призначена насамперед для навколишнього середовища.

Місія організації визначається у скороченому і розширеному вигляді і може відобразитися у представницькому документі для включення до річного звіту організації перед акціонерами; у внутрішньо фірмовому основоположному документі – концепції управління організацією, у положенні про організаційну структуру управління.

2 етап. *Встановлення цілей організації* [7, с. 32-35]. Цілі – це її орієнтири, кінцевий стан якого намагається досягти організація. Цілі встановлюються в різних функціональних сферах організації, – у фінансах і маркетингу. Виробництві і постачанні, інноваціях і в сфері персоналу. Цілі організації є орієнтирами для її розвитку. Цілі – конкретний стан певних характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність.

Цілі – це конкретний очікуваний стан організації. Вони поділяються на довгострокові (п'ять і більше років), середньострокові (один – п'ять років) і короткострокові (до року). Цілі охоплюють усі сфери організаційного, виробничо-господарського, економічного функціонування організації. Цілі формулюються в різних сферах організації, наприклад: щодо прибутковості – збільшення прибутку підприємства наступного року на 4%, щодо поширення ринку – збільшення частки ринку протягом року до 15%, щодо рентабельності – досягнення показника рентабельності реалізації 15%; щодо продукції – впровадження у виробництво нової моделі автомобіля протягом наступних двох років; щодо продуктивності – збільшення виробітку продукції в розрахунок на одного працівника на 6%; щодо фінансових ресурсів – збільшення частки власного капіталу наступного року до 65% ; щодо виробничих потужностей, будівлей та споруд – збільшення виробничої потужності до 10 тис. од. продукції на місяць

протягом трьох років; щодо інновацій – закупівля наступного року патенту на здійснення певного виду діяльності; щодо організаційних змін – створення відділу логістики; щодо трудових ресурсів – здійснення підвищення кваліфікації працівників.

Встановлені цілі повинні відповідати *принципам SMART [8]*, отже вони мають бути:

- *Specific* - конкретними (цілі мають означати ясний і чіткий її опис);
- *Measurable* - вимірними (мету можна виміряти);
- *Achievable* - узгодженими (мета має бути узгодженою з іншими цілями і не повинна суперечити їм);
- *Relevant* - реалістичними, досяжними (мета має бути в межах досягнення);
- *Time bound* - визначеними в часі (цілі повинні мати часові рамки).

Цілі відрізняються між собою і поділяються на:

Загальні цілі (їх зазвичай буває від 4 до 6) відображають найважливіші напрями діяльності організації загалом і можуть бути інтегральними та функціональними. Перші пов'язані, наприклад, із досягненням її стійкості, забезпеченням необхідного рівня рентабельності, прибутку, обсягу продажів, виходом на зовнішні ринки тощо. Цілі визначаються за окремими конкретними сферами діяльності (функціональними напрямками) - фінансовою, маркетинговою, кадровою і є завданнями для відповідних служб.

Специфічні цілі (локальні) - розробляються в кожному підрозділі і визначають основні напрями його діяльності в розрізі реалізації загальних цілей. Зазвичай вони охоплюють уже середньо - і короткостроковий періоди й обов'язково виражаються в кількісних показниках, складають основу планів. Специфічні цілі бувають операційними та оперативними. Перші ставляться перед окремими працівниками (виконавцями), другі - перед підрозділами.

Стратегічні цілі орієнтовані на розв'язання перспективних масштабних проблем, які якісно змінюють вигляд організації, наприклад досягнення першості у своїй сфері діяльності, вихід на міжнародні ринки, докорінне оновлення матеріально-виробничої бази тощо.

Тактичні цілі відображають окремі етапи досягнення стратегічних цілей, наприклад, проведення капітального ремонту виробничого обладнання та інше.

Поточні цілі (короткострокові) впливають зі стратегічних і служать засобом їх здійснення, виражаються в кількісних показниках діяльності на певний період, як правило, один рік. Оперативні цілі визначаються з поточних і спрямовані на їх здійснення, визначаються на період, як правило, в один місяць, декаду, добу.

Як правило, ціль ставиться не одна, а в групі з багатьма іншими цілями (система цілей). Відповідно до цього виникає проблема їхньої взаємодії на одному рівні (горизонтальні зв'язки) та за ієрархією (вертикальні).

3 етап. Аналіз зовнішнього середовища передбачає проведення аналізу за факторами прямого та опосередкованого впливу, визначення та оцінювання складових середовища, які мають найбільший вплив на організацію. В процесі такого аналізу визначаються можливості та загрози для організації, отже, такі складові середовища які можливо використовувати для покращення діяльності організації та такі складові, яких необхідно уникати і вплив яких краще обмежувати, за можливості, тобто нейтралізувати загрози, які можуть впливати на організацію. Пригадаємо що до факторів зовнішнього середовища прямої дії належать: постачальники, споживачі, конкуренти, громадські організації, органи державної влади, законодавчі акти, профспілки [7, с.118-127].

До факторів зовнішнього середовища непрямої (опосередкованої) дії відносяться: економічне середовище, політичне середовище, науково-технічне середовище, соціально-культурне середовище, природне середовище, міжнародне та інше [4, с.253-256].

4 етап. Аналіз внутрішнього середовища організації спрямовано на визначення складових внутрішнього середовища, які можливо оцінити як сильні та слабкі сторони й відповідно використовувати їх для підвищення ефективності діяльності організації. Аналіз внутрішнього середовища спрямовано на оцінку функціональних зон, виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища організації у

сферах: маркетингу, постачання, фінансів, операцій (виробництва), людських ресурсів, культури та образу організації. Тобто, слабкі сторони необхідно підсилювати й можливо використовувати для цього сильні сторони, або підсилювати із зовнішніх джерел використовуючи можливості зовнішнього середовища. До того ж, внутрішнє середовище організації можливо використовувати й для зниження впливу й загроз зовнішнього середовища [4, с. 261-263].

Для проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації можливо використовувати **SWOT-аналіз** [4, с.251-252].

SWOT — це аббревіатурне скорочення чотирьох англійських слів:

S — *strengths* — сили;

W — *weaknesses* — слабкості;

O — *opportunities* — можливості;

T — *threats* — загрози.

SWOT-аналіз дозволяє проводити аналіз сильних й слабких сторін, можливостей та загроз організації в комплексі й визначати фактори, які впливають на організацію у відповідності до попередніх двох етапів стратегічного планування, – аналізу внутрішнього середовища та визначення сильних та слабких сторін організації та аналізу зовнішнього середовища та визначення можливостей та загроз організації.

SWOT-аналіз допомагає визначити:

- 1) зони, що потребують особливої уваги (слабкі сторони);
- 2) зони, на які може спиратися організація у процесі розробки стратегії (сильні сторони).
- 3) можливості та загрози з боку зовнішнього середовища функціонування організації [7, с.143-148].

В процесі проведення SWOT-аналізу можливо визначити на перехресті факторів поля, які показують можливості для використання в стратегічному аналізі: поле Сильні сторони і Можливості, Поле Сильні сторони і Загрози, поле Слабкі сторони і Можливості, поле Слабкі сторони і Загрози.

За результатами проведеного SWOT-аналізу потенційно сильними сторонами можуть бути: відмінні конкурентні переваги, адекватні фінансові ресурси, хороший досвід ведення конкурентної боротьби, позитивні оцінки з боку покупців, добре організоване виробництво, можливість досягти економії масштабу, неохильність сильному конкурентного тиску, передова технологія виробництва, перевага низьких витрат, здатність до інноваційних поліпшень продукції, ефективний менеджмент.

Потенційні внутрішніми слабостями можуть бути: відсутність ясного стратегічного бачення, помилкова конкурентна позиція, зайві потужності, низька прибутковість, недостатній досвід менеджменту, втрата ключового досвіду і компетенції, брак досвіду впровадження стратегії, потенційна можливість виникнення внутрішніх операційних проблем, залежність від конкурентного тиску, занадто вузький асортимент продукції, слабкий імідж на ринку, відсутність конкурентних переваг, недостатній досвід маркетингу, відсутність необхідних фінансових ресурсів, відносно високі витрати.

Потенційними зовнішніми можливостями можуть бути: можливість обслуговування додаткових груп споживачів, можливість входу в новий ринок або сегмент покупців, розширення асортименту для задоволення більш широкого кола потреб покупців, випуск додаткових товарів, здатність перейти в кращу стратегічну групу, прискорене зростання ринку, інші.

Потенційні зовнішні загрози: ймовірність входу нових конкурентів, збільшення продажів товарів-замінників, повільне зростання ринку, жорстка урядова політика, збільшення конкурентного тиску, негативна динаміка в рамках економічного циклу, потенційна можливість зміни потреб покупців, негативні демографічні зміни, інші.

5 етап. Аналіз стратегічних альтернатив передбачає насамперед визначення змісту стратегії. Існують різні визначення даного поняття. Слово «стратегія» походить від грецького «strategos», що розуміється як мистецтво генерала та, відповідно, стратегія – це наука ведення війни, мистецтво ведення військових дій. У літературних джерелах наводяться різні визначення стратегії.

Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Стратегія – це загальний всебічний план досягнення мети.

Стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, які він ставить у межах своєї політики.

Існують різні стратегії, які використовують організації в своїй діяльності, багато з яких вже прописано в навчальній та науковій літературі, проте кожна організація обирає стратегії під себе, формує стратегічний набір, визначає напрями розвитку та розробляє комплексні плани з урахуванням результатів проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Склад основних стратегічних альтернатив, які обирають організації передбачає:

- зростання, яке може бути проведено на основі інтеграції, диверсифікації, експансії на нові ринки;
- обмежене зростання, яке передбачає умовне зростання організації, адже по суті організація намагається зберегти ті стабільність та ті позиції які має і може передбачати захист наявної частки ринку, підтримку виробничого потенціалу, модифікацію продукції;
- скорочення, яке може відбуватися у вигляді ліквідації, відсікання зайвого, скорочення та переорієнтації.

Також організації можуть використовувати комбінований склад вищеназваних стратегій, наприклад, використовувати стратегію зростання в одній сфері та стратегію скорочення в іншій [\[7, с. 217-218\]](#).

6 етап. Вибір стратегії.

На вибір стратегії впливають такі фактори як:

1. Ступінь ризику
2. Знання та досвід щодо минулих стратегій
3. Реакція власників компанії
4. Фактор часу.

В процесі вибору стратегій можуть використовуватися портфельні моделі аналізу стратегії, такі як Матриця БКГ (Бостонської консультативної групи) [\[7, с.224-227\]](#), Портфельна модель «Мак-Кінсі 7С» [\[7, с. 230-233\]](#), Модель «ринок-продукт» [\[7, с.223-224\]](#).

7 етап. *Реалізації стратегії* відбувається в межах середньострокового та короткострокового планування адже для в процесі реалізації стратегії впроваджуються різні проекти, виконуються поточні задачі, застосовуються процедури, правила. Різні плани, які розроблялися організацією в процесі розробки стратегії виконуються з врахуванням встановлених термінів та служб, підрозділів та відповідальних за їх реалізацію.

8 етап. На *етапі оцінки стратегії* перевіряється стан реалізації (виконання) стратегії – оцінюється стан впровадження стратегії згідно з планом, конкретні дії, стан реалізації стратегії щодо впровадження стратегічних змін, перевіряється стан організації виконання стратегічних завдань, досягнення затверджених індикаторів та показників.

Етап проведення оцінки стратегії здійснюють в цілях контролю від початку формування стратегії за допомогою критеріїв оцінки: кількісних та якісних характеристик, стандартів, що відповідають рівню досягнення цілей, з якими за визначеними правилами зіставляють отримані результати реалізації стратегії, результати реалізації стратегії порівнюють із цілями, аналізують ефективність і результативність стратегії.

3.5. Види стратегій за рівнями в організації, формування стратегічного набору

«Стратегічний набір» формується відповідно до існуючого потенціалу організації та її можливостей забезпечення конкурентоспроможного рівня своєї продукції на ринку, тобто гарантованого досягнення стратегічних цілей протягом певного періоду часу.

Формування «стратегічного набору» є особливою діяльністю організації, яка відбувається на всіх рівнях управлінської ієрархії. Велика роль відводиться побудові так званої стратегічної піраміди, що є завданням вищого керівництва, а також керівників підрозділів, відділів, менеджерів середнього та нижчого рівнів. Якщо взяти, наприклад, диверсифіковану компанію, то її стратегія, розробляється на чотирьох різних рівнях, в одногалузевих підприємствах – на трьох (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Рівні розробки стратегій диверсифікованого (а) та одногалузевого (б) підприємства [9, с. 10-13]

Перший рівень: корпоративна стратегія (стратегія для підприємства та сфер його діяльності в цілому). Корпоративна стратегія - це загальний план керівництва диверсифікованим підприємством (компанією), який поширюється на всі його підрозділи, охоплюючи всі напрямки діяльності [7, с. 217-221].

Другий рівень: ділова стратегія (для кожної окремої галузі діяльності. Наприклад, для вищого навчального закладу можуть бути виділені такі сфери (види) діяльності, як надання освітніх послуг, послуги копі-центру, видавнича діяльність).

Ділова стратегія концентрується переважно на діях, підходах, зусиллях, спрямованих лише на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу.

Ділова стратегія орієнтована на забезпечення та зміцнення конкурентоспроможної довгострокової позиції на ринку шляхом: швидкої реакції на економічні, політичні та інші зміни, у тому числі й зміни у сфері діяльності, де «працює» підприємство; проектування та розроблення конкурентоспроможних заходів та дій; об'єднанні та реалізації стратегічних ініціатив підрозділів, служб, відділів функціонального рівня; швидкому вирішенні конкретних стратегічних завдань «сьогодні».

Суть ділової стратегії у тому, щоб показати, як можна «завоювати» (чи «завойовувати») міцні довгострокові конкурентні позиції над ринком.

Третій рівень: функціональна стратегія (кожного функціонального напрямки певної сфери діяльності). Так, наприклад, в університеті можливо визначити функціональні напрями за функціональними сферами освітньої діяльності: денне навчання; заочне навчання; післядипломна освіта; самонавчання; мовна підготовка на спеціальних курсах тощо [7, с. 234-244].

Функціональна стратегія розробляється за кожним та конкретним функціональним напрямом певної сфери діяльності підприємства. Іншими словами, функціональна стратегія стосується конкретного плану управління поточною та основною діяльністю підрозділу, наприклад, НДДКР, виробництва, маркетингу, фінансового тощо. Отже, підприємству слід мати стратегію НДДКР, виробничу стратегію, маркетингову стратегію, фінансову стратегію та інші, тобто розробляється стільки стратегій, скільки підприємство має основні функціональні напрями діяльності.

Четвертий рівень: операційна стратегія, це вузька стратегія, наприклад, стратегія відділів усередині функціональних служб або всередині функціональних напрямів.

Отже, у разі вузькопрофільної спеціалізації організації існує лише три рівні стратегії (відсутній корпоративний). Але це триває доти, поки починається процес диверсифікації діяльності такої організації. Організації можуть диверсифікувати свою діяльність у різних напрямках: у свою та інші (суміжні) області; за допомогою створення спільних підприємств, стратегічних союзів; шляхом відкриття нових напрямів діяльності та ін.

? Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю планування
2. Дайте визначення поняттю план
3. Які основні типи планів застосовуються в організації
4. Дайте визначення стратегічному плануванню
5. Дайте визначення тактичному плануванню
6. Дайте визначення оперативному плануванню
7. Охарактеризуйте процес планування в організації у взаємозв'язку стратегічного, тактичного та оперативного планування
8. Охарактеризуйте процес планування в організації у взаємозв'язку з його основними етапами: стратегічним, тактичним та оперативним плануванням
9. Охарактеризуйте модель процесу стратегічного планування та її основні етапи
10. Дайте визначення поняттю місії організації
11. Дайте визначення поняттю цілей організації та наведіть їх приклади
12. Охарактеризуйте етап проведення аналізу внутрішнього середовища організації
13. Охарактеризуйте етап проведення аналізу зовнішнього середовища організації
14. Дайте визначення поняттю стратегії організації та наведіть приклади видів стратегій
15. Охарактеризуйте підхід до формування стратегічного набору та склад стратегій, які входять до нього.



Практичне завдання

Завдання 1.

Проведіть аналіз інформації, представленої на сайті вашого університету (інституту), та знайдіть планові документи які використовує університет в своїй роботі (стратегія, графік навчального процесу, розклад занять, індивідуальний план навчання студента, індивідуальний план роботи викладача).

Визначте, до якого виду планування та, відповідно, плану, належить кожний із документів та з використанням яких методів планування його розроблено. Відповідь необхідно оформити наступним чином: Назва планового документу з посиланням на нього із сайту університету – визначення виду планування, типу плану, методів планування, які біло використано при складанні такого плану. Відповідь надайте у вигляді презентації.

Завдання 2.

На основі самоаналізу вашої особистості станом на зараз та вашого бачення майбутнього на перспективу 5 років, складіть перелік заходів, які стосуються вашого самовдосконалення та розвитку, заплануйте заходи щодо досягнення ваших особистих цілей, склавши таким чином *Стратегічний план розвитку особистості*:

ТЕПЕРЕШНІЙ ЧАС

1. Ваша мета - опишіть себе. Виразіть свої уявлення про майбутнє та свою мрію у житті.
2. Як би Ви описали себе людині, яку не знаєте?
3. Як би вас описали ваші друзі незнайомій людині?
4. Визначте людей, які найбільше вплинули на Вас.
5. Визначте основний характер впливу кожного з них.
6. Визначте Ваші улюблені види громадської діяльності та хобі.
7. Перерахуйте речі, які доставили Вам найбільше задоволення за останній місяць або триваліший період часу.
8. Охарактеризуйте в одному абзаці мету Вашого життя.
9. Назвіть три Ваші улюблені заняття.
10. Назвіть три Ваші нелюблені заняття.

МАЙБУТНЄ

1. Опишіть в одному абзаці, який Ви хотіли б бачити своє життя через 5 років.
2. Опишіть своє життя за рік.
3. Визначте найбільш точно для себе окремі цілі на найближчий період:

Духовна сфера:

- через 5 років
- через рік

Кар'єра:

- через 5 років
- через рік

Сім'я:

- через 5 років
- через рік

Здоров'я:

- через 5 років
- через рік

Фінансовий стан:

- через 5 років
- через рік

Дозвілля:

- через 5 років
- через рік

Інше:

- через 5 років

- через рік.

4. Аналіз впливу зовнішнього середовища на Ваші сильні та слабкі сторони. Що відбувається у світі навколо Вас?

5. Які зміни, що відбуваються навколо, можуть вплинути на Ваше життя?

6. Назвіть Ваші сильні сторони якомога об'єктивніше.

7. Назвіть Ваші слабкі сторони якомога об'єктивніше.

8. Перерахуйте невдачі, що запам'яталися, і проаналізуйте їх причини.

9. Визначте, чи заважають вам ці невдачі у вашому сьгоднішньому житті.

10. Наскільки, на вашу думку, ви використовуєте свій потенціал?

РЕАЛІЗАЦІЯ ПЛАНУ

1. Як Ви збираєтесь досягти мети?

2. Назвіть 4-5 заходів, які Ви маєте здійснити протягом найближчих місяців, щоб опинитися там, де планували, через рік та 5 років.

3. Назвіть 4-5 речей, які заважають Вам на шляху до мети.

4. Визначте, чия допомога Вам необхідна для досягнення цілей.

5. Визначте мету. Мета - повинна бути конкретною, вимірною і укладатися у певні часові рамки.

6. Стратегія - які необхідні кроки, коли Ви почнете, що робитимете, який більш докладний план дій.

7. Контроль - як Ви збираєтесь контролювати виконання плану, з ким Ви можете обговорити свій план, що відбудеться в результаті обговорення, чи може ця людина допомогти Вам на шляху до мети.

8. Винагорода — визначте щось конкретне, що може бути винагородою для Вас при досягненні деяких або всіх цілей.



Ситуаційна вправа

Ситуація 1.

Мале підприємство «Будівельник» виділилося із великого будівельного тресту в період приватизації. Його очолив один з начальників будівельно-монтажного управління (БМУ), відомий своєю діловою хваткою, відповідальністю, жорсткістю в управлінні підлеглими, який добре знає будівельну справу і своїх постачальників будматеріалів. Фірма розвивалася достатньо швидко і зайняла велику частку ринку індивідуального житлового будівництва (ІЖБ), отримавши стійкий імідж фірми, яка швидко і якісно працює, здає об'єкти з «нульового циклу - під ключ». Останніми роками умови роботи змінилися. З'явилися численні конкуренти. Багато клієнтів, які мали кошти, розпочали відмовлятися від послуг підприємства «Будівельник», особливо при проведенні столярних робіт та при оздобленні, віддаючи перевагу стилю «євро», який вимагає вищої кваліфікації виконавців, іншого підходу до дизайну, підбору матеріалів.

Фірма може вести відносно недороге та якісне будівництво для менш забезпечених верств населення, але вони втратили свою платоспроможність, потребують кредитів під низький відсоток, щоб закінчити будівництво, навіть якщо і мають засоби для його початку і «зведення стін».

Запитання:

1. Якою повинна бути стратегія (напрями досягнення цілей) підприємства, якщо основною його метою на найближчі два роки є: відновлення втраченого ринку ІЖБ в місті та його подальше розширення?
2. Яким буде комплекс нових управлінських завдань відповідно до прийнятої стратегії? Складіть план, відобразивши найбільш суттєві заходи в ньому.



Джерела

1. Herasyumenko Y. V., Pidvalna O. G. Management (basic course): textbook .Vinnytsia: "Konsol LLC". 2020, 240 p.
2. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. : навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. / кол. авторів, за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2017. Ч. 1 : Історія менеджменту. Теорія організацій. 336 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_1.pdf (дата звернення: 27.06.2023).
3. Планування. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Планування> (дата звернення: 27.06.2023).
4. Principles of Management. Rice University : OpenStax, 2019. URL: <https://reader.bookfusion.com/books/3258265-principles-of-management?type=pdf> (дата звернення: 27.06.2023).
5. Економічне планування. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Економічне_планування (дата звернення: 27.04.2023).
6. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі : навч. посіб. Львів : Українська академія, 2018. 232 с. URL: <https://tinyurl.com/tymmtz4v> (дата звернення: 27.04.2023).
7. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjI5pO_9-gEAxW9FBAlHVFTB48QFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fcore.ac.uk%2Fdownload%2Fpdf%2F19746555.pdf&usg=AOvVaw2xUjejhP8s1ktRar7TWiBa&opi=89978449 (дата звернення: 27.04.2023).
8. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2008. 496 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09_18.pdf (дата звернення: 27.04.2023).

Тема 4. Функція організації. Організаційні структури



Поняття та їх визначення

Функція організації полягає: у створенні структури управління організації; у визначенні завдань підрозділам; у встановленні порядку їхньої взаємодії; у доборі людей для конкретної роботи; у наділенні їх повноваженнями та відповідальністю

Організаційна структура управління є упорядкованою сукупністю структурних підрозділів (ланок управління, управлінських одиниць, комірок) організації, які володіють необхідною матеріально-технічною базою, виконують специфічні адміністративні функції та знаходяться в певному взаємному зв'язку та підпорядкованості.

Організаційна структура управління складається із структури управління та виробничої структури.

Структура управління – сукупність ланок управління та управлінських одиниць апарату управління, які знаходяться у взаємозв'язку та підпорядкуванні, що забезпечує його функціонування та досягнення цілей управління.

Виробнича структура організації – це сукупність основних, допоміжних та обслуговуючих підрозділів, які забезпечують виробничу діяльність або основний вид діяльності організації, і власне, завдяки яким організація перетворює ресурси, які отримує на вході, у готову продукцію, роботи або послуги на виході.

Делегування - це передача задач і повноважень особі, що приймає на себе відповідальність за їхнє виконання. Делегування являє собою засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє задачі, що повинні бути виконані для досягнення цілей всієї організації. Якщо істотна задача не делегована іншій людині, керівник змушений буде виконувати її сам. У багатьох випадках це просто неможливо, тому що час і здібності керівника обмежені.

Повноваження - це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля працівників на виконання певних задач. Такі обмеження визначаються політикою, процедурами, правилами та посадовими інструкціями, які можуть бути викладені у письмовому вигляді а можуть передаватися підлеглим в усній формі.



Основні теоретичні положення

План:

- 4.1. Сутність функції організації та її призначення в системі управління
- 4.2. Організаційна структура управління та її складові елементи
- 4.3. Делегування повноважень, типи повноважень
- 4.4. Типи організаційних структур управління, їх переваги та недоліки

4.1. Сутність функції організації та її призначення в управлінні

Організація як функція менеджменту є наступною за плануванням в циклі менеджменту, яка забезпечує втілення намічених планів та рішень в життєдіяльність організації. Основна спрямованість даної функції полягає в упорядкуванні діяльності та створенні структури управління організацією, яка дозволяє утворити та вдосконалити взаємодію між частинами організації: підрозділами та службами в організації, працівниками безпосередньо у підрозділах та службах тощо. Якщо функція планування

відповідає на питання «що необхідно робити?», то функція організації діяльності або організування надає відповіді на запитання «хто робитиме?» та «як організувати роботу?»

Реалізація функції організування здійснюється за напрямками: розподіл організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегій; делегування повноважень; координування діяльності; побудова організаційної структури управління: виділення підрозділів, визначення їх складу, завдань та функцій у відповідності до цілей та стратегій організації; визначення взаємовідносин у створенні (як горизонтальних, і вертикальних); при вирішенні цього питання мають бути чітко визначені права, обов'язки та відповідальність структурних підрозділів та окремих осіб; забезпечення цих взаємин – розпорядництво, тобто. доведення до підпорядкованих розпорядчих актів.

Отже, якщо розглядати процес організації як систему, то на вході є результати виконання попередньої функції менеджменту – планування, тобто, приступаючи до здійснення процесу організування, ми вже маємо певну систему цілей, обсяг фінансових, матеріальних та інших ресурсів. Виходом реалізації цієї функції управління є створення реальних організацій, здатних ефективно здійснювати процес діяльності. Зміст організації як функції управління полягає у встановленні постійних і тимчасових взаємовідносин між усіма підрозділами організації, визначенні порядку та умов функціонування господарської організації. Організування забезпечує виконання планів та прийнятих рішень, на основі формування взаємних відносин між підрозділами та окремими працівниками.

В процесі організації вирішальне значення мають такі *принципи*: єдність цілей (орієнтація на співробітництво підрозділів); дотримання повноважень (рішення, що входять до компетенції керівників, повинні ними ж і прийматися, а не спрямовуватись по ієрархії); збереження та використання наданих повноважень; визначення норми керованості (кількість підлеглих, які заходяться у безпосередньому підпорядкуванні в керівника); делегування повноважень (як тільки норма керованості виявляється перевищеною, ряд повноважень мають бути делеговані) Класифікація принципів організації розглянемо на сайті [frontmanagement \[1\]](#).

46

Організаційна діяльність спрямована на розподіл робіт між працівниками, встановлення взаємозв'язків між ними та узгодження їх діяльності. Основні складові організаційної діяльності: розподіл праці (поділ загальної роботи на окремі частини); департаменталізація (групування робіт та видів діяльності у певні групи, відділи, сектори навколо або ресурсів, або результатів діяльності організації); створення механізмів координації (досягнення єдності зусиль усіх працівників для реалізації завдань шляхом забезпечення вертикальної та горизонтальної впорядкованості робіт та видів діяльності); делегування повноважень (одержання кожним працівником повноважень, відповідальності та підпорядкованість керівнику); становлення діапазону контролю (визначення кількості працівників, безпосередньо підпорядкованих цьому керівнику) [2, с.105-122].

В процесі організаційної діяльності важливо враховувати норму керованості, яка є межею кількості співробітників, роботу яких може успішно контролювати, регулювати, планувати, мотивувати, організувати одна людина. Ця межа є непостійною і залежить від конкретних умов. Її називають по-різному: норма керованості, діапазон керування, масштаб керованості, діапазон контролю. У кожному випадку йдеться про кількість підлеглих, які безпосередньо підпорядковані керівнику.

Формально залежність масштабу *керованості* або норми керованості від визначальних її чинників можливо представити такою функцією(Нк):

$$N_k = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_i), \quad (4.1)$$

де x_1 – вид управлінських завдань;

x_2 – освіта та здібності виконавців завдань;

x_3 – рівень ієрархії;

x_i - стиль керівництва.

Масштаб керованості залежить також: від технічного оснащення організації; значимості виконуваної роботи; територіальних факторів; досвіду та авторитету керівника.

Норма керованості встановлюється у вигляді делегування лінійних повноважень. Недотримання норми керованості призводить до порушення координації робіт, проблем у комунікаціях. Норма

керованості коливається від 4 до 7 на найвищих рівнях управління, від 5 до 9 – 15 на середньому рівні (відділ, бюро тощо) та до 25 на нижчому рівні управління (цех, ділянка) [\[3, с. 19-20\]](#).

Елементи організаційної діяльності:

1. Розподіл праці.
2. Структуризація.
3. Звітність.
4. Повноваження.
5. Координація.

Розподіл праці — елемент організаційної діяльності, що визначає число завдань, які виконуються кожним працівником, і рівень контролю над ними.

Структуризація — елемент організаційної діяльності, що визначає групування робіт за певною логікою.

Звітність — елемент організаційної діяльності, що визначає звітність між посадами всередині організації та відображає субординацію та управлінські норми.

Повноваження — елемент організаційної діяльності, що визначає владу, делеговану організацією певній посадовій особі, та виявляється в обмеженому праві на використання ресурсів організації й спрямовування зусиль працівників на виконання визначених завдань.

Координація — елемент організаційної діяльності, що визначає процес стикування дій різних посад та підрозділів організації [\[4, с. 162-163\]](#).

4.2. Організаційна структура управління та її складові елементи

Структуру можна порівняти з каркасом будинку управлінської системи, побудованим для того, щоб усі процеси, які протікають в ній, здійснювалися вчасно та якісно. Вона забезпечує відносно стійку картину взаємодії елементів організацій (підрозділів, людей), додає діяльності і поведженню людей в організації стійкості та передбачуваності, знижує невизначеність, забезпечує визначений рівень соціального порядку в організації.

Структура організації може бути визначена по різних підставах: цільової спрямованості підрозділів (працівників), спеціалізації діяльності, кваліфікації працівників, використовуваної технології (зразки і способи діяльності), професійної диференціації груп, ієрархії влади, соціально-демографічним характеристикам працівників, ступеня централізації та ін. Однак основу будівлі організації, як соціальної системи, складають формальна, неформальна і соціально-психологічна структури, що розрізняються по спрямованості і ступеню стійкості зразків поведження.

Організаційна структура - один з основних інструментів управління організацією. Вона характеризується розподілом цілей і задач управління між підрозділами і працівниками організації. По суті, структура управління - це організаційна форма поділу праці щодо прийняття та реалізації управлінських рішень.

Організаційна структура управління — є упорядкованою сукупністю структурних підрозділів (ланок управління, управлінських одиниць, комірок) організації, які володіють необхідною матеріально-технічною базою, які виконують специфічні адміністративні функції та знаходяться в певному взаємному зв'язку та підпорядкованості [\[2, с. 105-122\]](#).

Організаційна структура управління складається із *структури управління та виробничої структури*.

Структура управління — сукупність ланок управління та управлінських одиниць апарату управління, які знаходяться у взаємозв'язку та підпорядкуванні, що забезпечує його функціонування та досягнення цілей управління.

Виробнича структура організації — це сукупність основних, допоміжних та обслуговуючих підрозділів, що забезпечують виробничу діяльність або основний вид діяльності організації, і власне,

завдяки яким організація перетворює ресурси, які отримує на вході, у готову продукцію, роботи або послуги на виході.

Таким чином, під організаційною структурою управління необхідно розуміти сукупність управлінських та виробничих ланок, розташованих у строгій співвідпорядкованості, що забезпечують взаємозв'язки між керуючою і керованою системами.

Внутрішнім вираженням організаційної структури управління є склад, співвідношення, розташування і взаємозв'язок окремих підсистем організації. Вона спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподіл між ними прав і відповідальності.

У структурі управління організацією виділяються наступні елементи: ланки (відділи), рівні (ступені) управління і зв'язки - горизонтальні і вертикальні. Розглянемо [основні елементи організаційної структури управління \[5\]](#).

Ланка управління – одно або декілька підрозділів, які необов'язково відокремлені адміністративно, але виконують певну управлінську функцію (департамент, відділ, бюро та інше). До ланок управління відносяться структурні підрозділи, а також окремі фахівці, що виконують відповідні функції управління або їхню частину. До ланок управління варто відносити і менеджерів, що здійснюють регулювання і координацію діяльності декількох структурних підрозділів. В основі утворення ланки управління лежить виконання відділом визначеної функції управління. Зв'язки, що встановлюються між відділами носять горизонтальний характер.

Лінійний керівник) – особа, що відповідає за людей, що виконують головну для даної організації задачу (наприклад, виготовлення трансформаторів).

Функціональний (штабний) керівник – особа, що відповідає за діяльність підлеглих, що надає консультації або обслуговує інші служби.

Під *рівнем управління* розуміють сукупність ланок управління, що займають визначену ступінь у системах управління організацією. Ступені управління знаходяться у вертикальній залежності і є підпорядкованими один одному по ієрархії. Менеджери більш високого ступеня управління приймають рішення, які конкретизуються і доводяться до нижчестоящих рівнів. Звідси виникла пірамідальна структура управління організацією.

Вертикальні зв'язки - зв'язки підпорядкування, виникають при наявності декількох рівнів управління.

Горизонтальні зв'язки носять характер узгодження і є, як правило, однорівневими.

Адміністративний апарат, який в деяких структурах має назву штабу, може бути консультативним, обслуговуючим та особистим [\[3, с. 23\]](#).

Консультативний апарат – створюється на тимчасовій або постійній основі для консультування лінійного керівника з проблем та питань, вирішення яких потребує спеціальної кваліфікації (право, нові технології, навчання та підвищення кваліфікації).

Обслуговуючий апарат – створюється шляхом формування функціональних підрозділів, які надають керівництву інформацію, необхідно для прийняття ефективних рішень (відділи з PR, маркетингових досліджень, матеріально-технічного постачання і т.д.)

Особистий апарат – різновид обслуговуючого апарату, який складається, як правило, із секретаря, помічника керівника. В організації такий апарат не має ніяких повноважень, діє за дорученням керівника.

4.3. Делегування повноважень, типи повноважень

Делегування - це передача задач і повноважень особі, що приймає на себе відповідальність за їхнє виконання. Делегування являє собою засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє задачі, що повинні бути виконані для досягнення цілей всієї організації. Якщо істотна задача не делегована іншій

людині, керівник змушений буде виконувати її сам. У багатьох випадках це просто неможливо, тому що час і здібності керівника обмежені [3, с. 11].

Елементи процесу делегування повноважень:

- ✓ передавання повноважень (надання підлеглому права приймати рішення);
- ✓ прийняття відповідальності (обов'язок підлеглого виконувати певну роботу та відповідати за її результати);
- ✓ підзвітність (вимога до підлеглого інформувати про наслідки своїх дій безпосередньо керівника).

Повноваження - це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля працівників на виконання певних задач. Такі обмеження визначаються політикою, процедурами, правилами та посадовими інструкціями, які можуть бути викладені у письмовому вигляді а можуть передаватися підлеглим в усній формі.

Повноваження є завжди обмеженими. Вони обмежуються посадовими інструкціями, засновницькими документами, процедурами, правилами та усними розпорядженнями керівників, а також факторами зовнішнього середовища, наприклад, законами або культурними цінностями.

Існують різні типи повноважень, основними з яких є лінійні, штабні та функціональні повноваження [3, с. 12].

Лінійні повноваження – є такими що передаються особам, які мають право розпоряджатися. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Процес створення ієрархії має назву скалярний процес, результатом якого є створення ланцюга команд. Більшою частиною такі повноваження є характерними для лінійних керівників, тобто тих хто керує основним видом діяльності в організації. Проте, функціональні керівники також наділяються такими повноваженнями в межах тих служб, які вони очолюють, стосовно працівників, які знаходяться в їх підпорядкуванні, адже в таких службах та функціональні керівники мають право віддавати розпорядження.

Штабні повноваження допомагають організаціям використовувати фахівців без порушення принципу єдиного керівництва. Такі повноваження є характерними для штабного апарату, який складається із функціональних керівників та фахівців:

- рекомендаційні, які зведені до рекомендацій керівника, хоча він може й не слідувати ним;
- обов'язкового погодження спрямовані на обов'язкове погодження керівником своїх рішень зі штабним апаратом;
- паралельні пов'язані із розширенням повноважень апарату, надаючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва;

Функціональні повноваження визначаються в рамках функцій, якими управляє функціональний керівник або фахівець відповідної функціональної зони. Такі повноваження передбачають що підлегли інших служб та підрозділів можуть бути підпорядкованими функціональному керівнику з певних питань, які стосуються безпосередньо вимог щодо забезпечення реалізації відповідної функції в організації, а також як запропонувати, так й відмінити або заперечити певні дії в межах своєї компетенції. Отже, такі повноваження можуть порушувати принцип єдиноначальності, оскільки діяльність підлеглих може визначатися одразу двома керівниками – лінійним та функціональним, що часто спричиняє конфлікти між ними та потребує особливих механізмів узгодженості.

Делегування повноважень відіграє найважливішу роль, особливо, коли зростає значення людського фактора в рішенні виробничих та управлінських задач. Ця роль може бути визначена в такий спосіб:

- розвиток співробітників (делегування допомагає співробітникам розвивати свої навички і вміння, оскільки вони отримують можливість виконувати більше завдань і брати на себе більше відповідальності);
- ефективність роботи (коли керівник делегує повноваження, він може сконцентруватися на стратегічних аспектах роботи, тоді як інші виконують оперативні завдання, що забезпечує ефективніше виконання робочих процесів);

- мотивація співробітників (відчуття відповідальності за виконання певних завдань може мотивувати співробітників до досягнення кращих результатів);
- ефективне використання часу (делегування дозволяє керівникам сконцентрувати увагу на стратегічних завданнях, звільняючи час для вирішення важливих питань);
- розвиток команди (через делегування керівник може створювати ефективні команди, в яких кожен член відчуває свою важливу роль і внесок в досягнення спільних цілей).

Але на практиці часто ефективна реалізація делегування ускладнена. Причиною цього виступають як керівники, так і підлеглі.

Фахівці в області менеджменту називають не одну причину, з якої деякі керівники неохоче делегують повноваження, часто ці причини мають психологічну природу. Наприклад, керівник вважає, що сам виконає роботу краще свого підлеглого. Однак дана омана надалі веде до неможливості цілком виконати усі свої обов'язки через недолік часу, до занурення в поточні проблеми і втраті бачення перспективних, важливих напрямків діяльності, до зниження кваліфікаційного рівня підлеглих (адже якщо вони не будуть мати можливості виконувати нові завдання з додатковими повноваженнями, те і не зможуть виявити свої здібності, закріпити нові навички й уміння).

Деякі керівники не довіряють своїм підлеглим. Якщо підлеглі це розуміють і почувають, то утвориться порочне коло, – недовіра до підлеглих веде до їх непевності в собі, непевність підсилює недовіру начальника до підлеглих. Частина керівників боїться ризикувати, адже делегування повноважень підлеглим не звільняє керівника від відповідальності за результати роботи. Страх ризику підсилюється в тому випадку, якщо в керівника відсутні ефективні механізми контролю для одержання інформації про результати роботи підлеглих.

У свою чергу, підлеглі також можуть блокувати процес делегування повноважень, уникаючи відповідальності.

Основні причини уникнення відповідальності підлеглими:

- страх критики за зроблені помилки;
- відсутність впевненості в собі;
- відсутність інформації і ресурсів, необхідних для успішного виконання завдання;
- підлеглим не пропонується стимулів додаткової відповідальності.

Також делегування буває неефективним, якщо керівник не дотримується принципу відповідності, який визначає що обсяг повноважень повинен відповідати делегованій відповідальності.

4.4. Типи організаційних структур управління, їх переваги та недоліки

У науковій літературі тематики щодо типів, ознак та характеристик організаційних структур одержала широке висвітлення. Якщо узагальнити її, то можна виділити наступні основні типи оргструктури [\[3, с. 60-73, 4, с. 169-183\]](#).

Лінійна структура управління є найпростішою управлінською структурою. За такої структури кожен працівник підпорядкований та підзвітний тільки одному керівнику. Лінійна структура може бути застосована в невеликих за розміром фірмах, де недоцільною є вузька спеціалізація управлінських функцій та необхідна жорстка централізація функцій контролю. Недоліком такої організаційної структури є складність щодо здійснення компетентного професійного керівництва при різнорідних видах діяльності та появи нових завдань. На рис. 4.1 наведено приклад лінійної структури управління.

Лінійну структуру управління використовують дрібні і середні фірми, що здійснюють нескладне виробництво або нескладні види діяльності. Очолює кожен виробничий чи управлінський підрозділ керівник, який зосереджує у своїх руках усі функції управління і повноваження щодо прийняття рішень. Чітко вираженим є принцип єдиноначальності; характерним є й високий ступінь централізації в управлінні.

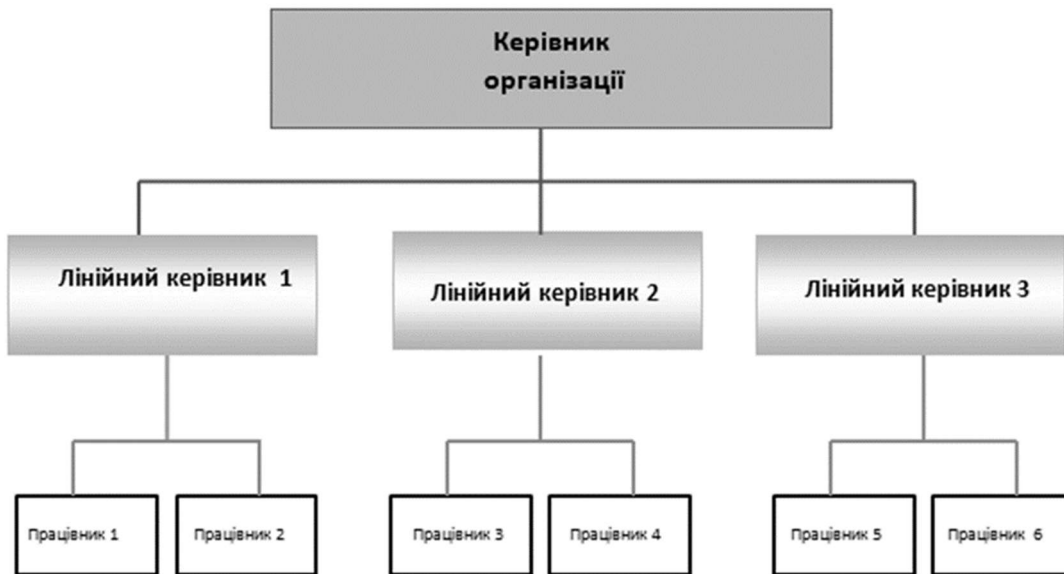


Рис. 4.1 Лінійна структура управління

Переваги використання лінійної структури управління:

- особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності підрозділу;
- оперативність у прийнятті рішень;
- єдність і чіткість розпорядництва;
- погодженість дій виконавців.

Недоліки використання лінійної структури управління: високі вимоги до керівника, що перевантажений інформацією, численними контактами і повинний мати великі різнобічні знання і досвід у всіх сферах діяльності, де задіяні його підлегли; ефективне управління обмежується здібностями і можливостями керівника.

Лінійно-штабна організаційна структура (рис. 4.2) є лінійною структурою, доповненою штабним органом.

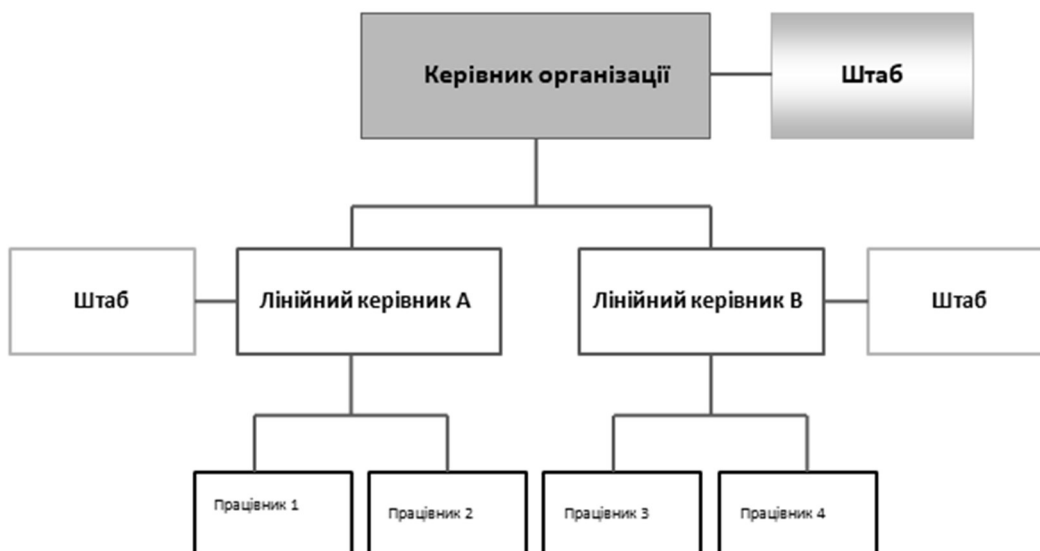


Рис. 4.2. Лінійно-штабна організаційна структура

Штабні структури створюються в таких випадках:

- освоєння нової продукції, нової технології, не традиційної для цього підприємства;
- вирішення раптово виниклої неординарної завдання, наприклад, пов'язаної з агресивною поведінкою конкурентів на ринку і необхідністю розробки реакції у відповідь.

Штабний підрозділ може мати як тимчасовий, і постійний характер і виконувати консультативну роль під час постановки та реалізації конкретної проблеми, завдання.

Переваги лінійно-штабної структури:

- детальне опрацювання стратегічних та тактичних питань;
- розвантаження (часткова) вищого керівництва в аналізі інформації та виробленні пропозицій;
- можливість залучення зовнішніх експертів та консультантів;
- розвантаження функціональних підрозділів.

Недоліки лінійно-штабної структури:

- недостатньо точне поділ відповідальності, так як зовнішні консультанти не відповідальні за результат виконання рішень;
- тенденції до надмірної централізації управління;
- інші недоліки, властиві лінійній структурі управління.

Функціональна структура управління використовується при значній кількості спеціалізованих робіт в організації. В такій структурі передбачено групування фахівців в підрозділи, які виконують певні функції управління. Виконання вказівок функціональних керівників у межах їхньої компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів. Функціональна структура управління використовується в стабільних умовах роботи, коли необхідно виконувати повторювані задачі та не має необхідності оперативно приймати рішень.

Перевагами функціональної структури є: висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій; розширення можливостей лінійних керівників щодо оперативного управління основним видом діяльності в результаті їхнього вивільнення від підготовки зведеної інформації з питань функціональної діяльності; можливість росту і розвитку.

Недоліками функціональної структури є: труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків між різними службами; тривала процедура прийняття рішень; проблеми у забезпеченні взаєморозуміння і єдності дій працівників функціональних підрозділів організації; зниження відповідальності виконавців за роботу в результаті відмовлення від використання принципу єдиноначальності.

Функціональна структура управління представлена на рис. 4.3.

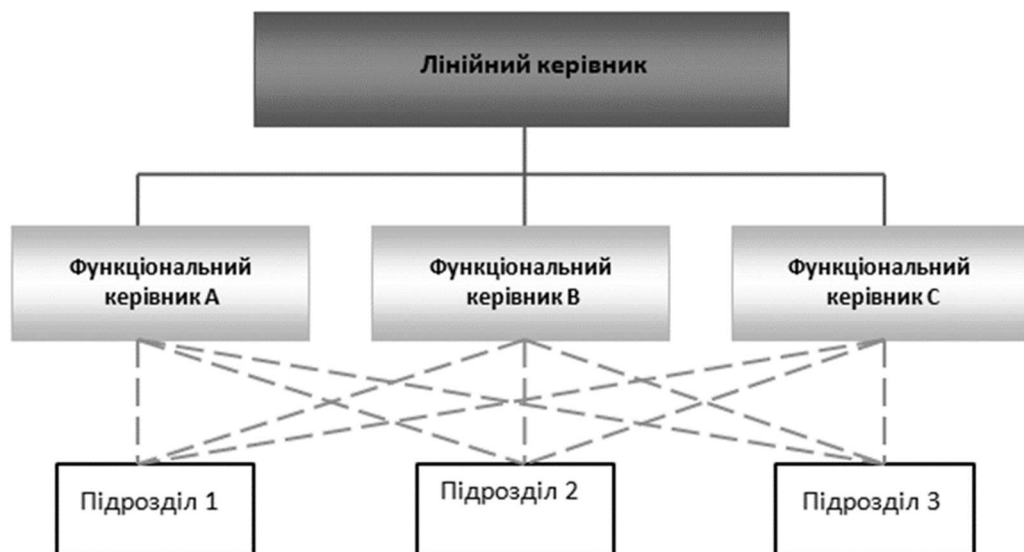


Рис. 4.3 Функціональна структура управління

Лінійно-функціональна структура управління передбачає наявність лінійних менеджерів, яким в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат управління, який складається із функціональних служб. Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або, у межах спеціальних повноважень, безпосередньо до виконавців. Проте, як правило, функціональні служби не мають права самостійно віддавати розпорядження підрозділам та службам основного виду діяльності.

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності і структури управління організації в цілому. Функціональні служби здійснюють усю технічну підготовку виробництва; готують варіанти рішення питань, зв'язаних з керівництвом процесів виробництва; звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення виробництва тощо.

Перевагами лінійно-функціональної структури є: єдність і чіткість розпорядництва; оперативне прийняття і виконання рішень; особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності; професійне рішення задач фахівцями функціональних служб.

До недоліків лінійно-функціональної структури належать: розбіжності між лінійними і функціональними службами; протидія лінійних менеджерів роботі функціональних фахівців; неправильне тлумачення інформації, переданої лінійним виконавцям функціональними менеджерами.

На рис. 4.4 представлено лінійно-функціональну структуру управління.

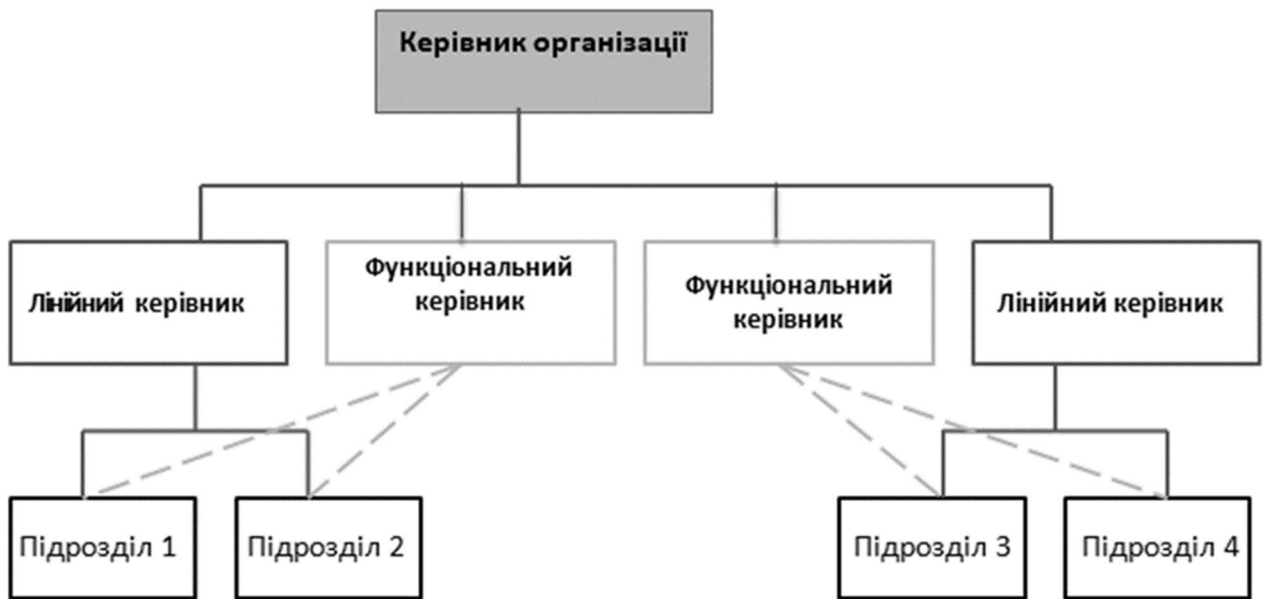


Рис. 4.4 Лінійно-функціональна структура управління

Дивізійна структура управління застосовується на великих підприємствах з диверсифікованою діяльністю та складними технологічними процесами. Вона розподіляє організацію на елементи і блоки за одним із трьох критеріїв:

- по видах товарів чи послуг (продуктова структура управління);
- по групах покупців, ринкам (ринкова структура управління);
- по географічних регіонах (регіональна і глобальна структури управління).

Приклади дивізіональних структур управління представлено на рис. 4.5-4.8

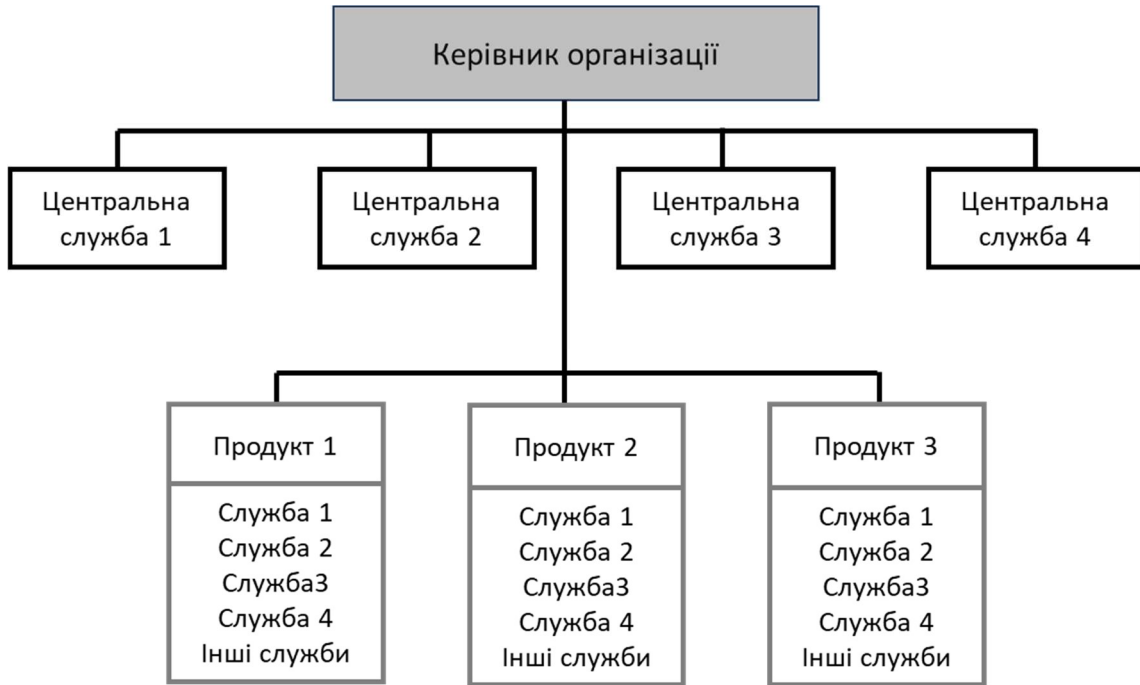


Рис. 4.5. Дивізіонально-продуктова структура управління

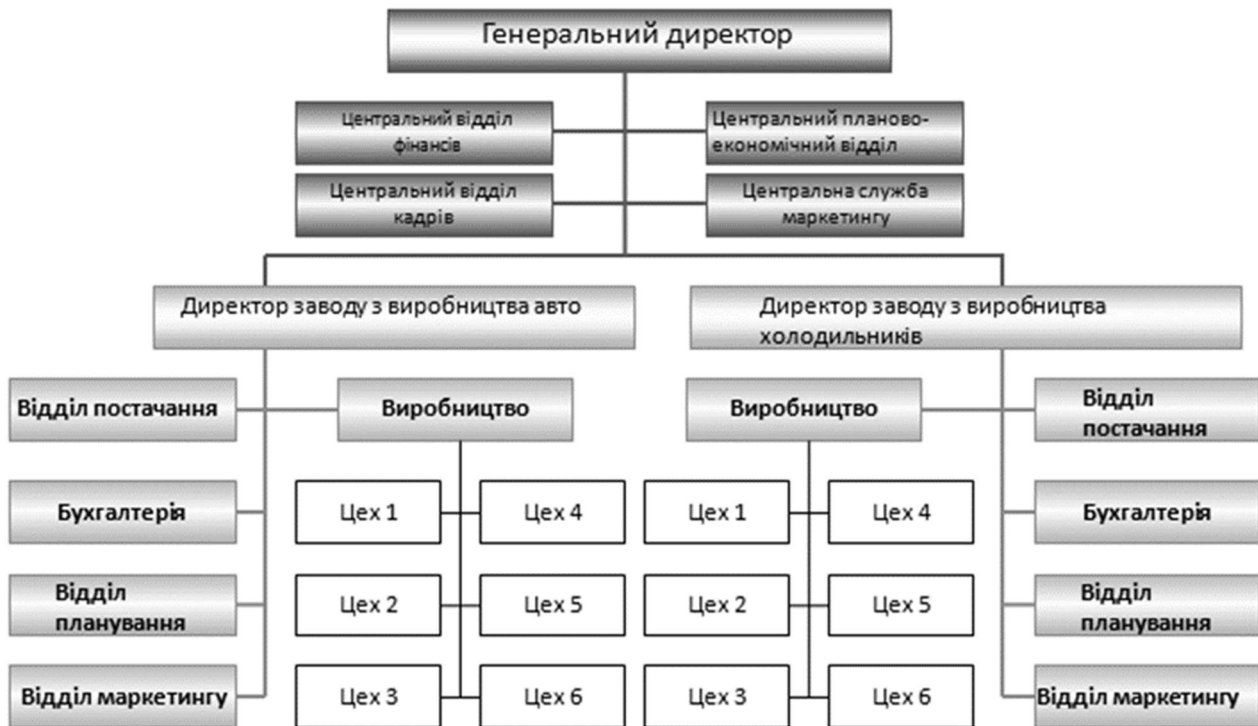


Рис. 4.6. Дивізіонально-продуктова структура управління на прикладі заводу

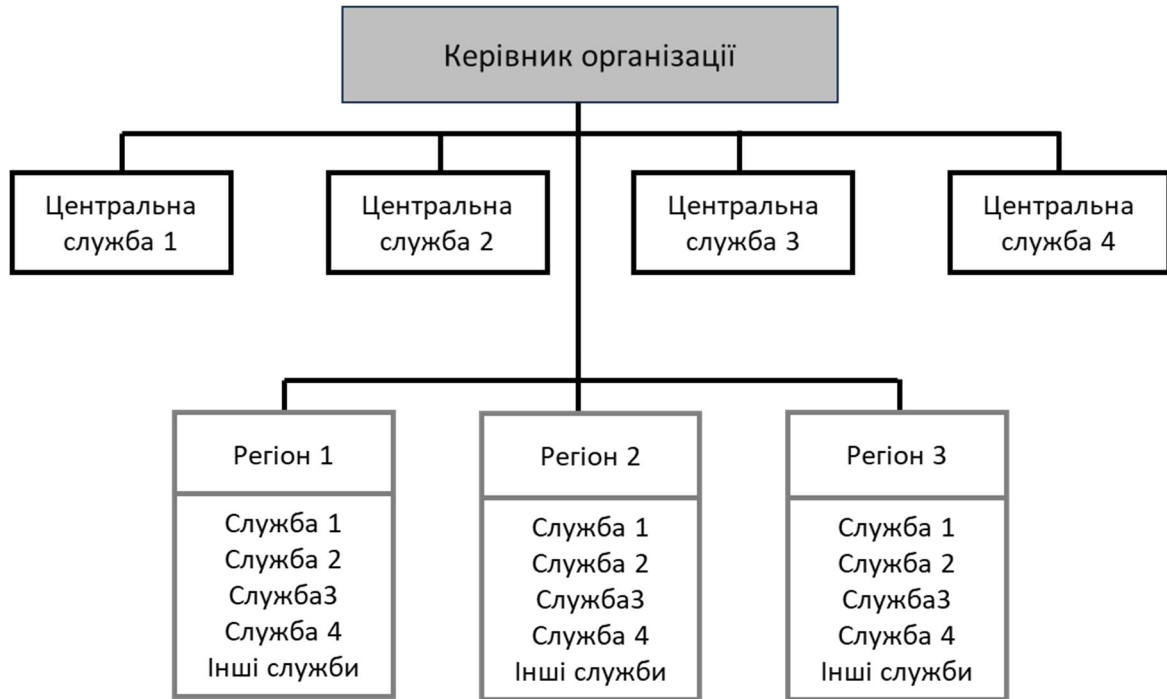


Рис. 4.7. Дивізіонально-регіональна структура управління

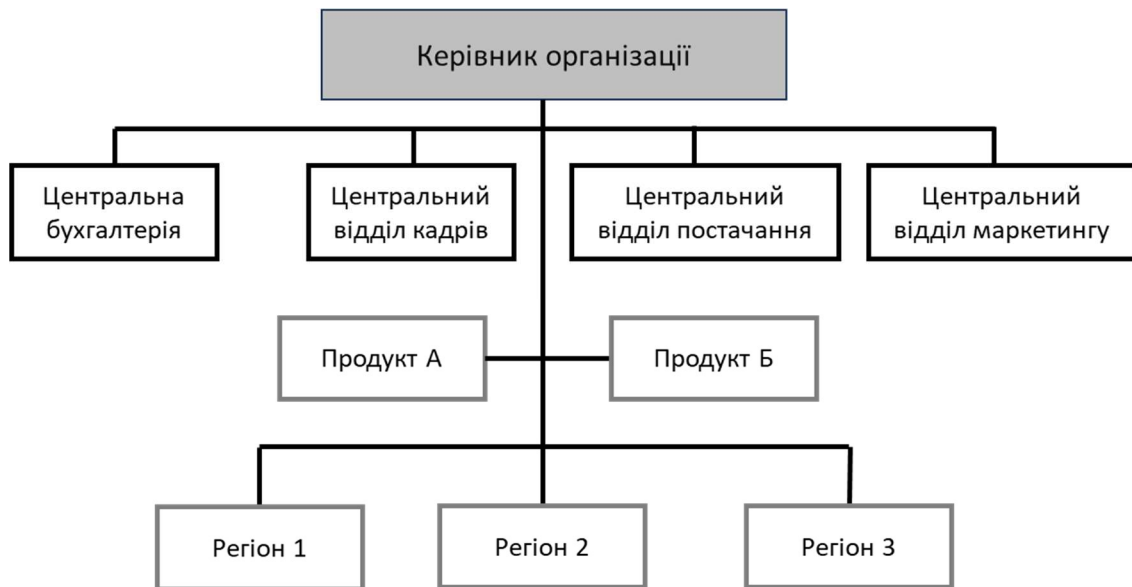


Рис. 4.8 Змішана дивізіональна структура управління

Дивізіональні структури управління утворились внаслідок того що великі фірми, які мали функціональну організаційну структуру, досягли межі свого розвитку. При їхньому подальшому розширенні з'являлися серйозні проблеми в управлінні: дуже велика кількість рівнів керування; величезна кількість підрозділів, підлеглих одному керівнику. Розширення географічних ринків, вихід на міжнародну арену великої кількості фірм.

Розподіл прав і відповідальності в дивізіональних структурах управління проводиться на двох основних рівнях:

- головний офіс або штаб-квартира фірми, де знаходяться вища адміністрація і кілька основних функціональних служб. Вони відповідають за стратегічне планування, фінансування, розподіл ресурсів, проведення кадрової (вища і середня управлінська ланка) і маркетингової (на всьому ринку фірми) політики;
- виробничі чи збутові відділення, на чолі яких звичайно є керуючі, що володіють повною самостійністю в рішенні поточних оперативних проблем своїх підрозділів. Виробничі (збутові) відділення як самостійні господарські підрозділи несуть усю відповідальність за результати діяльності - рентабельність виробництва й одержання прибутку. Тому їх називають центрами прибутку.

Самостійність виробничих відділень поширюється на маркетинг (своєї товарної групи чи місцевого ринку), виробництво, збут, облік і звітність, підбір і розміщення кадрів (нижча управлінська ланка і виконавці), ціноутворення.

Проектні структури управління застосовуються на час розробки організацією конкретних проектів, наприклад, з модернізації виробництва, впровадження нової технології тощо. До складу проектної організації включають фахівців із різних функціональних підрозділів організації (маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу), які підпорядковуються тільки керівнику проекту. Останній же відповідає за виконання проекту в цілому перед вищим керівництвом. Після завершення проектних робіт співробітники або переходять до нової проектної структури, або повертаються на попереднє місце роботи.

Матрична структура управління формується шляхом поєднання двох структур управління, наприклад, функціональної та проектної (рис.4.9). При цьому в кожному функціональному підрозділі створюються цільові групи, які закріплюються за окремими проектами, програмами, замовленнями. Представники таких цільових груп одночасно є підпорядкованими керівникам проектів, які вирішують, що і коли повинно бути зроблено, і своїм функціональним менеджерам, які визначають, хто і як буде виконувати необхідні дії.



Рис. 4.9. Матрична організаційна структура управління

Матричні структури управління використовуються в різних галузях і сферах діяльності: хімічній, електронній, авіакосмічній, автомобільній тощо. Різні варіанти матричної структури використовують у лікувальних установах, банках, урядових організаціях, будівництві, рекламному бізнесі, освіті.

Перевагами використання матричної структури управління є: гнучкість і оперативність маневрування ресурсами при виконанні декількох програм у межах однієї організації; можливість сконцентрувати зусилля фахівців різного профілю на розробці нових проектів, програм; формування в співробітників способу мислення, при якому вони на перше місце ставлять інтереси усієї організації, а не власного підрозділу.

Недоліками використання матричної структури управління є: складність, громіздкість; проблеми через відсутність принципу єдиноначальності в управлінні; часті конфлікти через боротьбу за владу між керівниками функціональних відділів і керівниками проектів.

Конгломератна структура управління використовується в разі придбання організацією нових фірм, підприємств. Так, в одному відділенні такої структури може використовуватися, наприклад, продуктова структура, в іншому – регіональна, а в третьому – матрична. Керівництво вищої ланки конгломерату відповідає за довгострокове планування, розробку політики, координацію і контроль дій у всій організації. Цю центральну групу оточує ряд незалежних організацій, що є практично автономними в прийнятті оперативних рішень. Вони є підлеглими основній компанії в питаннях фінансів, утриманні витрат у межах, установлених для всього конгломерату, і в досягненні намічених показників прибутковості. Виконання цих функцій перебуває у віданні керівництва відповідної економічної одиниці.

Організації, що входять до складу конгломерату, слабко чи несуттєво залежать одна від іншої. Це дозволяє керівництву конгломерату продати будь-яку, вхідну в його склад фірму у випадку її незадовільної діяльності і купити більш перспективну, і всі ці зміни ніяк не позначаються на діяльності інших підрозділів конгломерату.

Конгломератну структуру управління доцільно застосовувати в наукомістких галузях, де при необхідності можна швидко припинити випуск застарілих видів продукції і перейти до нового.

Мережеві організації являють собою сукупність самостійних фірм або спеціалізованих структурних одиниць організації, пов'язаних між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Структурні одиниці мережевих організацій можуть включати організаційні структури різних типів – лінійні, лінійно-функціональні, проектні та інші. Мережеві організації використовують активи декількох фірм, що розташовані в різних точках виробничого або технологічного ланцюга. Існують різні типи мережевих структур. Фактори, що впливають на вибір виду мережевої організаційної структури управління: масштаб діяльності, стратегія, зовнішнє середовище, технологія, результати діяльності організації, внутрішня взаємозалежність, структури управління.

На формування організаційної структури управління впливають різноманітні [зовнішні та внутрішні чинники](#) [3, с. 55].

До *зовнішніх чинників* відносять: розмір компанії; технологію; ресурси; власників; зовнішнє середовище підприємства; історія підприємства; зовнішні зв'язки підприємства; територіальне розміщення підприємства тощо.

До *внутрішніх чинників* відносяться:

- організаційні чинники (стратегія розвитку; система цілей; вид діяльності; тип виробництва, виробнича структура; характер спеціалізації та кооперації виробництва; ступінь централізації функцій управління; склад управлінських робіт; трудомісткість управлінських робіт; регламентовані строки виконання управлінських робіт; специфіка управлінських робіт; норми навантаження функціональних працівників управління; норми керованості лінійних керівників; інформаційні зв'язки між управлінськими роботами);
- технічні чинники (масштаб та складність виробництва; рівень автоматизації управління тощо);
- економічні чинники (система планування та оцінки діяльності; система матеріального стимулювання тощо);
- соціально-психологічні чинники (загальні соціальні характеристики колективу та його структури; соціальні відносини в колективі; міжособистісні зв'язки; неформальні відносини тощо).

Враховання даних груп чинників є обов'язковим при побудові раціональної структури управління.



Питання для самоконтролю

1. Сформулюйте визначення поняття “організація”.
2. Сформулюйте визначення поняття “організаційна діяльність”.
3. Сформулюйте визначення поняття делегування повноважень.
4. Охарактеризуйте процес делегування повноважень.

5. Охарактеризуйте основні типи повноважень – лінійні, штабні, функціональні, рекомендаційні.
6. Охарактеризуйте сутність, переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління.
7. Охарактеризуйте сутність, переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління.
8. Охарактеризуйте сутність, переваги та недоліки лінійно-штабної організаційної структури управління.
9. Охарактеризуйте сутність, переваги та недоліки проектної організаційної структури управління.
10. Охарактеризуйте сутність, переваги та недоліки матричної організаційної структури управління.
11. Охарактеризуйте сутність, переваги та недоліки дивізіонально-продуктової структури управління.
12. Охарактеризуйте сутність, переваги та недоліки дивізіонально-регіональної структури управління.
13. Охарактеризуйте сутність, переваги та недоліки дивізіонально-ринкової структури управління.
14. Охарактеризуйте сутність конгломератної та мережевої організаційної структури управління.
15. Поясніть особливості використання норми керованості в організації, якою є норма керованості на різних рівнях управління в організації.



Ситуаційна вправа

Ситуація 1.

Мале підприємство «Будівельник» виділилося із великого будівельного тресту в період приватизації. Його очолив один з начальників будівельно-монтажного управління (СМУ), відомий своєю діловою хваткою, відповідальністю, жорсткістю в управлінні підлеглими, який добре знає будівельну справу і своїх постачальників будматеріалів. Фірма розвивалася достатньо швидко і зайняла велику частку ринку індивідуального житлового будівництва (ІЖС), отримавши стійкий імідж фірми, яка швидко і якісно працює, здає об'єкти з «нульового циклу - під ключ». Останніми роками умови роботи змінилися. З'явилися численні конкуренти. Багато клієнтів, які мали кошти, розпочали відмовлятися від послуг підприємства «Будівельник», особливо при проведенні столярних робіт та при оздобленні, віддаючи перевагу стилю «євро», який вимагає вищої кваліфікації виконавців, іншого підходу до дизайну, підбору матеріалів.

Фірма може вести відносно недороге та якісне будівництво для менш забезпечених верств населення, але вони втратили свою платоспроможність, потребують кредитів під низький відсоток, щоб закінчити будівництво, навіть якщо і мають засоби для його початку і «зведення стін».

Запитання:

1. Проаналізуйте структуру підприємства, наведену на рис. 4.10. Який це тип структури? Чи відповідає він новій стратегії організації? Який тип структури раціональніший з урахуванням сформульованої вами стратегії?
2. Які блоки управлінської структури повинні існувати, щоб реалізувати необхідні старі та нові (сформульовані вами у відповіді на дане завдання з попередньої теми) управлінські завдання у відповідності до плану?
3. Які шляхи вдосконалення існуючої структури? (Інші перетворення, що не стосуються структури, виділіть як завдання конкретного підрозділу в структурі).
4. Заповніть аналітичну таблицю (форма наведена далі). Якою буде запропонована вами структура?

5. Знайдіть посадові інструкції фахівців, які працюватимуть на підприємстві, проаналізуйте якими повноваженнями володіють такі фахівці та охарактеризуйте їх.

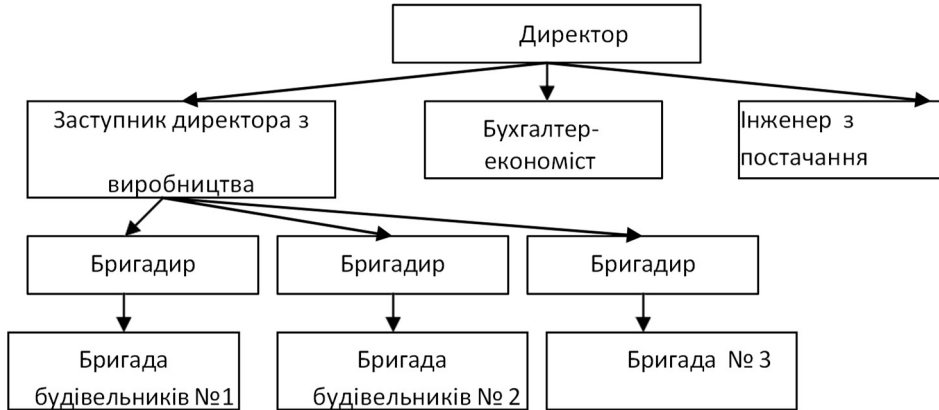


Рис. 4.10. Організаційна структура управління фірмою "Будівельник"

Аналітична таблиця

| Назва підрозділів | | Функції підрозділів | | Примітки |
|------------------------|-------------|---|------|----------|
| Управлінські | Виробничі | Старі | Нові | |
| <i>Чинна структура</i> | | | | |
| Директор | | Керівництво підприємством, договору з клієнтами та постачальниками, контроль за перебігом робіт | | |
| Бухгалтер-економіст | | Робота з банком, бухгалтерський облік, планування, аналіз | | |
| Інженер із постачання | | Контроль і організація своєчасного постачання будматеріалів | | |
| Бригадир бригади № 1 | | Організація, контроль, мотивація роботи бригади №1 | | |
| | Бригада № 1 | Виконує нульовий цикл, зведення стін з цегли та покрівельні роботи | | |
| Бригадир бригади № 2 | | Організація, контроль, мотивація роботи бригади №2 | | |
| | Бригада №2 | Виконує столярні та сантехнічні роботи | | |
| Бригадир бригади № 3 | | Організація, контроль, мотивація роботи бригади №2 | | |
| | Бригада №3 | Виконує електричні та оздоблювальні роботи | | |



Джерела

1. Організація менеджменту. Сутність і зміст принципів організації. *Front Management. Передове управління* : сайт. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-533-1.html> (дата звернення: 28.04.2023).
2. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підручник. Старобільськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3055/1/Snitko.pdf> (дата звернення: 28.04.2023).
3. Організаційне проектування: конспект лекцій : навч. посіб. / уклад. : М. В. Шкробот, С. В. Салоїд. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ba1a3559-87db-486c-91ab-18d0c6835522/content> (дата звернення: 28.04.2023).
4. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. : навч. посіб. / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2017. Ч. II : Менеджмент. 326 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_2.pdf (дата звернення: 28.04.2023).
5. Структура управління організацією. *PVA Про фінанси і не тільки...* : сайт. URL: <https://pva.com.ua/struktura-upravlinnya-organizacziyeyu/> (дата звернення: 28.04.2023).

Тема 5. Функція мотивації

✓ Поняття та їх визначення

Мотиваційний профіль – склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, формують мотиваційний профіль (структуру) особистості.

Мотиваційний процес – це послідовність реалізації компонентів мотивації, – потреб, інтересів, мотивів, дій, стимулів, винагород, спрямований на досягнення цілей організації (людини).

Мотивація – це процес спонукання себе та інших людей на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Мотивація – це сукупність процесів, які пробуджують, орієнтують та підтримують поведінку людини в напрямі досягнення певної цілі.

Мотив – внутрішнє спонукання до виконання певної діяльності або вчинків, в основі яких лежать потреби людини. Мотиви є причинами здійснення вчинків людини.

Потреба – це усвідомлена відсутність того, що викликає спонукання до дії у людини. Потреба – це нестача та відповідно потреба в об'єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності та розвитку організму, особистості та соціальної групи.

Стимул – засіб зовнішнього спонукання, який цілеспрямовано впливає на процес та результати діяльності людини.



Основні теоретичні положення

План:

- 5.1. Мотивація як фактор забезпечення результативної діяльності організації
- 5.2. Поняття "потреби", "стимули", «мотиви»
- 5.3. Зміст процесу мотивації
- 5.4. Теорії мотивації
- 5.5. Принципи та методи мотивації в сучасній практиці управління

5.1. Мотивація як фактор забезпечення результативної діяльності організації

Оскільки менеджер забезпечує досягнення цілей організації завдяки використанню труда, інтелекту та мотивів поведінки працівників, то в цьому сенсі вплив функції мотивація на процес управління є суттєвим. Отже, навіть розробка гарних планів, створення структур та організування діяльності, сучасні технології та обладнання не забезпечать досягнення цілей організації, якщо працівники не будуть спрямовані та зацікавлені в цьому. Тому, менеджерам важливо розуміти що саме спонукає працівників до дій, усвідомлювати мотиви діяльності кожної людини, і лише тоді можливо побудувати роботу без використання будь-яких методів примусу, а застосовуючи такі інструменти які будуть спонукати людину результативно та якісно працювати для досягнення її особистих цілей, і цілей організації. За оцінками західних фахівців, від 30 до 50 % працівників спонукають до ефективної роботи гроші. Інших спонукають до дії більш високі потреби: у знаннях, авторитеті, творчості. Людськими рухають моральні ідеали, великі цілі, моральні переконання, звички, традиції тощо. Тому, вивчення мотивації як фактору забезпечення успіху організації набуває важливого значення.

Існують різні визначення мотивації і кожне з них дозволяє більше зрозуміти зміст цієї важливої функції менеджменту. Визначення мотивації перейшли до менеджменту із психології, адже мотивація більш ґрунтовно вивчається в даній сфері. Отже, основні визначення сутності мотивації розглядають її як сили, що існують всередині та поза людиною, як процес, який спонукає до дій та як сукупність процесів орієнтуючих людину в напрямі досягнення цілі і, якщо говорити про організацію, то це ще й досягнення цілей організації.

Мотивація [1] - спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, що керує поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини дією задовольняти свої потреби. В управлінні *мотивація* — це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань.

Мотивація [2] - це психофізіологічний процес, який під дією зовнішніх або внутрішніх факторів, стимулює у людей бажання займатися тією чи іншою діяльністю.

Отже, шлях до підвищення результативності роботи персоналу полягає в розумінні його мотивації та **видів мотивації [3]**.

Що і чому мотивує людей? Як зробити так, щоб вони були зацікавлені у кінцевих результатах дорученої роботи, працювали із завзятістю та зацікавленістю? Як підвищити результативність та віддачу персоналу?

Створення внутрішніх мотивів та використання зовнішніх спонукань до трудової діяльності є найважливішими факторами підвищення зацікавленості у праці, задоволеності працею персоналу, які впливають на результативність роботи працівників та організації в цілому.

5.2. Поняття "потреби", "стимули", «мотиви»

Сутність процесу мотивації можна зрозуміти, усвідомивши головні поняття – потреби, мотиви, стимули.

Потреба - це усвідомлена відсутність того, що викликає спонукання до дії у людини. Потреба – стан індивіда, викликаний потребою в об'єктах необхідних для його існування та розвитку і є джерелом його активності. Потреба – це нестача та відповідно нужда в об'єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності та розвитку організму, особистості та соціальної групи.

Потреба [4] - в психології описується з трьох сторін: як об'єктивне положення справ, як суб'єктивне відчуття і як динамічний стан.

Потреби працівників деякою мірою розрізняються в залежності від декількох причин: від віку працівників, виду трудової діяльності, рівня освіти і професійної підготовки, від природно-кліматичних умов, національних особливостей, традицій, звичаїв, звичок, рис характеру, родинного стану тощо.

Існують різні типи потреб, зокрема потреби можуть бути первинні та вторинні. Первинні виникають у людини із народження, це потреба в їжі, теплі, відпочинку, сексуальному задоволенні та ін. Вторинні ж формуються в процесі зростання людини, її життєдіяльності і виникають із досвідом і носять психологічний характер. За ступенем важливості для людини вони поділяються на домінуючі та другорядні. До того ж потреби можуть бути усвідомленими та неусвідомленими, матеріальними та духовними і це далеко не повний перелік видів потреб за класифікаційними ознаками. Коли потреба відчувається людиною, вона пробуджує у неї стан спрямованості задовольнити її (спонукання до дії).

На рис. 5.1 наведено основні види потреб людини.

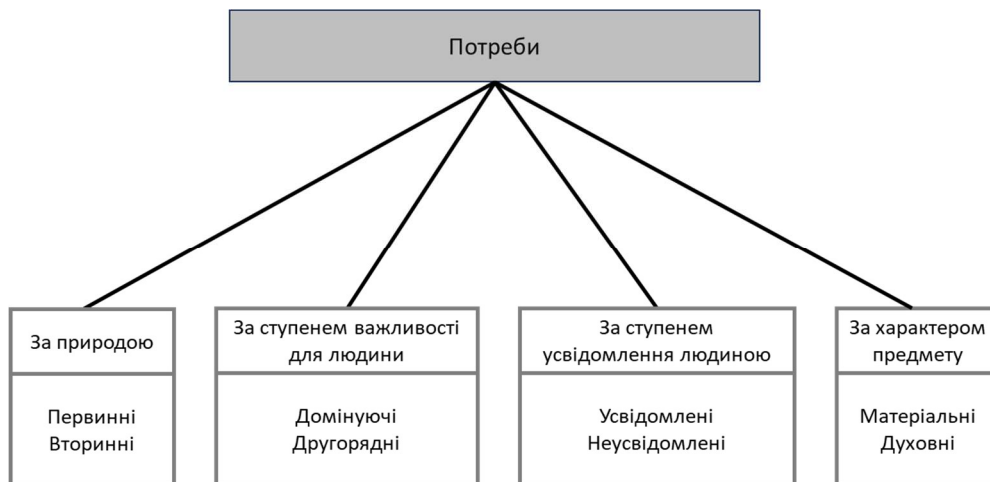


Рис. 5.1. Основні види потреб людини

Потреби можна задовольнити стимулами.

Стимул це зовнішній вплив, який цілеспрямовано впливає на процес та результати діяльності людини. Говорячи про стимули, мають на увазі зовнішні фактори, матеріальні чи моральні, котрі спонукають працівників до праці [5]. За змістом стимули поділяються на економічні та неекономічні. Матеріальні стимули можуть бути грошовими, які безпосередньо сплачуються грошима, та не грошовими, які мають грошове вираження але не сплачуються грошима.

Також стимули можуть бути нематеріальними (неекономічними), які надають або соціально-психологічний вплив на працівника або впливають на організацію праці. На рис. 5.2 представлено основні стимули, які застосовуються в організаціях.

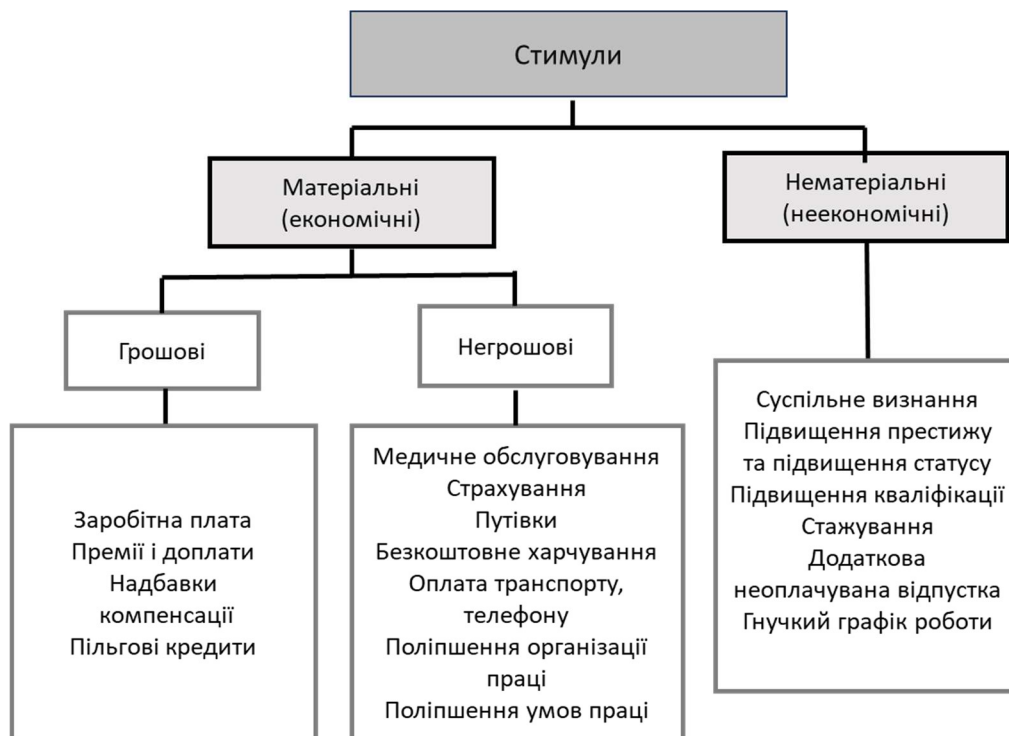


Рис. 5.2. Види стимулів, які застосовуються в організаціях

Варто розрізняти поняття *мотиву і стимулу*.

Мотив - внутрішнє спонукання до дії на основі особистого інтересу.

Мотив [6]- причина чи привід до дії, заради чого людина щось робить, те, що визначає вибір (аргумент на користь того або іншого вибору), пояснює поведінку людини, надає йому сенс.

Мотиви людини є внутрішніми спонуканнями до певної поведінки(дій) з метою задоволення потреб. Мотиви є причинами здійснення вчинків людини. Справжні мотиви можуть бути значною мірою неусвідомленими, тому можливо відобразити на рисунку(рис.5.3) співвідношення між усвідомленою та неусвідомленою частиною мотивів у вигляді айсбергу мотивів.



Рис. 5.3. Визначення сутності мотивів

Система мотивів утворить мотивацію поведінки людини. Мотивація виконує також змістовно-утворюючу функцію, надаючи певний особистісний зміст діяльності.

5.3. Зміст процесу мотивації

Зміст функції мотивації в організації ,розкривається через *мотиваційний процес*, який може бути представленим у вигляді стадій, які слідують одна за другою та містять основні рухаючі сили процесу мотивації, такі як потреба, мотив, стимул. Широке розповсюдження набула модель мотивації через потреби, також процес мотивації розглядають й у більш розгорнутому вигляді [6, с 14-23].

На рис. 5.4 представлено авторський погляд на модель мотивації в організації, адже в ній наведено стимули, які є необхідним засобом забезпечення мотивації персоналу в організаціях.

Структурно процес мотивації охоплює декілька послідовних стадій.

1. *Виникнення потреби.* Потреба виявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає і вона повинна знайти можливість і зробити певні кроки для усунення (задоволення) потреби.

2. *Пошук шляхів усунення потреби.* Людина усвідомлює необхідність знайти можливості усунути потребу: задовольнити, подавити або не помічати.

У людини формуються *мотиви, спрямовані на задоволення потреб*, які підкріплюються *стимулами*, які застосовуються в організації і є формами винагородження персоналу. В процесі мотивації стимули повинні перетворитися в мотиви.

3. *Визначення цілей (напрямів) дії.* Людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби. На цій стадії людина погоджує декілька моментів:

- що вона матиме після задоволення потреби;
- що вона повинна зробити для отримання бажаного;
- наскільки досяжним є бажане;
- наскільки те, що можна одержати, зможе задовольнити потребу.



Рис. 5.4. Модель процесу мотивації в організації.

| МОТИВИ | СТИМУЛИ |
|---|---|
| Мотиви задоволення матеріальних потреб, спрямовані на: Продуктивність роботи Якість роботи Підвищення зайнятості Зростання кваліфікації та майстерності Підвищення відповідальності Поєднання посад Робота на одному підприємстві | Стимули задоволення матеріальних потреб: Зростання заробітної плати Компенсаційні виплати Надбавка до заробітної плати Матеріальна допомога Преміальна система Соціальний пакет |
| Мотиви задоволення потреб у самореалізації, спрямована на: Покликання Самовираження Допитливість Творчість Винахідництво Раціоналізаторство Заняття наукою | Стимули задоволення потреб у самореалізації: Надання роботи за інтересами, покликанням Підвищення творчого характеру праці Облік особистих якостей та здібностей працівника Широкі можливості для навчання, оволодіння новими знаннями Премії за новаторство, винаходи, відкриття Гнучкі графіки роботи Загальне визнання та повага |

Рис. 5.5. Мотиви та стимули щодо задоволення матеріальних потреб та потреб у самореалізації.

4. *Діяльність – здійснення дій.* Людина витрачає зусилля на те, що повинне допомогти їй задовольнити потребу.

5. Результатом процесу мотивації є *отримання винагороди за виконані дії*. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що може використовувати для усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясується, наскільки виконані дії привели до бажаного результату. Залежно від цього відбувається або ослаблення мотивації до дії, або її збереження, або посилення. Відповідно у людини виникає задоволення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги,

викликаної потребою. Людина або заспокоюється (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати можливості для її задоволення.

На рис. 5.5. представлено орієнтовний склад мотивів та стимулів, спрямованих на задоволення матеріальних потреб та потреб у самореалізації.

Використання моделі мотивації (рис. 5.4.) з наповненням її конкретними потребами, мотивами та стимулами (рис. 5.5.) дозволить уявити сутність процесу трудової мотивації в організації та різні варіанти застосування її складових елементів, зокрема мотивів та стимулів, спрямованих на задоволення певних потреб у їх сполученні.

5.4. Теорії мотивації

Щоб ефективно використовувати функцію мотивації та застосовувати наукові надбання в сфері психології, спрямовані на розуміння як різних потреб людини та умов та факторів, які впливають на процес мотивації, менеджери повинні розуміти існуючі теорії трудової мотивації. Сьогодні їх нараховується не один десяток. Теорії мотивації розподілені на такі групи: теорії змісту мотивації, – змістовні теорії, та теорії процесу мотивації, – процесуальні.

Основні мотиваційні теорії відображено на рис.5.6.

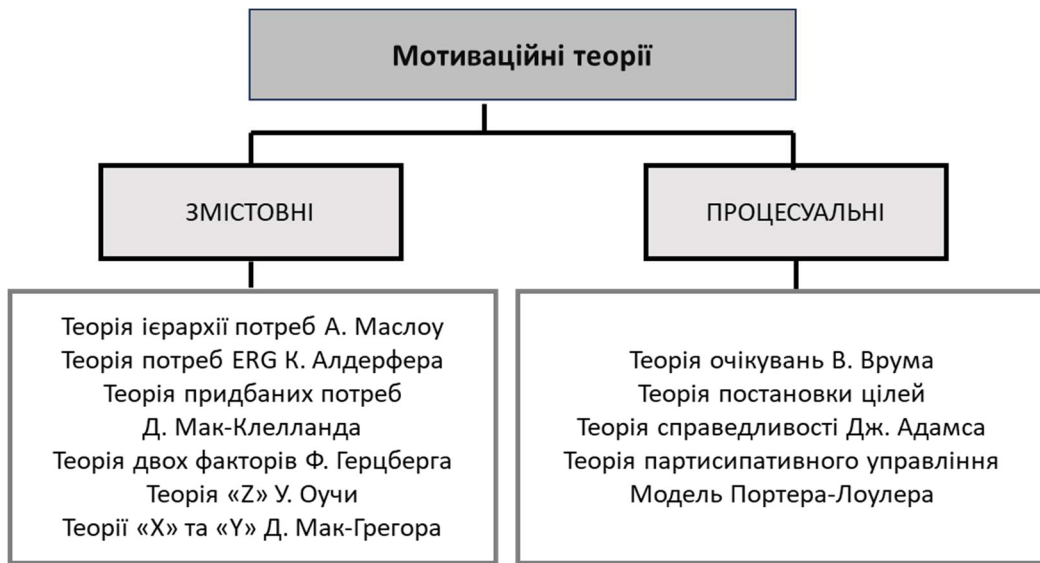


Рис. 5.6. Мотиваційні теорії

Змістовні теорії мотивації аналізують структуру потреб, їхній зміст і те, як дані потреби зв'язані з мотивацією людини до діяльності та фактори які впливають на мотивацію [7, с.55-60].

Найбільш відомими теоріями мотивації цієї групи є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія двох факторів Ф. Герцберга, теорія придбаних потреб Д. Мак-Клелланда.

В ієрархічній теорії А. Маслоу, визначено п'ять основних типів потреб, які в цілому утворюють ієрархічну структуру, яка багато в чому визначає поведінку людини. Ієрархічна структура потреб за А. Маслоу має вигляд піраміди, в якій нижні два рівні утворюють первинні потреби (базові). Потреби третього, четвертого і п'ятого рівнів є вищими. На рис. 5.7 показана ієрархія потреб за А. Маслоу.

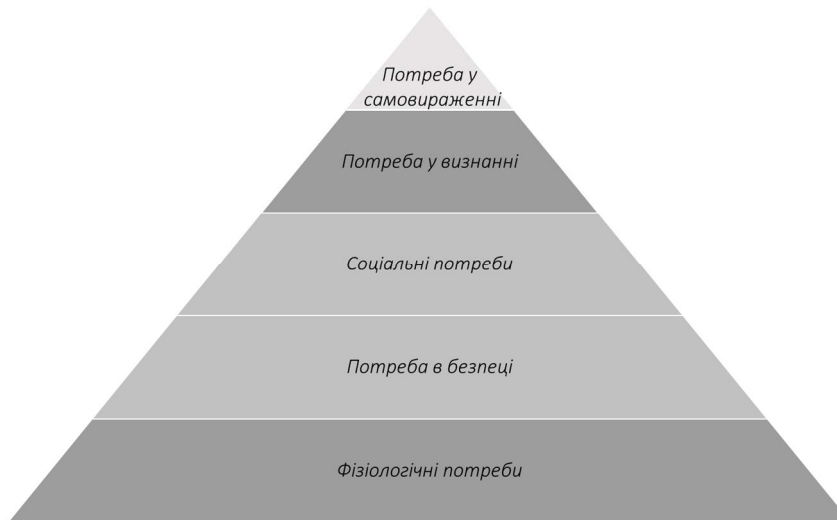


Рис. 5.7. Ієрархія потреб за А. Маслоу

1. *Фізіологічні потреби* – це потреби в їжі, воді, повітрі, притулку, сексі, тобто ті, які людина повинна задовольняти для підтримки свого організму в життєдіяльному стані. Такі потреби значною мірою пов'язані з фізіологією людини. Люди, які працюють в основному для того, щоб задовольняти фізіологічні потреби, мало цікавляться змістом роботи. Вони концентрують увагу на оплаті, умовах праці, зручності на робочому місці, можливості уникати втомленості. Для управління такими людьми необхідно, щоб невелика заробітна платня забезпечувала ним виживання і робочі умови не дуже ускладнювали життя.

2. *Потреба в безпеці* пов'язані з прагненням і бажанням людини знаходитися в стабільному і безпечному стані, що захищає від страху, болю, хвороб і інших страждань, які може принести йому життя. Люди, що випробовують подібні потреби, прагнуть уникати хвилюючих ситуацій; вони люблять порядок, чіткі правила, ясні структури. Такі люди оцінюють свою роботу перш за все з погляду забезпечення їм стабільного існування в теперішньому часі і майбутньому. Для них важливі гарантії стабільної роботи, пенсійного забезпечення, медичного обслуговування. Вони прагнуть застрахуватися в прямому і переносному значенні від можливих несприятливих подій і змін за допомогою навчання і освіти. Люди із загостреною потребою безпеки прагнуть уникати ризику, внутрішньо опираються змінам і перетворенням. Для управління такими людьми слід створювати ясну і надійну систему соціального страхування, застосовувати зрозумілі і справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю вище за прожитковий рівень, не привертати їх до ухвалення ризикованих рішень і здійснення ризикованих дій.

3. *Соціальні потреби* - потреба бути прийнятим у колективі, одержати підтримку, доброзичливе відношення людей. Людина прагне участі в сумісних діях; вона хоче дружби, любові, а також бути членом якихось об'єднань, брати участь в суспільних заходах тощо. Всі ці прагнення складають групу потреб приналежності і причетності. Якщо для людини ці потреби є ведучими, вона розглядає свою роботу як приналежність до колективу, можливість встановити хороші і дружні відносини з колегами. По відношенню до таких працівників керівництво повинне здійснюватися у формі дружнього партнерства. Для них треба створювати умови для спілкування на роботі. Добрі результати дають групова форма

організації праці і групові заходи, що виходять за робочі рамки, нагадування працівникам про те, як їх цінують колеги по роботі.

4. *Потреба у визнанні* - відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здатними, упевненими в собі, а також бачити, що оточуючі визнають їх за таке і поважають за це. Люди, що випробовують сильний вплив даної потреби, прагнуть лідерського положення або до положення визнаного авторитету при рішенні задач. Управляючи такими людьми, треба використовувати різні форми морального заохочення, визнавати їх заслуги. Для цього можуть бути корисні привласнення титулів і звань, освітлення в пресі і згадка керівництвом в публічних виступах їх заслуг, вручення різних нагород тощо.

5. *Потреба в самовираженні* - виявляється в прагненні людини до якнайповнішого використання своїх знань, здібностей і умінь для самоутвердження в бізнесі, менеджменті, політиці тощо. Дані потреби в набагато більшому ступені, ніж інші, носять індивідуальний характер. Це потреби людини в творчості в широкому значенні цього слова. Люди з цією потребою відкриті до сприйняття себе і оточення, вони творчі і незалежні. При управлінні такими людьми треба прагнути давати їм оригінальні завдання, що дозволяють максимально реалізувати їх здібності, надавати свободу у виборі засобів рішення задач і повертати до роботи, що вимагає винахідливості і творчості.

Відповідно до концепції А. Маслоу, потреби більш високої ступенів виникають і починають виступати мотивуючим фактором, якщо задоволені хоча б частково потреби попередніх ступенів. Потреби більш високого рівня стають актуальними, якщо в достатній мірі задоволені базові потреби, – фізіологічні та у безпеці.

Однак ієрархічна структура потреб А. Маслоу не є строгою. Життя показує, що відносна значимість різних потреб у людей може змінюватися, життєві ситуації змушують виступати на перший план то одні, то інші потреби, тобто ієрархія потреб не є жорсткою.

Модель ієрархії потреб А. Маслоу у свій час зазнавала критики, однак нею користаються і зараз у практичних цілях, а її автор став одним із класиків теорії мотивації.

Ф. Герцберг запропонував двохфакторну модель мотивації, виділивши такі групи факторів в:

1) *гігієнічні фактори*) є зовнішніми стосовно роботи та більшою частиною пов'язані з умовами роботи і тому вони мають ще назву фактори умов праці;

2) *фактори мотивації* – внутрішні, властиві самій роботі, які мають назву мотиватори(рис.5.8).

| Гігієнічні фактори | Мотиватори |
|---|--|
| Політика організації та адміністрації | Зміст роботи |
| Умови праці | Успіхи, досягнення |
| Заробітна плата | Оцінка, визнання та схвалення результатів роботи |
| Доступність, компетентність та справедливість керівника | Просування по службі |
| Міжособистісні відносини з колегами | Високий ступінь відповідальності |
| Ступінь безпосереднього контролю над роботою | Можливості творчого зростання |

Рис. 5.8 Групи факторів за теорією Ф. Герцберга

Гігієнічні фактори, якщо вони присутні, не дозволяють розвинути почуття незадоволеності у працівника, але самі по собі не є факторами-мотиваторами.

Для досягнення мотивації необхідно забезпечити вплив мотивуючих факторів (друга група): відчуття успіху, визнання з боку навколишніх, ріст можливостей (ділове і творче зростання).

Ф. Герцберг вважав, що працівник починає звертати увагу на гігієнічні фактори лише тоді, коли вважає їхню реалізацію неадекватною чи несправедливою. Для того щоб підвищити вмотивованість персоналу важливо забезпечити наявність як гігієнічних факторів, так й факторів-мотиваторів.

Широко розповсюдженою концепцією потреб є *концепція Д. Мак-Клелланда*, зв'язана з вивченням і описом впливу потреб співучасті, досягнення і влади на поведінку людини. Вони досить сильно впливають на поведінку людини, змушуючи його здійснювати дії, що повинні привести до задоволення цих потреб. Д. Мак-Клелланд розглядає зазначені потреби як придбані під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання.

Потреба влади - бажання впливати на інших людей. Особи, що випробують таку потребу найчастіше, виявляють себе як відверті й енергійні люди, які відстоюють свої позиції, та не бояться конфронтації. Вони вимагають до себе підвищеної уваги. Їх часто приваблює управління, тому що дає можливість виявити і реалізувати себе. Цих людей треба завчасно готувати до заняття управлінських посад.

Потреба успіху (досягнення) задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення. Люди подібного типу ризикують помірно, люблять брати на себе особисту відповідальність за пошук рішення проблеми. Тому їх потрібно мотивувати, ставлячи перед ними задачі з помірним ступенем ризику чи можливістю невдачі, делегувати їм достатні повноваження для прояву ініціативи в рішенні запропонованих задач; регулярно і конкретно їх заохочувати відповідно до досягнутих результатів.

Люди з *потребою в причетності* зацікавлені в дружніх стосунках та налагодженню знайомств, дружніх відносин, наданні допомоги іншим. Таких людей буде приваблювати така робота, яка дасть їм можливість спілкування. Для людей з такою потребою важливим є збереження атмосфери, яка не обмежує міжособистісні відносини і контакти, або керівникові потрібно приділяти цим людям більше часу і своєї уваги.

Потреби досягнення, співучасті та влади в концепції Д. Мак-Клелланда не виключають одна одну і не розташовані ієрархічно. Прояв впливу цих потреб на поведінку людини залежить від їхнього взаємовпливу. Наприклад, якщо людина займає високу керівну посаду і має високу потребу влади, то для успішного здійснення управлінської діяльності бажано, щоб потреба в співучасті (причетності) була б у нього відносно слабко виражена. І хоча однозначних висновків про те, у якому напрямку ці три потреби впливають одна на одну зробити не можна, але очевидно, що необхідно цей взаємовплив брати до уваги при виробленні методів управління людиною.

Процесуальні теорії мотивації розглядають процес мотивації та пояснюють, чому люди готові здійснювати визначені дії, затрачаючи більші чи менші зусилля [7, с. 60-66].

Серед таких теорій виділяються теорія очікувань, теорія рівності (справедливості), теорія партисипативного управління та ін. Згідно з цими теоріями, поведінка особистості визначається не тільки потребами, але відбиває її сприйняття, чекання і ймовірні наслідки обраного працівниками типу поведінки.

Теорія очікувань ґрунтується на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення певної мети тільки тоді, коли буде упевнена у значній імовірності задоволення за цей рахунок своїх потреб чи досягнення своєї мети.

Відповідно до теорії очікувань, для визначення мотивації важливо врахувати три практично важливих фактори:

1) очікування працівника у відношенні «витрати праці - результати». Це співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами;

2) очікування у відношенні «результатів - винагород». Це очікування визначеної винагороди чи заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів;

3) валентність - ступінь задоволеності винагородою. Це цінність винагороди в очах конкретного працівника.

Одержувані результати, винагороди носять імовірнісний характер і варіюють від 0 до 1. Це ж стосується валентності.

У рамках *теорії справедливості* передбачається, що люди суб'єктивно оцінюють і порівнюють свою винагороду з тим, що одержали інші співробітники за аналогічну роботу. Несправедливе по їхніх оцінках винагорода приводить до психологічної напруги. У цілому, якщо людина вважає своя праця недооціненим, вона буде зменшувати витрачені зусилля.

Оскільки сприйняття й оцінка справедливості носять відносний, а не абсолютний характер, то на практиці менеджер повинний розповідати, пояснювати, чому існує різниця у винагородах.

Деякі організації тримають суму виплат у таємниці. Але це проблему не вирішує, тому що люди починають підозрювати несправедливість навіть там, де її насправді немає.

Концепція партисипативного управління виходить з того, що якщо людина в організації зацікавлено бере участь у різній внутрішньо організаційній діяльності, то він тим самим, одержуючи від цього задоволення, працює з більшою віддачею, більш якісно і продуктивно.

Напрямки партисипативного управління такі:

- працівники одержують право самостійно вирішувати, яким способом найкраще виконати свою роботу;
- працівникам надається можливість широкої участі в раціоналізаторській діяльності;
- працівники залучаються до ухвалення рішення з приводу виконуваної ними роботи;
- працівникам надається право формувати робочі групи по власному розсуді;
- працівникам дається право контролю за кількістю і якістю праці.

Партисипативне управління можна використовувати в наступних випадках:

- коли зростає зрілість працівників, що робить доцільним прибігати до децентралізації відповідальності при прийнятті рішень;
- щоб забезпечити краще розуміння рішень, підвищити їхню дієвість і реалізацію;
- при створенні механізму професійного росту працівників і керівників нижчої ланки;
- щоб підвищити активність пропозицій по «нововведенням».

Процесуальні теорії, пояснюючи те, як варто впливати на людей, щоб спонукувати їх до результативної роботи, дають менеджерам ключ до побудови діючої системи мотивування людей.

5.5. Принципи та методи мотивації в сучасній практиці управління

Розглянемо *основні принципи мотивації*, які можливо використовувати в процесі мотивування персоналу.

До них належать: *полімотивованість трудової поведінки, ієрархічна організація мотивів, компенсаторні відносини між мотивами, принцип справедливості, принцип підкріплення, динамічність мотивації*.

Принцип полімотивованості трудової поведінки визначає що на поведінку працівників може одночасно впливати безліч мотивів. Розуміння цього допоможе, з одного боку, так впливати на мотивацію підлеглих, щоб вони працювали ефективно та з бажанням, а з іншого – уникнути конфлікту мотивів, коли різні мотиви вимагають від людини різних ліній поведінки, різних дій чи рішень.

Принцип ієрархічної організації мотивів передбачає що найбільш виражений вплив на трудову поведінку надають мотиви, в основі яких лежать потреби, що мають для людини більшого значення і тому займають вищі місце у ієрархії трудової мотивації. Для різних людей становище певного мотиву в ієрархії може бути різним, відповідно буде різним і його вплив на робочу поведінку.

Принцип компенсаторних відносин між мотивами передбачає те що між мотивами можуть встановлюватися компенсаторні відносини, тобто недостатня сила одних мотивів через неможливість задоволення відповідної потреби може бути компенсована або врівноважена дією інших мотивів, підтримуючи таким чином необхідний рівень трудової мотивації. Компенсаторні можливості тих чи інших мотивів мають обмежені часові межі.

Принцип справедливості передбачає те що працівники націлені на встановлення справедливих та чесних відносин з організацією та з іншими людьми і прагнуть змінити ті робочі взаємини, які вони оцінюють як несправедливі чи нечесні. Уявлення про справедливість формується в людини з урахуванням порівнянь. Працівник порівнює той внесок, який зробив у роботу підрозділу, організації, і те, що він отримав від організації, з внеском інших працівників, що вони зробили і що отримали від організації.

Принцип підкріплення у загальному вигляді реалізується у трьох формах:

1. Люди продовжують таку поведінку та дії, які винагороджуються, тобто спричиняють позитивні для працівника наслідки.
2. Люди припиняють таку поведінку та дії, які тягнуть за собою покарання.
3. Люди не схильні закріплювати та стійко відтворювати таку поведінку та такі дії, які не тягнуть за собою ні винагороди, ні покарання.

Принцип динамічності мотивації визначає що з мінливістю мотивації стикається будь-який керівник і те, що влаштовувало працівника вчора, перестає його мотивувати. Люди стають старшими, досвідченішими, змінюється їх сімейний стан, вони здобувають освіту – все це має наслідком і зміни в мотиваційній сфері.

Розуміння мотивів, які рухають людьми – головне у мотивації. Це надає можливість використовувати стимули цілеспрямовано, що є більш ефективним та результативним для організації.

Мотивація персоналу в значній мірі визначає успіх діяльності будь-якого підприємства. Ефективне досягнення цілей підприємства в значній мірі залежить від узгодження інтересів його учасників. Досягнення ж взаємовигідних цілей діяльності підприємства і персоналу стає можливим за допомогою використання методів мотивації персоналу.

Проте далеко не всі керівники надають достатньо уваги питанням мотивації персоналу, що багато в чому пов'язане з незнанням методів мотивації і невмінням використовувати їх на практиці.

Методи мотивації - це способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей організації. Ці методи засновані на дії законів і закономірностей управління; вони передбачають використання управлінським апаратом фірми різних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності. Мотиваційні методи класифікують по об'єктах мотивації, що використовується, стимулам, видам потреб, спрямованості тощо [8].

В цілому, методи мотивації можливо підрозділити на стимулюючі і діагностичні. Стимулюючі методи дозволяють здійснювати зовнішню спонукальну дію на персонал з використанням різного роду стимулів. Діагностичні методи дозволяють вивчити і оцінити стан мотивації співробітників, виявити ключові потреби та мотиви. Стимулюючі методи, у свою чергу, доцільно підрозділити на економічні, соціально-психологічні і адміністративні.

Економічні методи мотивації спрямовані на задоволення майнових інтересів працівників і засновані на використанні матеріальних стимулів, – у формі різного роду грошових винагород, таких як заробітна платня, премії, матеріальна допомога, компенсації, позики, оплачувана відпустка, участь в

прибутку (бонуси), пільгові кредити, комісійні з продажів або у формі різних пільг, компенсацій і т.д. та *негрошових винагород*, до числа яких належать оплата транспортних витрат, оплата навчання співробітників, оплата мобільного телефону, службовий автомобіль, окремий кабінет, створення більш досконалих умов праці, допомога в отриманні освіти дітьми співробітників, знижки для співробітників на товари підприємства, страхування, безкоштовні обіди, туристичні поїздки, путівки для співробітників і членів їх сімей, медичне обслуговування співробітників і членів їх сімей, цінні подарунки.

Соціально-психологічні методи мотивації, які є неекономічними за своєю сутністю та передбачають використання стимулів, які впливають на соціальний, моральний та психологічний стан працівників або колективу. До числа таких методів належать: пошана з боку оточуючих, дошка пошани, грамоти, почесні відзнаки, визнання заслуг, подяка, похвала, схвалення, підтримка, пошана і довір'я, осуд, особистий приклад керівника, соціальний мікроклімат, звернення до значущих для працівника цінностей, встановлення моральних санкцій і заохочень, задоволення культурних і духовних потреб.

Організаційні методи мотивації, такі як: збагачення змісту праці, організація робіт (різноманітність, закінченість, значущість, важливість), розвиток колективних форм організації праці, розвиток виробничої демократії, забезпечення ефективного зв'язку між менеджером і підлеглим, планування кар'єри, кар'єрне зростання, мотивація перспективою, підвищення кваліфікації і навчання співробітників, делегування повноважень, участь в ухваленні рішень і справах організації, інформованість колективу, гнучкий робочий графік, формування колективів з урахуванням особистості і характеру працівників, орієнтуючі умови (цілі організації і місія), створення творчої атмосфери.

Організаційні методи мотивації також надають певний соціально-психологічний вплив на персонал, проте базуються на організаційних засадах їх застосування. До числа таких методів можливо віднести: збагачення змісту праці, організація робіт (різноманітність, закінченість, значущість, важливість), розвиток колективних форм організації праці, розвиток виробничої демократії, забезпечення ефективного зв'язку між менеджером і підлеглим, планування кар'єри, кар'єрне зростання, мотивація перспективою, підвищення кваліфікації і навчання співробітників, делегування повноважень, участь в ухваленні рішень і справах організації, інформованість колективу, гнучкий робочий графік, формування колективів з урахуванням особистості і характеру працівників, орієнтуючі умови (цілі організації і місія).

Адміністративні методи спираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати на певному підприємстві. До числа таких методів мотивації належать: посадова інструкція, програми, накази, розпорядження, інструкції, положення, оцінка і контроль, заходи дисциплінарної дії.

Діагностичні методи спрямовані на виявлення потреб і мотивів співробітників (персоналу) і дозволяють більш результативно використовувати стимулюючі методи мотивації. Дані методи включають опитування, тестування, експертні оцінки, бесіду, спостереження, складання мотиваційної карти, мотиваційного профілю. Основні методи оцінки мотивуючих факторів (мотивів), які можливо використовувати: включене спостереження, спостережливість, розуміння поведінки працівників, емпатія, тести та анкети, мотиваційна розмова (один із варіантів глибинного інтерв'ю), мотиваційний семінар (тренінги), збір інформації (висловлювання про невіршені проблеми).

? Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «мотивація» та охарактеризуйте основні види мотивації.
2. Охарактеризуйте сутність процесу «мотивація»
3. Які мотиваційні фактори забезпечують успіх діяльності організації.
4. Охарактеризуйте поняття "потреби", назвіть основні потреби людини.
5. Охарактеризуйте поняття «стимули», наведіть приклади стимулів.
6. Охарактеризуйте поняття «мотиви», наведіть приклади мотивів.

7. Назвіть основні змістовні теорії мотивації. Охарактеризуйте сутність даних теорій.
8. Назвіть основні процесуальні теорії мотивації. Охарактеризуйте сутність таких теорій.
9. В чому полягає практична цінність теорій мотивації та особливості їх використання.
10. Які методи мотивації використовуються в сучасній практиці управління.
11. Наведіть приклади економічних методів мотивації та охарактеризуйте який вплив вони надають на процес мотивації.
12. Наведіть приклади адміністративних методів мотивації та охарактеризуйте який вплив вони надають на процес мотивації.
13. Наведіть приклади соціально-психологічних методів мотивації та охарактеризуйте який вплив вони надають на процес мотивації.
14. Наведіть приклади діагностичних методів мотивації та охарактеризуйте який вплив вони надають на процес мотивації.
15. Охарактеризуйте зміст ієрархічної теорії потреб А. Маслоу.
16. Охарактеризуйте зміст теорії двох факторів Ф. Герцберга.
17. Охарактеризуйте зміст теорії очікувань.
18. Охарактеризуйте зміст теорії справедливості.
19. Охарактеризуйте зміст концепції партисипативного управління
20. Назвіть та охарактеризуйте зміст принципів мотивації



Практичне завдання

Завдання 1.

Класифікуйте Усе перелічені види і форми стимулів по трьом групам: грошові матеріальні, негрошові матеріальні та нематеріальні.

1. Заробітна плата
2. Оголошення подяки
3. Нагородження орденами і медалями за трудові заслуги
4. Нагородження цінними подарунками
5. Залучення співробітників до управління
6. Поліпшення умов праці
7. Премії
8. Надання пільг на оплату житла і комунальних послуг
9. Надбавки
10. Участь в прибутку
11. Нагородження грамотою
12. Введення гнучкого графіка роботи
13. Надання пільгових путівок на відпочинок і лікування
14. Використання ротації кадрів як форми мотивації
15. Залучення персоналу до розробці і прийняттю рішень
16. Добровільне медичне страхування персоналу за рахунок засобів організації
17. Організація пільгового харчування
18. Надання спецодягу
19. Надання службового транспорту
20. Покупка житла співробітникам організації
21. Надання додаткового оплачуваного відпустки
22. Скорочення тривалості робочої тижня без зменшення розміру оплати праці.
23. Забезпечення гарантії зайнятості.
24. Надання окремого кабінету.

- 25. Ергономіка робітника місця, дизайн, зручна і комфортна меблі.
- 26. Оснащення робітника місця сучасними технічними засобами.



Ситуаційна вправа

Ситуація 1.

Керівникам доводиться працювати з людьми, що відрізняються різними запитами та різною чутливістю до одних і тих самих впливів. Щоб вибрати найбільш дієві стимули кожному працівнику, треба визначити, які мотиви є для нього провідними. Уявіть собі, що ви керівник підрозділу і вам потрібно підібрати найефективніші засоби впливу на трьох підлеглих.

Микола Іванович, 54 роки. Одружений, має дорослих синів, старший працює у банку, молодший закінчує цього року університет. Микола Іванович чудовий фахівець, до нього часто звертаються за порадою інші співробітники. Він дуже спокійна, м'яка людина. Що вас хвилює – це його образливість та бажання наполягти на своїй правоті.

Олексій, 24 роки, неодружений. Молодий фахівець, талановитий, амбітний. Іноді не розраховує свої сили, беручи занадто важкі завдання, через що бувають зриви термінів виконання робіт та конфлікти з іншими співробітниками.

Оксана, 22 роки, одружена, має маленьку дитину. З дитиною сидить няня. Оксана – професійний секретар, вона старанна, сумлінна. Співробітники вважають, що на неї можна покластися. Нещодавно їй запропонували перейти до відділу маркетингу з вищим окладом, але вона відмовилася, бо там довелося б регулярно затримуватися на роботі, а цього робити вона не може через дитину. Крім того, вона вважає, що тут у неї добрі колеги, і «від добра добра не шукають».

Побудуйте ієрархію потреб цих співробітників, тобто розташуйте потреби з запропонованого списку так, щоб найважливіша, провідна для даного співробітника потреба опинилася першому місці, друга за значимістю – другою тощо. Заповніть таблицю, розташувавши зазначені потреби за ієрархією.

Список потреб:

- матеріальні потреби
- потреба безпеки/гарантії зайнятості
- соціальні потреби
- потреба у справедливій оцінці власного внеску
- потреба у розвитку та самореалізації

| Потреби Миколи Івановича | Потреби Олексія | Потреби Оксани |
|-----------------------------|--------------------|-------------------|
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |
| 4. | 4. | 4. |
| 5. | 5. | 5. |

Припустимо, що тимчасові труднощі не дозволяють вам забезпечити вашим працівникам такий рівень оплати праці, на який вони розраховували. Що, на вашу думку, може компенсувати недостатній рівень оплати праці Миколі Івановичу, Олексію та Оксани? Виберіть зі списку ті стимули, які дозволять найкраще це зробити, враховуючи при цьому значущість різних потреб для різних людей, тобто на першому місці має виявитися найзначніший стимул, на другому – другий за значимістю тощо.

Список стимулів:

- добрі умови праці
- розвиток професійної кар'єри
- сприятливий клімат у колективі
- гнучкий графік роботи
- добрі взаємовідносини з керівництвом
- гарантії зайнятості
- інтересна робота
- можливості для прояву ініціативи та самостійності
- справедлива оцінка трудового внеску
- можливості для навчання та професійного розвитку
- стабільність у роботі
- впевненість у наступному дні
- визнання зі сторони колег та керівництва

| Стимули Миколи Івановича | Стимули Олексія | Стимули Оксани |
|-----------------------------|--------------------|-------------------|
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |
| 4. | 4. | 4. |
| 5. | 5. | 5. |



Джерела

1. Мотивація. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Мотивація> (дата звернення: 10.05.2024)
2. Мотивація. *Termin.in.ua* : сайт. URL: <https://termin.in.ua/motyvatsiia/> (дата звернення: 12.05.2024)
3. Види мотивації. *Психологіс. Енциклопедія практичної психології* : сайт. URL: http://psychologis.com.ua/vidy_motivacii-1.htm (дата звернення: 12.05.2024)
4. Потреба. *Психологіс. Енциклопедія практичної психології* : сайт. URL: <http://psychologis.com.ua/potrebnost.htm> (дата звернення: 12.05.2024)
5. Стимул. *Психологіс. Енциклопедія практичної психології* : сайт. URL: <http://psychologis.com.ua/stimul.htm> (дата звернення: 12.05.2024)



6. Мотив. *Психологіс. Енциклопедія практичної психології* : сайт. URL: <http://psychologis.com.ua/motiv.htm> (дата звернення: 12.05.2024)
7. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/864cb034-d6ad-402b-bc6f-48cc6ebaac48/content> (дата звернення: 12.05.2024)
8. Сладкевич В. П. Поняття про методи мотивації. *Мотиваційний менеджмент*. URL: <https://ibl.pp.ua/3/017279.html> (дата звернення: 12.05.2024)

Тема 6. Функція контролю



Поняття та їх визначення

Заключний контроль здійснюється після виконання роботи, він проводиться по закінченню дій та фокусується на результатах діяльності організації.

Контроль це процес встановлення відхилення від передбачених величин і дій людей у господарській діяльності.

Організаційний контроль – це систематичний процес регулювання діяльності організації, що забезпечує її відповідність планам, цілям та нормативним показникам.

Попередній контроль здійснюється до фактичного початку роботи, він спрямований на визначення та запобігання можливим відхиленням.

Поточний контроль – форма контролю, яка передбачає моніторинг поточної діяльності працівників організації та спрямований на перевірку дотримання ними прийнятих стандартів.



Основні теоретичні положення

План:

- 6.1. Сутність контролю та його місце в системі управління
- 6.2. Види та інструменти контролю
- 6.3. Етапи контролю
- 6.4. Принципи проведення контролю

77

6.1. Сутність контролю та його місце в системі управління

Контроль [1] є завершальною функцією в циклі менеджменту і саме завдяки контролю визначається, чи досягла організація своїх цілей, чи слід і коли варто починати процес адаптації. Менеджери за допомогою контролю постійно перевіряють, наскільки те, що відбувається в дійсності, відповідає тому, що повинно бути. Отже, контроль це безупинний процес цілеспрямованих дій. Плани не завжди перетворюються в життя так, як вони спочатку були розроблені, люди не завжди чітко і правильно виконують задачі, зовнішнє середовище змінюється, і організація повинна адаптуватися до нього.

Контроль - це процес встановлення відхилення від передбачених величин і дій людей у господарській діяльності. Контроль називають також *зворотним зв'язком*. Впливаючи на об'єкт управління, одержують інформацію про новий стан. На підставі цієї інформації приймають нові рішення і здійснюють нові впливи. За допомогою контролю керівництво визначає, чи правильними є рішення, чи не потребують вони коректування; контроль виявляє помилки в діяльності, отже, створює можливість їх усунути, виправити, щоб виконати типові завдання і досягти поставлених цілей; він використовується для стимулювання успішної діяльності. Таким чином, *контроль можна визначити як процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей*.

Організаційний контроль – це систематичний процес регулювання діяльності організації, що забезпечує її відповідність планам, цілям та нормативним показникам. Контроль в організації виконує такі функції: діагностична – вивчає стан справ в організації; стимулююча - зацікавлює в результатах праці; інформаційна - забезпечує зворотній зв'язок; виявляє відхилення та помилки; орієнтуюча - формує пріоритети діяльності.

Функцію контролю виконує кожен керівник, це невід'ємна частина його посадових обов'язків. Об'єктом контролю виступає організація. Усередині організації контролю піддаються процеси, що відбуваються в ній, і окремі елементи системи. Так, предметом контролю виробництва є кількість і якість продукції, дотримання технології, терміни виконання робіт. Менеджери, що відповідають за фінанси фірми, контролюють доходи і витрати фірми, порівнюють величину фактично отриманого прибутку з очікуваним. Менеджерів по кадрах цікавить усе, що зв'язано з людьми: наприклад, чи немає запізнь, прогулів та інших порушень дисципліни, на які роботи потрібний додатковий персонал, чи задоволені співробітники своїм положенням в організації [2, с. 117].

Форми контролю дуже різноманітні. Наприклад, на виробництві контроль може здійснюватися у виді спостереження з використанням різних контрольно-вимірювальних приладів. Для контролю за коштами застосовують фінансові і бухгалтерські документи. Між контролем, бухгалтерським обліком і аналізом господарської діяльності існує тісна взаємодія. Бухгалтерський облік є інформаційною базою контролю, а аналіз - методом його проведення. Своїх підлеглих менеджер може контролювати у формі письмових звітів про роботу або проводити регулярні наради й обговорення проблем, що виникають у фірмі або в окремих працівників.

6.2. Види та інструменти контролю

На практиці використовується багато видів контролю, які можна кваліфікувати за такими ознаками:

- по об'єктах (на що направлено контроль);
- суб'єктам (хто здійснює контроль);
- за процесом (як здійснюється контроль) [2, с.118-123].

Суб'єкти контролю так само численні та різноманітні, як і об'єкти контролю. Суб'єктами контролю є люди, соціальні інститути, держава тощо.

Розглянемо [основні види контролю](#) [3, с.101-102].

З врахуванням суб'єктності контроль поділяється на зовнішній контроль та внутрішній контроль.

Зовнішній контроль здійснюється державними органами влади, наприклад, такими як, податкові органи, інспекція пожежної безпеки, органи екологічного контролю, зі сторони засновника, вищого органу управління і зі сторони клієнтів (споживачів товарів та послуг). В якості різновиду зовнішнього контролю можливо розглядати і суспільний контроль, який можуть здійснювати профспілкові організації, ЗМІ, товариство із захисту прав споживачів.

У широкому сенсі, *внутрішній контроль* в організації – це процес, який здійснюється органом управління організації або іншими співробітниками, з метою отримати інформацію щодо виконання наступних завдань: ефективність та раціональність діяльності; достовірність фінансової звітності; дотримання законів та нормативних актів. Внутрішній контроль передбачає здійснення особистого контролю керівником організації; роботу у внутрішніх перевірочних комісіях (ревізії, інвентаризації), роботу відділів у аудиті або спеціальними співробітниками, які можуть називатися контролерами. З позиції співробітника, який здійснює сам контроль своєї роботи, внутрішній контроль є самоконтролем.

Основними об'єктами внутрішнього організаційного контролю є: найважливіші характеристики виробничого, технічного, кадрового потенціалу, фінансового стану, проміжні та кінцеві результати виконання планових завдань, показники витрачання ресурсів, економічної ефективності, якість, величина запасів, втрати, імідж, збереження комерційної таємниці та ін.

Відповідно до об'єктів контролю в організації виділяють виробничий, управлінський, фінансовий, контроль людських ресурсів, технологічний, інформаційний, стратегічний контроль, тактичний контроль тощо. Розглянемо деякі з них.

Фінансовий контроль – це сукупність дій та операцій з перевірки фінансових та пов'язаних з ними питань діяльності суб'єктів господарювання та управління із застосуванням специфічних форм та методів

його організації. Фінансовий контроль охоплює всі сфери діяльності організації та ґрунтується на системі вартісних показників, які дозволяють порівнювати планові витрати з фактичними.

Операційний контроль – це контроль якості робіт, що здійснюється на окремих стадіях та операціях у процесі діяльності (наприклад, виробництва продукції). Операційний контроль здійснюється на рівні операцій, де менеджери стикаються з використанням фізичних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів для досягнення цілей організації. Операційний контроль здійснюється при виконанні операцій з метою її регулювання.

Контроль поведінки співробітника здійснюється за тим, як поводить себе співробітник у процесі виконання своєї роботи на робочому місці. Він може здійснюватися шляхом фіксації часу приходу/догляду його на роботу шляхом перевірки листування, телефонних переговорів, роботи в Інтернеті, відео спостереження.

Управлінський контроль - це контроль процесу управління, управлінської діяльності, прийняття та реалізації рішень у формі управлінського впливу. Фактично, це безпосередня реалізація контролю як функції менеджменту.

Розрізняються також види контролю, в якому суб'єктом виступає людина: самоконтроль, операторський, професійний, робочий, диспетчерський, ревізорський та інші. Прикладами контролю, де суб'єктами виступають групи людей, може бути: сімейний контроль, груповий контроль, класовий контроль, соціальний контроль та інші. До видів контролю, де суб'єктом виступають організації з участю людини, належать державний, громадський, внутрішній, зовнішній, контроль відділу технічного контролю, митний контроль та інші. Розглянемо деякі види контролю докладніше.

Самоконтроль – це процеси, з яких людина перебуває у стані управляти своєю поведінкою за умов суперечливого впливу соціального оточення (колективу організації). Самоконтроль - це специфічний спосіб поведінки суб'єкта організаційно-трудова відносин, при якому він самостійно (незалежно від фактора зовнішнього примусу) здійснює нагляд за власними діями, веде себе відповідно до суспільно прийнятих норм.

Колективний контроль – це взаємний контроль діяльності членів колективу (відділу, команди, бригади). Серед переваг взаємного контролю відзначають, перш за все, простоту механізму нагляду, оскільки нормальна або поведінка, що відхиляється, спостерігається безпосередньо. Натомість взаємний контроль також має недоліки. Насамперед, це суб'єктивізм: якщо відносинам для людей властиві конкуренція, суперництво, всі вони, природно, схильні несправедливо приписувати одне одному якісь порушення дисципліни, упереджено оцінювати організаційно-трудова поведінку одне одного.

Адміністративний контроль - це управлінська діяльність, спрямована на визначення поточного стану системи менеджменту організації та процесів, що відбуваються в ній, з метою виявлення можливих відхилень від заданого режиму функціонування. Адміністративний контроль ведуть на всіх рівнях управління, який має оцінювати діяльність співробітників. Він здійснюється як спеціальними підрозділами, і керівниками. Розрізняють документальний та фактичний контроль.

Документальний контроль здійснюється за документальними даними. Як джерела даного контролю виступають бізнес-плани, кошториси, бюджетні завдання структурних підрозділів організації, бухгалтерська звітність, форми статистичної звітності та первинна документація. Фактичний контроль – в управлінні – це контроль, який полягає у встановленні реального стану об'єкта контролю. До об'єктів фактичного контролю відносяться: готівка в касі, кошти, матеріальні цінності, готова продукція, незавершене виробництво.

Контроль, як вид управлінської діяльності, має процесну основу. Він має динаміку і змінюється в часі. Для менеджерів особливо актуальним є не лише контроль за фактом, а й контроль за процесом. У зв'язку з цим, класифікація контролю за ознакою процесу розглядаються як основні компоненти управлінського контролю в організації.

Розрізняють такі *види контролю за етапами проведення в процесі контролю*:

- попередній;
- поточний;
- заключний (підсумковий) [2, с. 15].

Попередній контроль здійснюється до фактичного початку роботи, він спрямований на визначення та запобігання можливих відхилень. Ціль такого контролю – забезпечити якість вхідних ресурсів, які дозволяють організації уникнути проблем при виконанні поставлених задач. Попередній контроль здійснюється щодо перевірки реалізації певних правил, процедур та ліній поведінки. В організаціях попередній контроль використовується у трьох ключових областях: у відношенні до людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Прикладами попереднього контролю є: тестування на навички при прийомі на роботу працівників; перевірка закуплених матеріалів, товарів на якість; найм тільки осіб з вищою освітою тощо, дотримання правил і процедур при виробленні планів, чітке складання посадових інструкцій, ефективно доведення формулювання цілей до підлеглих - усе це спосіб переконатися, що плани будуть реалізовані, а структура буде працювати так, як задумано.

Попередній контроль використовується стосовно людських, матеріальних і фінансових ресурсів. Наприклад, аналізуються ділові та професійні знання і навички, необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків, встановлюється мінімально припустимий рівень освіти чи стаж роботи в даній області. При прийомі на роботу з кандидатом проводиться співбесіда, виявляється, наскільки його характеристики відповідають необхідним вимогам.

У відношенні матеріальних ресурсів виробляються стандарти припустимої якості матеріалів, що надходять, матеріали перевіряють на відповідність стандартам; ретельно обираються постачальники для укладення договорів. Засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є фінансовий план. Пророблення фінансових питань на стадії складання фінансового плану дають впевненість у тім, що організація в процесі роботи буде мати достатні кошти.

Поточний контроль – форма контролю, що передбачає моніторинг поточної діяльності працівників організації та спрямований на перевірку дотримання ними прийнятих стандартів. Поточний контроль здійснюється у ході проведення робіт на основі зворотного зв'язку. Контроль за допомогою систем зворотного зв'язку дозволяє організації виявляти відхилення під час виконання поставлених завдань та ефективно скоригувати свої дії. Прикладами поточного контролю є: управління тотальною якістю; самоконтроль зі сторони працівників, контроль зі сторони керівництва в процесі виконання роботи.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо на стадії господарського процесу. Його об'єктом є підлегли, а суб'єктом - їхні начальники. Задача цього контролю - вчасно виявити і скорегувати відхилення від заданих параметрів, що виникають у ході роботи. Поточний контроль ґрунтується на зворотних зв'язках. Простий приклад зворотного зв'язку: начальник знайшов помилки в роботі підлеглих і повідомив їм, що їхня робота незадовільна. У результаті підлегли виправили помилки і підсилили свою увагу до виконання операцій. Таким чином, контроль дає можливість вчасно реагувати на мінливі фактори.

Заключний (підсумковий) контроль здійснюється після виконання роботи. Заключний (підсумковий) контроль проводиться по закінченню дій, він фокусується на результатах діяльності організації, наприклад, перевіряються вже виготовлені товари та послуги, отримана готова продукція. Заключний контроль здійснюється після закінчення робіт шляхом порівняння отриманих результатів із необхідними, також на основі зворотного зв'язку. Цей вид контролю дає керівництву організації необхідну інформацію для планування в разі, якщо аналогічні роботи передбачається проводити у майбутньому. Прикладами підсумкового контролю є аналіз індивідуальних об'ємів продажів продавців; контроль готової продукції; опитування покупців. Фактично отримані результати порівнюються з установленими раніше. Незважаючи на те, що втрутитися в роботу вже не можна, цей контроль необхідний. Він показує, яких результатів домоглися люди, викриває недоліки в роботі. Роль цього виду контролю полягає в наступному: він подає інформацію для подальшого планування; сприяє мотивації.

6.3. Етапи контролю

У процедурі контролю виділяються наступні *етапи*:

1. Визначення стандартів і критеріїв.
2. Порівняння результатів зі стандартами.
3. Корегувальні дії [4, с. 311-313].

На рис. 6.1 відображено модель поетапного здійснення контролю.

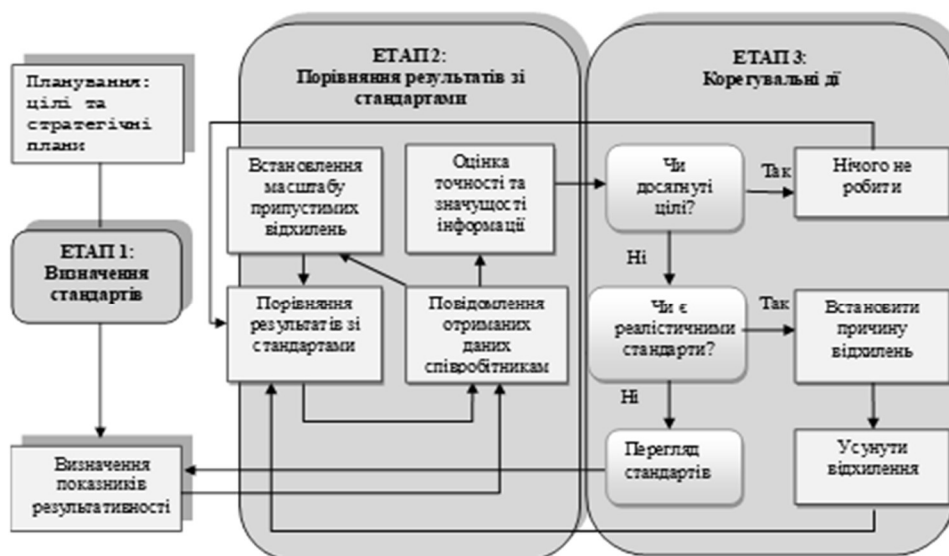


Рис. 6.1. Модель поетапного здійснення контролю

В якості *стандартів* використовуються цілі, що є конкретними, піддаються виміру і мають тимчасові границі. Такі цілі розробляються у формі показників результативності, що дозволяють зіставити реально зроблену роботу з запланованою.

Досить легко установити показники результативності для величин, що піддаються кількісному виміру: по прибутку, обсягу продажів: наприклад, отримати прибуток 500 тис. грн. у 2024 р. Але деякі важливі цілі не піддаються кількісному вираженню прямо. (Наприклад, підвищення ступеня задоволеності роботою.) У такому випадку проводяться різні обстеження й опитування, відбувається непряме встановлення стандартів (через інші показники). У нашому прикладі ця кількість звільнень. Скорочення звільнень звичайно вважається проявом задоволеності роботою.

Другий етап процесу контролю складається в порівнянні реально досягнутих результатів із установленими стандартами. Необхідно мати на увазі, що контроль повинний бути економічно ефективним, тобто переваги системи контролю повинні переважувати витрати на її функціонування. Це досягається використанням методу управління за *принципом виключення*. Суть його в тому, що система контролю повинна спрацьовувати тільки при наявності помітних відхилень від стандартів. Для цього керівництво вирішує важливу задачу – установлює *масштаб припустимих відхилень*. Якщо виявляються відхилення, що не виходять за рамки цього масштабу, то такі відхилення не викликають бентеження.

Самий важкий і дорогий елемент контролю – вимір результатів, що дозволяють установити, наскільки удалося дотриматися встановлених стандартів. Тут важливо правильно вибрати одиницю виміру, установити частоту вимірів. Усе це визначається специфікою виду діяльності, що підлягає контролю. Важливо пам'ятати наступне: проведення вимірів – не самоціль; у комерційній діяльності виміри проводяться заради збільшення прибутку, а не для того, щоб точно установити що ж відбувається насправді. Будь-яка система збору інформації і її обробки досить вартісна, тому менеджер повинний уникати спокуси вимірити всі і як можна точніше.

У забезпеченні ефективності контролю важливо довести до відома відповідних працівників організації як установлені стандарти, так і досягнуті результати. Інформація повинна бути точною, надходити вчасно, а стандарти бути зрозумілими співробітникам.

На третьому етапі менеджер визначає, які корегувальні дії необхідно запровадити. Такими діями можуть бути:

- невтручання в роботу (нічого не потрібно починати);
- усунення відхилень;
- зміна стандартів у результаті їхнього перегляду.

У першому випадку фактичні результати збігаються зі стандартами. В другому варто установити причини відхилень і домогтися повернення до правильних дій. Це відбувається через зміну деяких внутрішніх змінних. Третій випадок передбачає перегляд планів, а отже, і стандартів. Стандарти можуть виявитися нереальними, тому що вони ґрунтуються на планах, а плани - це лише прогнози на майбутнє. Буває так, що в процесі реалізації плану стає ясно, що плани складені занадто оптимістично і вимоги стандартів виконати практично неможливо. Тому стандарти переглядаються в сторону зниження. За результатами контролю стандарти можуть переглядатися й у сторону підвищення. Таке становиться можливим в успішно працюючих організаціях.

6.4. Принципи проведення контролю

Ефективний контроль можливий при дотриманні наступних принципів:

1. *Адекватність сприйняття*, що означає: контроль будь-якого виду й у будь-якій проведеній формі повинний бути зрозумілий як начальникам, так і підлеглим. Якщо процедура контролю, використовувана менеджером, незрозуміла чи громіздка для працівників, він повинний її спростити з урахуванням задач підрозділу і доступності для всіх членів колективу.

2. *Своєчасність* - механізм контролю повинний виявляти відхилення без зволікання, про всі порушення менеджер повинний знати якнайшвидше, щоб усунути відхилення.

3. *Доцільність і економічність*. Контроль проводиться в будь-якому підрозділі організації, але масштаби, розмах контролю повинні відповідати обсягам роботи. Затрачувані на контроль кошти не повинні перевищувати досягнуті результати.

4. *Гнучкість контролю*. Сучасні виробничі процеси досить складні, а несподівані обставини можуть внести плутанину навіть в ідеально налагоджену систему. Тому контроль повинний будуватися так, щоб були враховані самі несподівані явища і проблеми.

5. *Індивідуальний підхід* до проведення: число зайнятих контролем визначається щораз індивідуально. Це ж стосується окремих способів проведення контролю.

6. При відсутності контролю недостатньо тільки установити якісь відхилення від технологічного процесу. Механізм контролю повинний, наочно вказати причину, джерело порушення процесу [3, с. 99].

Також до принципів управлінського контролю можна віднести:

принцип спрямованості на головне;

принцип орієнтації на результат;

принцип всеосяжності;

принцип економічності;

принцип науковості;

принцип дієвості;

принцип об'єктивності контролю;

принцип раптовості;

принцип виховної дії [4, с. 305].

Дотримання принципів здійснення контролю дозволяє забезпечити його дієвість та сприятиме більш результативній та ефективній роботі організації.



Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття контролю.
2. Охарактеризуйте сутність та специфіку проведення попереднього контролю.
3. Охарактеризуйте сутність та специфіку проведення поточного контролю.
4. Охарактеризуйте сутність та специфіку проведення заключного контролю.
5. Охарактеризуйте сутність зовнішнього та внутрішнього контролю.
6. Яка роль контролю в системі управління організацією?
7. На конкретному прикладі опишіть зв'язок між плануванням і контролем.
8. Чим відрізняються контрольні функції від контролю як виду управлінської діяльності?
9. Розкрийте сутність принципів контролю.
10. Які основні види контролю реалізуються в управлінні організацією?
11. Які етапи включає процес контролю?
12. Охарактеризуйте основні види контролю.
13. Що таке зворотній зв'язок під час контролю? Які типи зворотного зв'язку існують?
14. Охарактеризуйте процедуру здійснення контролю в організації.
15. Охарактеризуйте зміст проведення фінансового контролю.
16. Охарактеризуйте зміст проведення операційного контролю.
17. Охарактеризуйте зміст самоконтролю.
18. Охарактеризуйте зміст колективного контролю.
19. Охарактеризуйте зміст адміністративного контролю.
20. Охарактеризуйте зміст документального контролю.



Практичне завдання

Завдання 1.

Контроль ходу робіт та досягнення заданих параметрів розвитку супроводжується великою аналітичною роботою, у процесі якої застосовується безліч методів. Головна проблема сформульована так: «Падіння обсягу виробництва та продажу продукції при погіршенні всіх основних фінансово-економічних показників».

Головні причини такої ситуації аналізувалися по наступним напрямам: а) виробництво продукції; б) реалізація продукції; в) фінанси; г) організація та управління.

Запитання:

Як суб'єкт внутрішнього контролю визначте які причини привели підприємство до кризового стану? Список основних чинників, які викликали ці причини, наведено нижче.

Визначте та обґрунтуйте за кожним напрямом, які саме причини обумовили необхідність проведення контролю.

1. Якість продукції не відповідає світовим стандартам.
2. Відсутність маркетингової діяльності.
3. Недостатнє використання інформаційних технологій в управлінні.
4. Недосконала система звітності.
5. Орієнтація на рішення поточних і оперативних проблем.
6. Низький попит на продукцію.
7. Нерозвинена система збуту.
8. Застаріле фінансове планування.
9. Низька продуктивність праці.

10. Високі збитки від соціальної сфери організації.
11. Відсутність довгострокової стратегії.
12. Застаріла техніка і технологія виробництва.



Ситуаційна вправа

Ситуація 1.

У фірмі, що виробляє електронну техніку, в одному з відділів працювало шість робітниць у складі бригади, яка монтувала внутрішні частини складного електронного приладу. Усі члени бригади працювали на лінії. За роботою бригади спостерігав майстер, який контролював до того ж ще дві бригади. Старшим оператором на лінії була робітниця, яка сиділа за першим столом та в обов'язки якої входило стежити за роботою всієї лінії.

Проведений контроль показав, що у колективі бригади моральна обстановка є достатньо складною, спостерігаються прогули, висока плинність персоналу, низька якість та низька продуктивність праці. Спілкування працівників один з одним було важким та, крім того, працівникам практично не повідомляли про результати роботи. Вказівки про норми випуску виходили тільки від старшого оператора: якщо складання електронного приладу йшло повільніше за графік, старший оператор проходив вздовж всього столу, щоб виявити причину затримки і спробувати виправити причини такого відхилення. Проте, як виявилось, на фірмі не було встановлено нормативу щодо можливого браку та, відповідно, масштаб припустимих відхилень також.

Компанія з метою підвищення морального духу переобладнала робочі місця, замінивши довгий вузький стіл на овальний і розташували працівників на місця навколо столу. Це дало змогу спілкуватися робітницям. Після такої перебудови робочих місць продуктивність праці зросла, відсоток браку скоротився, знизилася частота прогулів.

Однак, кілька місяців стабільної роботи раптом призвели до нових проблем: робітниці забажали виконувати більш складну роботу. Навчившись і придбавши майстерність на більш складних операціях робітниці стали відмовлятися виконувати доручення та завдання старшого оператора щодо виконання більш простих операцій. Незабаром вся бригада стала чинити опір вказівкам старшого оператора, робітниці стали самостійно визначати час закінчення роботи перед перервою або зміною. Загальна продуктивність знизилася знов, а відсоток браку перевищив усі минулі показники. Виявилось, що більшість бракованих електронних приладів припадала саме на нескладні операції. Отже, було встановлено норматив браку та таку норму доведено до робітниць.

Через кілька місяців роботи старший оператор покинув бригаду. Майстер вирішив не призначати нового старшого оператора та дозволив робітницям самостійно керувати робочим процесом у бригаді. Вони могли самі встановлювати темп роботи, відповідний нормі випуску, встановленою майстром. Майстер повинен був виконувати функцію вирішення конфліктів, якщо такі виникали.

Самостійність у виробничому процесі спочатку призвела до падіння продуктивності праці ще більше, але через 1 міс. зросла вдвічі. Відсоток браку знизився до колишнього рівня. Працівниці запропонували, щоб кожен день перед початком зміни їм повідомляли про кількість та причини браку за попередню зміну. Після цього відсоток браку знизився до припустимого рівня, прогули припинилися, плинність знизилася, продуктивність стабілізувалася.

Запитання:

1. Які види контролю були застосовані у фірмі на початку виникнення проблем?
2. Які проблеми були визначені за результатами проведеного контролю?
3. Які заходи були застосовані за результатами проведеного контролю та до яких видів контролю вони належать?

4. Проаналізуйте дану ситуацію за етапами проведення контролю. На якому або на яких етапах контролю було допущено помилки, які привели до проблем у роботі бригади?



Джерела

1. Контроль. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Контроль> (дата звернення: 20.05.2024)
2. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. *Основи менеджменту : навч. посіб. / за наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 336 с.* URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf (дата звернення: 22.05.2024)
3. Гірняк О. М., Лазановський П. П. *Менеджмент у лекційному викладі : навч. посіб.* Львів : Українська академія, 2018. 232 с. URL: <https://tinyurl.com/tymmtz4v> (дата звернення: 27.04.2023).
4. Сладкевич В. П., Чернявський А. Д. *Сучасний менеджмент організацій : навч. посіб.* Київ : МАУП, 2007. 488 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08_53.pdf (дата звернення: 27.04.2023).

Тема 7. Комунікації в менеджменті



Поняття та їх визначення

Інформація - цілеспрямовані знання, які є необхідними для створення організації та здійснення процесу управління нею.

Комунікаційна мережа – це певним чином збудовані комунікаційні відносини, що включають в себе потоки послань між двома і більше індивідами.

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією між двома людьми та більше.

Комунікація є процесом, який забезпечує обмін інформацією між двома та більше людьми та взаєморозуміння між ними.

Організаційні комунікації – це процес, завдяки якому керівник розвиває систему надання інформації та передачі відомостей більшій кількості людей всередині організації та окремим індивідуумам та організаціям за її межами.



Основні теоретичні положення

План:

- 7.1. Сутність комунікації та її роль в системі управління організацією
- 7.2. Види комунікацій та комунікаційні мережі
- 7.3. Процес комунікації та його складові елементи
- 7.4. Комуникативні бар'єри
- 7.5. Шляхи подолання перешкод до ефективної комунікації
- 7.6. Комуникативні навички

7.1. Сутність комунікації та її роль в системі управління організацією

Комунікація є процесом, який забезпечує обмін інформацією між двома та більше людьми, який забезпечує їх взаєморозуміння. Проте, в процесі комунікації передається не тільки інформація, окрім того це обмін фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо між двома або більше особами [\[1, с. 267\]](#).

Комунікації, як пов'язуючий процес, забезпечують реалізацію функцій менеджменту, адже кожна з них, будь то планування, організація, мотивація чи контроль, потребують інформування працівників про них та поінформованої взаємодії персоналу щодо виконання та досягнення цілей організації, на що саме і спрямований процес комунікації (рис.7.1).

Умовою ефективної комунікації є власне не саме передача інформації, а усвідомлення та розуміння інформації, яка передається, підлеглими, що, відповідно, сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності. Неefективні комунікації – одна з головних причин виникнення проблем в управлінні. Тому, для забезпечення професійного управління, необхідно невпинно вчитися скорочувати випадки неefективних комунікацій.

За оцінками фахівців, на процес комунікації менеджер витрачає від 50 до 80% свого робочого часу та саме комунікації визначаються головною перешкодою на шляху досягнення ефективності діяльності організації.

75% американських, 63% англійських і 85% японських підприємців вважають, що неefективне спілкування є основною перешкодою на шляху досягнення позитивного результату в їхній діяльності, тобто нерезультативне спілкування — одна з основних причин виникнення проблем у їхній роботі.

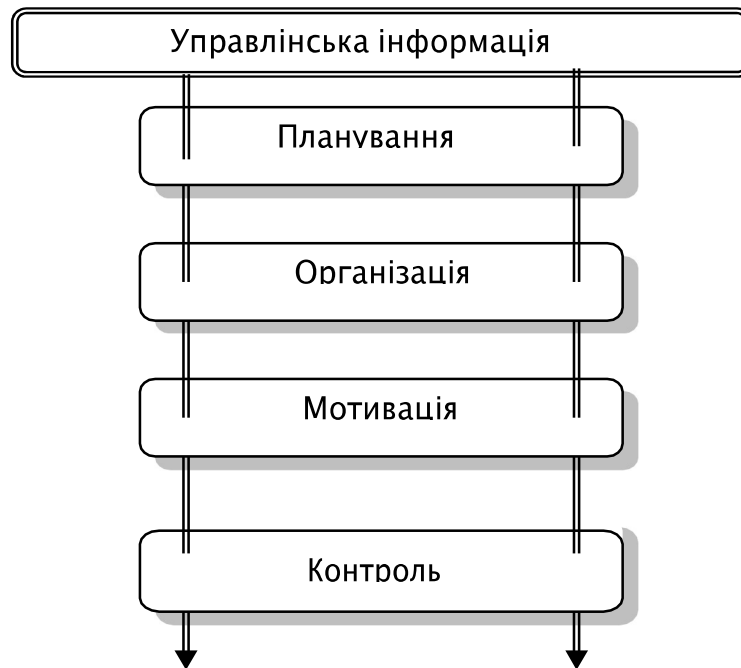


Рис. 7.1. Управлінська інформація як пов'язуюча ланка загальних функцій менеджменту

В процесі комунікації здійснюється передача інформації в організації та поза неї [2].

В процесі комунікації здійснюється передача інформації в організації та поза неї.

Під *інформацією* розуміються цілеспрямовані знання, які є необхідними для створення організації та здійснення процесу управління нею. Інформація — це сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події виробничо-господарської діяльності, взаємовідносин у колективі [3].

Загальні функції менеджменту — планування, організування, мотивація та контроль є процесами, які переробляють інформацію. Інформація є вхідним ресурсом для кожної загальної функції менеджменту. Відповідно, управлінська інформація — це сукупність відомостей про стан та процеси, що проходять в середині та поза організації.

Управлінська діяльність починається зі збирання, накопичення та переробки інформації, отже із сукупності якісних та кількісних відомостей про процеси, які провадяться в організації та її оточенні. Без інформації сумісна робота в умовах розподілу праці ускладнюється, нестача необхідної інформації, дезорієнтує будь-яку господарську діяльність.

Потреба в управлінській інформації визначається особливістю задач, які вирішуються; наявними у працівників знаннями, досвідом, освітою. Інформація, що передається може мати різні цілі в залежності від видів діяльності в організації:

- інформування;
- оцінка результатів;
- переконання,
- наказ;
- генерування інформації.

Менеджери можуть оцінювати ймовірні вигоди від наявності інформації або можливі втрати внаслідок її відсутності. Джерелами управлінської інформації можуть бути топ-менеджери, підпорядковані ним керівники різних рівнів управління та структурних підрозділів, засоби масової інформації, інформаційні системи та інше.

Джерела управлінської інформації поділяються на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх джерел інформації належать бухгалтерська та статистична звітність, рахунки клієнтів, поточні спостереження, спеціальні обстеження, результати попередніх досліджень. Зовнішні

джерела інформації – це діюче законодавство, постанови, накази та розпорядження вищих організацій та інше. Зовнішні джерела інформації більш чисельні та різноманітні. Також джерелом інформації служать партнери (покупці, продавці, робітники фінансових, кредитних, страхових установ). Обширними джерелами ділової інформації є публікації в книгах, каталогах, довідниках, журналах, газетах, рекламних проспектах, бюлетенях та ін.

Організації використовують різні засоби для комунікацій із зовнішнім оточенням. З наявними та потенційними клієнтами вони комунікують за допомогою реклами та інших засобів стимулювання, комунікації сприяють формуванню певного образу в очах громадськості, іміджу організації на місцевому, загальнонаціональному та міжнародному рівнях.

Організації, будучи підпорядкованими або підконтрольними державним органам, готують різні письмові звіти та звітують таким чином. Отже, реагуючи на певні події в організації та чинники зовнішнього оточення, організації проводять збори та телефонні перемовини, складають службові записки та звіти, які циркулюють усередині організації, приймають участь в різних заходах та подіях, розробляють стратегії та впроваджують проекти і все це не може обходитися без комунікаційного забезпечення.

З наявними та потенційними клієнтами організації комунікують із використанням реклами та інших комунікативних засобів. У відносинах із громадськістю формується певний образ, імідж організації на місцевому, загальнонаціональному та міжнародному рівнях з використанням PR-комунікацій. Організації проводять зібрання, телефонні перемовини, готують службові записки та звіти.

7.2. Види комунікацій та комунікаційні мережі

Організації користуються різними засобами комунікацій які з зовнішнім середовищем, так і всередині організації. Керівники повинні завжди мати прямий та зворотний зв'язок із менеджерами нижчих ланок, а також з усіма працівниками організації [1, с.255-256].

Організаційні комунікації – це процес, завдяки якому керівник розвиває систему надання інформації та передачі відомостей більшій кількості людей всередині організації та окремим індивідуумам та організаціям за її межами. Організаційні комунікації поділяються на формальні, які визначаються правилами, посадовими інструкціями організації та здійснюються формальними каналами та неформальні, які не відповідають загальним правилам організації; здійснюються відповідно до системи особистих відносин між працівниками.

Внутрішньо-особистісна комунікація – це комунікація, яка виникає всередині самого індивіда, яку розглядаючи з позиції комунікації, можливо визначити як процес, який відбувається в думках працівника і передбачає підготовку повідомлення для подальшої передачі ззовні.

Міжособистісна комунікація – це комунікація з іншою людиною припускає прояснення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; забезпечення залучення до розв'язання завдань підрозділу; обговорення проблем ефективності роботи; визнання і винагороду з метою мотивації; удосконалення та розвиток здібностей підлеглих; збір інформації про проблему, яка назріває, або проблему, яка вже є; оповіщення підлеглого про майбутню зміну; одержання відомостей про ідеї, удосконалення та пропозиції.

Комунікація в малій групі виникає тоді, коли невеличка кількість людей (мала група до 20 осіб) збирається разом ,проводячи певні обговорення. Оскільки в обміні беруть участь усі члени групи, кожен має змогу думати про нові завдання та пріоритети групи, про те, як варто було б працювати разом, про майбутні зміни та можливі наслідки, про нещодавні проблеми, досягнення, пропозиції раціоналізаторського характеру.

Громадська комунікація – це комунікація, яка передбачає що відправник передає повідомлення аудиторії (групі понад 30 осіб). Прикладами застосування таких комунікацій є проведення нарад та зборів колективу, зібрань в межах певних підрозділів, наприклад для прийняття важливих рішень або звітування про результати діяльності організації або діяльність підрозділу.

Комунікації між рівнями та підрозділами. У вертикальних комунікаціях інформація переміщується з одного рівня управління на інший та відповідно комунікації можуть бути висхідні та низхідні. Інформація передається всередині організації з рівня на рівень у рамках вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по низхідній - з вищих рівнів на нижчі. Підлеглим рівням управління повідомляють про поточні завдання, зміни пріоритетів, цільові настанови, рекомендовані процедури.

Висхідні комунікації більшою мірою застосовуються для забезпечення вищого керівництва інформацією необхідною для прийняття рішень та визначення стану. Комунікації по висхідній, або від низу до верху, виконують функцію сповіщення верхнього рівня про те, що робиться на нижчих рівнях управління. Важливими є й комунікації за висхідною від груп працівників, які спеціально створюються для регулярного обговорення та розв'язання проблем у виробництві або обслуговуванні споживачів [4, с. 22-23].

Низхідні комунікації передбачають передачу інформації з вищого рівня управління на нижні рівні, передачу розпоряджень, наказів, вказівок, доведення інформації про завдання, рекомендовані процедури.

Також в організаціях застосовуються *горизонтальні комунікації*, тобто комунікації між різними підрозділами, які здійснюються для забезпечення обміну інформацією між ними, для координації задач та дій. Такі комунікації застосовуються для забезпечення взаємодії між спеціалізованими підрозділами, для того щоб такі підрозділи працювали сумісно. Додаткові вигоди від комунікацій по горизонталі у формуванні рівноправних відносин. Такі відносини є важливою складовою задоволеності працівників організації.

Комунікації також поділяються на вербальні. *Вербальні комунікації* [5] передбачають використання слів, *невербальні* [6] – обмін інформацією з використанням жестів, інтонацій голосу. За оцінками фахівців, в процесі комунікації між людьми, більш значиму роль для сприйняття інформації відіграють невербальні засоби комунікації.

Порівнюючи способи спілкування, вважається, що невербальні способи спілкування складають 55%, слова 7%, інтонація 38% в загальному комунікативному повідомленні (рис.7.2) [4, с. 33].

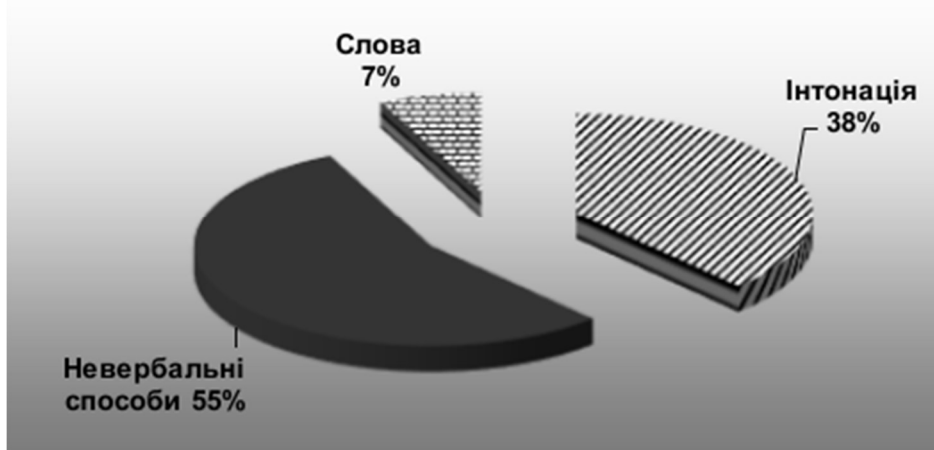


Рис. 7.2. Приблизна структура способів спілкування в міжособистісній комунікації

Вербальні комунікації передбачають обмін інформацією з використанням слів, невербальні – обмін інформацією з використанням жестів, інтонацій голосу. В процесі передачі інформації дуже важливого значення набувають не тільки слова. Значну роль в процесі комунікації набувають невербальні способи спілкування. Отже, в процесі комунікації людина звертає увагу не лише на зміст, а й на те як цей зміст передається., не лише на слова, а на те з якими інтонаціями, поглядом, мімікою, жестами вони передаються.

Комунікації в менеджменті є складною, багаторівневою системою, яка охоплює як саму організацію та її елементи, так і її зовнішнє оточення. Комунікації в організації можливо представити у вигляді класифікації.

Зовнішні комунікації. Це обмін інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем. Будь-яка організація взаємодіє із своїм зовнішнім середовищем. Від того, які фактори такого середовища (постачальники, конкуренти, органи державного регулювання, громадська думка та ін.) надають найбільший вплив на роботу організації та її результати, залежить характер та способи її комунікації.

Важливу роль грають також *комунікації з неформальними групами.* Часто думки, які складаються у неформальних групах та надходять до керівників за неформальними каналами, надають можливість приймати більш правильні рішення або попереджають конфліктні ситуації.

В сучасній концепції менеджменту передбачається, що набагато корисніше для організації не перешкоджати *неформальним комунікаційним мережам*, а розуміти та використовувати такі канали для підвищення офіційної організаційної комунікації.

В організаціях застосовуються різні *види комунікаційних мереж* [7, с. 474-480], деякі з них відображено на рис. 7.3.

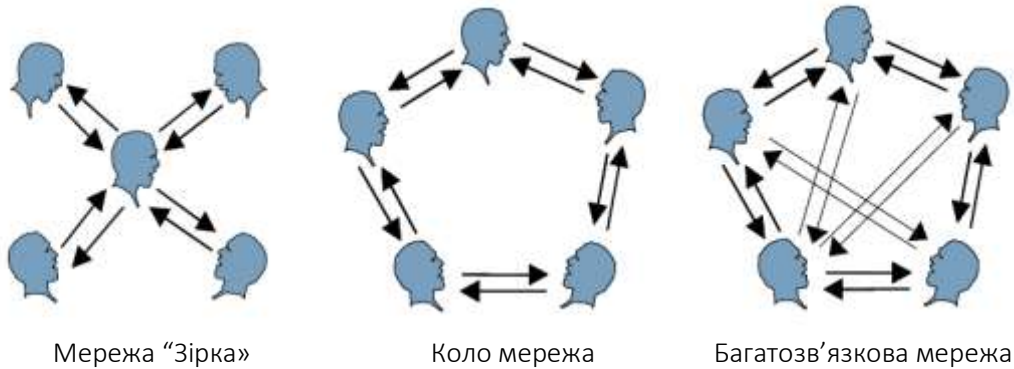


Рис. 7.3. Види комунікаційних мереж.

До розповсюджених видів комунікативних мереж належать: «Зірка», «Кругова мережа», «Багатозв'язкова мережа». Такі комунікативні мережі можуть застосовуватися в одній організації в межах певного підрозділу та служби та можуть передбачати різноспрямоване спілкування між працівниками, яке є необхідним в певних ситуаціях для передачі інформації через одного працівника, або навпаки один одному або з використанням передачі інформації як по колу, так й по діагоналі.

7.3. Процес комунікації та його складові елементи

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією між двома людьми та більше.

Основна ціль комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації (повідомлення), якою обмінюються відправник та отримувач.

У багатьох випадках повідомлення, що передається, виявляється неправильно зрозумілим і, отже, обмін інформацією - неефективним. Вважається, що лише 50% спроб обміну інформацією призводить до згоди тих, хто спілкується. Слід пам'ятати про те, що комунікація - це обмін. Під час обміну обидві сторони відіграють активну роль. Наприклад, керівник пояснює підлеглому, як потрібно змінити роботу. Це початок обміну. Щоб обмін став ефективним, підлеглий має повідомити, як він розуміє завдання, очікування керівника щодо результатів, які мають бути отримані. Обмін відбувається, якщо одна сторона подає інформацію, а інша сприймає її.

Обмін інформацією ще не гарантує ефективності спілкування людей, які брали участь в обміні. Щоб розуміти процес обміну інформацією та умови його ефективності, слід мати уявлення про стадії процесу, в якому беруть участь двоє або більша кількість людей.

У процесі обміну інформацією можна виокремити чотири основні елементи:

- 1) відправник - особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію та передає її;
- 2) повідомлення - власне інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал - засіб передавання інформації;
- 4) одержувач - особа, якій призначена інформація та яка інтерпретує її.

Обмін інформацією протікає в кілька етапів: зародження ідеї; кодування і вибір каналу; передача; декодування; зворотній зв'язок. [4, с.17].

На кожному етапі сенс повідомлення може бути спотворений або навіть втрачений, тому важливо забезпечувати зворотний зв'язок в процесі комунікації та зменшувати втрати інформації, які виникають внаслідок, так званих шумів або бар'єрів.

1) *Зародження ідеї.* Обмін інформацією починається з формулювання ідеї, концепції або відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею слід зробити предметом обміну. На жаль, багато спроб обміну інформацією зазнають невдачі на першому етапі, оскільки відправник недостатньо ясно формулює концепцію, задум повідомлення. Необхідно усвідомлювати, які ідеї потрібно передати до того, як надсилати повідомлення, з огляду на конкретну ситуацію та мету.

2) *Кодування та вибір каналу.* Перш ніж передати ідею, відправник має за допомогою символів її закодувати, використавши для цього слова, інтонації та жести. Таке кодування перетворює ідею на повідомлення. Відправник має обрати канал, сумісний із типом символів, використаних для кодування. Найвідоміші канали - мовлення та письмові матеріали, електронні засоби зв'язку, включно з комп'ютерними мережами, електронною поштою, відеострічками та відеоконференціями. Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передача неможлива. Якщо канал не відповідає ідеї, то обмін інформацією буде мало ефективним.

До видів письмових повідомлень належать: ділові листи; публікації у ЗМІ; пряма поштова розсилка; звіти; службові записки; розпорядження, накази, заяви; інструкції; договори; презентаційні матеріали.

Канали для передачі письмових повідомлень: пошта (в тому числі і електронна); телеграф; кур'єрська доставка; ЗМІ [4, с. 57-59].

3) *Передача.* На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення - закодованої ідеї або сукупності ідеї - одержувачу. Ідеться про фізичну передачу повідомлення, яку багато людей помилково приймають за сам процес комунікації. Це лише один із найважливіших етапів, через які необхідно пройти, щоб донести ідею до іншої особи.

4) *Декодування.* Після передачі повідомлення відправником одержувач його декодує. Декодування - це переведення символів відправника в думки одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають точно таке саме значення для одержувача, останній знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формувалася його ідея. Обмін інформацією вважають ефективним, якщо одержувач показав розуміння ідеї, здійснивши дії, яких чекав від нього відправник.

5) *Зворотній зв'язок* - це відповідна реакція одержувача на повідомлення. Інформація, що відсилається назад відправнику, свідчить про міру розуміння, довіри до повідомлення, засвоєння та згоди з повідомленням. Ефективний обмін інформацією має бути двостороннім; оскільки зворотний зв'язок необхідний, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміло. Керівник, який не налагодить зворотний зв'язок, приречений на зниження ефективності його управлінських дій.

В процесі комунікації виникають шуми або бар'єри. *Шум* - це все те, що спотворює зміст інформації. Джерела шуму, що можуть створювати перепони на шляху обміну інформацією, пов'язані з мовою, вербальною чи невербальною, відмінностями у сприйнятті, через які може змінюватися смисл у процесах кодування та декодування, з відмінностями у статусі між керівником та підлеглим, що можуть ускладнювати точне передавання інформації. Певні шуми присутні завжди, на кожному етапі процесу

обміну інформацією відбувається певне спотворення сенсу. Високий рівень шуму призводить до втрати сенсу, може блокувати інформаційний обмін.

Ефективність комунікацій великою мірою залежить від правильно обраного каналу передавання інформації. Комунікаційний канал – шлях, яким передається інформація.

Класифікують комунікаційні канали за їх пропускну спроможністю і за придатністю для різних видів повідомлень. За цими ознаками виділяють: фізичну присутність (особистий контакт), інтерактивні канали, особисті статичні канали, знеособлені статичні канали.

Пропускна спроможність каналу — обсяг інформації, який може бути переданий через канал за одну комунікативну сесію (тобто за один прийом).

Пропускна спроможність каналу визначається здатністю опрацювати декілька сигналів одночасно; можливістю здійснювати швидкий двосторонній зв'язок; здатністю забезпечити особистий підхід до комунікації. Інтерактивні канали – це спілкування по телефону, за допомогою електронних засобів зв'язку, характеризуються прискореним обміном інформацією. Але у цьому разі відсутній особистий контакт, через що з комунікаційного процесу випадає «мова тіла». Тому популярними стають відеоконференції.

Особисті статичні канали – це застосування персональних письмових повідомлень — записки, листи, зауваження. Теж можуть мати особистісну спрямованість, але за їх застосування відсутній швидкий зворотний зв'язок.

Знеособлені комунікаційні канали передбачають передачу інформації з використанням звітів, бюлетенів тощо. Такі канали мають найменшу пропускну спроможність і не забезпечують ніякого зворотного зв'язку.

Отже, кожен комунікаційний канал має свої переваги й недоліки і, залежно від обставин, може бути ефективним або ні. Вибір каналу залежить від того, яким є повідомлення – звичайним, рутинним, чи нестандартним, складним. Звичайні повідомлення містять багато різних даних або просто закріплюють у письмовій формі те, про що вже є усна домовленість. Такі повідомлення можна передавати через менш місткі канали. Письмові комунікації доцільні й тоді, коли інформація є офіційною або коли учасники комунікації віддалені один від одного на значні відстані. Нестандартні повідомлення, як правило, є неоднозначними і можуть бути неправильно сприйняті. Часто їх передають за форс-мажорних обставин, тому слід обирати наймісткіші канали.

7.4. Комунікативні бар'єри

Бар'єри в міжособистісних комунікаціях.

Міжособистісний обмін інформацією пов'язаний із необхідністю подолання міжособистісних бар'єрів у:

- *сприйнятті;*
- *семантиці;*
- *обміні невербальною інформацією;*
- *неякісному зворотному зв'язку;*
- *недостатній уважності [4, с.70-73].*

1.Перешкоди, зумовлені сприйняттям. Люди реагують не на те, що відбувається, а на те, що сприймається як те, що відбувається. Це зумовлює необхідність подолання перешкод, пов'язаних зі сприйняттям. Розбіжність в засадах суджень може ставати причиною вибіркового сприйняття інформації залежно від кола інтересів, потреб, емоційного стану та зовнішнього оточення людей. У багатьох випадках люди сприймають тільки частину повідомлення, отриманого ними. Інформація, що вступає в протиріччя з досвідом людини або раніше засвоєними поняттями, найчастіше або повністю відторгається, або спотворюється відповідно до цих досвіду або понять.

2. *Семантичні бар'єри* іноді стають причиною хибного розуміння, тому що часто не очевидне точне значення, яке приписує символу відправник. Символ не має неповторного невіддільного значення. Значення символу виявляється через досвід і змінюється залежно від контексту, ситуації, в якій використано символ. Оскільки кожна людина має свій досвід і кожен акт обміну інформацією певною мірою є новою ситуацією, ніхто не може бути абсолютно впевненим у тому, що інша особа припише те саме значення символу, яке ми йому надали.

3. *Обмін невербальною інформацією*, – поглядами, вираз обличчя, посмішка і вирази несхвалення, підняті в подиві брови, живий або зупинений погляд, погляд із виразом схвалення або несхвалення - це приклади невербальної комунікації. Різновиди невербальної комунікації, пов'язані з вербальною, це інтонація, модуляція голосу, плавність та інші характеристики мови.

4. *Поганий зворотний зв'язок*. Зворотний зв'язок важливий, оскільки дає змогу встановити, чи справді повідомлення, прийняте одержувачем, витлумачено в тому значенні, яке спочатку надавалося йому.

5. *Невміння слухати часто заважає сприйняттю повідомлення*. Мало хто вміє слухати з високим ступенем ефективності. Ефективне слухання є найважливішою якістю менеджера. При цьому мало сприймати факти - потрібно прислухатися до почуттів.

Бар'єри в організаційних комунікаціях:

1) *Спотворення повідомлень*. Коли інформація рухається всередині організації вгору і вниз, зміст повідомлень дещо спотворюється. Таке спотворення зумовлене низкою причин. Повідомлення можуть спотворюватися ненавмисно через труднощі в міжособистісних контактах. Свідоме спотворення інформації може мати місце, коли якийсь керівник не згоден із повідомленням. У цьому разі керівник модифікує повідомлення так, щоб зміна смислу відбувалася в його інтересах. Повідомлення можуть спотворюватися ненавмисно через труднощі в міжособистісних контактах. Свідоме спотворення інформації може мати місце, коли якийсь керівник не згоден із повідомленням. У цьому разі керівник модифікує повідомлення так, щоб зміна сенсу відбувалася в його інтересах [8].

Проблеми обміну інформацією внаслідок спотворення повідомлень можуть виникати також унаслідок фільтрації. В організації існує потреба фільтрувати повідомлення, для того щоб з одного рівня управління на інший рівень ішли тільки ті повідомлення, які його стосуються. На кожному рівні управління відфільтровується 30-50% інформації в процесі комунікації.

2) *Інформаційні переважання*. Керівник, поглинений переробкою інформації, що надходить, і необхідністю підтримувати інформаційний обмін, часто не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію. Він змушений відсіювати менш важливу інформацію і залишати тільки ту, яка здається йому найважливішою. На жаль, розуміння важливості інформації у працівників може різнитися.

3) *Незадовільна структура організації*. Якщо структуру організації продумано погано, можливості керівника планувати і домагатися реалізації поставлених цілей звужуються. В організації з численними рівнями управління зростає ймовірність інформаційних викривлень, оскільки кожний наступний рівень управління може коригувати і фільтрувати повідомлення. Багато великих організацій в останні десятиліття перейшли до структури з малим числом рівнів управління і каналами порівняно прямого інформаційного обміну.

7.5. Шляхи подолання перешкод до ефективної комунікації

Удосконалення мистецтва спілкування. Свої ідеї необхідно прояснювати перед початком їх передачі. Для цього необхідно систематично обмірковувати й аналізувати питання, проблеми або ідеї, які мають стати об'єктами передачі. Для будь-якої передачі на будь-яку адресу потрібна певна тема, як об'єкт передачі.

Сприйнятливість до можливих семантичних проблем. Завжди слід виключати з повідомлення двозначні слова або твердження. Точні слова забезпечують результативність повідомлення.

Слід контролювати мову поз, жести та інтонації, щоб не посилати суперечливих сигналів. Необхідно поглянути на себе і почути себе так само, як бачить і чує співрозмовник. Посилаючи гармонійні знаки, які не містять суперечливих повідомлень, можна домогтися більшої ясності й розуміння сказаних слів.

Проявляйте увагу та відкритість. Увага до почуттів інших людей, готовність "влізути в їхню шкуру" дає змогу пристосувати варіант кодування і передання повідомлення до індивіда або групи та ситуації.

Домагайтеся встановлення зворотного зв'язку. Існує низка способів встановлення зворотного зв'язку. Один із них - ставити запитання. Приміром, ви щойно обговорили зміну процедури виконання робіт і можете поставити таке запитання: "З чого слід почати, змінюючи процедури виконання робіт, щоб усе пройшло гладко?" Якщо питань, пов'язаних зі зміною процедури виконання робіт, багато, краще їх записати. У будь-якому разі, ймовірно, розумно надіслати підлеглому записку, повідомивши в ній письмово про зміну процедури його робіт. Ефективний спосіб - змусити людину переказати ваші думки.

Ще один спосіб створення зворотного зв'язку полягає в оцінці мови поз, жестів та інтонацій людини, що начебто вказують на замішання чи нерозуміння. Наприклад, якщо ви даєте нове завдання працівникові, чи не з'являється у виразі його обличчя напруженість? Чи не помітне в ньому легке роздратування, чи не дивиться людина вниз, слухаючи вас? Ці сигнали свідчать про те, що людина, можливо, не цілком розуміє завдання або засмучена через нього.

Зворотний зв'язок можна встановити шляхом перевірки перших результатів роботи. Ще один спосіб встановлення зворотного зв'язку - проведення щодо підлеглих "політики відкритих дверей". Нехай вони знають, що ви готові в певний час обговорити з ними будь-які їхні питання і підкріпити свої слова діями.

Удосконалення комунікацій в організаціях. Регулювання інформаційних потоків. Керівники на всіх рівнях організації мають уявляти потреби в інформації власні, своїх начальників, колег і підлеглих. Вони повинні навчитися оцінювати якісну та кількісну сторону своїх інформаційних потреб, а також інших споживачів інформації в організації. Інформаційні потреби значною мірою залежать від цілей керівника, прийнятих ним рішень і характеру показників оцінки результатів його роботи.

Управлінські дії. Керівник може практикувати короткі зустрічі з одним або кількома підлеглими для обговорення майбутніх змін, нових пріоритетів, розподілу роботи. Він може також на свій розсуд віддати перевагу варіанту періодичних зустрічей за участю всіх підлеглих для розгляду тих самих питань. Багато організацій наполягають на проведенні керівниками щотижневих зустрічей-нарад. Підлеглий може робити подібні кроки, домагаючись за своєю ініціативою контакту з керівником або товаришами по роботі.

Системи зворотного зв'язку становлять частину системи контрольно-управлінської інформаційної системи організації. Один із варіантів системи зворотного зв'язку - переміщення людей з однієї частини організації в іншу з метою обговорення проблем. Наприклад, організації часто направляють провідних співробітників на свої заводи для обговорення питань, пов'язаних з якістю продукції.

Опитування співробітників - ще один варіант системи зворотного зв'язку. Такі опитування можна проводити з метою отримання інформації щодо сотень питань, наприклад: 1) чи чітко доведені до них цілі діяльності; 2) з якими проблемами вони стикаються або можуть зіткнутися; 3) чи отримують вони точну і своєчасну інформацію, необхідну їм для роботи; 4) чи відкритий їхній керівник до пропозицій; 5) чи поінформовані вони про прийдешні зміни, які відібраються на їхній роботі.

Системи збору пропозицій. Системи збору пропозицій розроблені з метою полегшення надходження інформації нагору. Усі працівники отримують при цьому можливість генерувати ідеї, що стосуються вдосконалення будь-якого аспекту діяльності організації. Мета подібних систем - зниження тенденції фільтрації або ігнорування ідей на шляху знизу вгору.

Найчастіше така система реалізується уповноваженими зі збору пропозицій або у вигляді скриньок для пропозицій, куди співробітники можуть опускати свої пропозиції. При цьому слід створювати механізми підтвердження факту розгляду пропозицій і стимулювання працівників, особливо тих, чий

пропозиції пішли організації на користь. Інший варіант системи - створення групи керівників і рядових працівників, які зустрічаються й обговорюють питання, що становлять взаємний інтерес.

Інформаційні бюлетені, публікації та відеозаписи зосереджують загальну інформацію в організації. Великі організації, як правило, видають щомісячні бюлетені, які містять інформацію для всіх працівників. До бюлетенів можуть входити статті з оглядом пропозицій щодо управління, нових видів продукції або послуг, які намічено запропонувати споживачам, відповіді керівництва на запитання пересічних співробітників. Друковані матеріали дають можливість оцінити дані по суті, а відеоматеріали дають змогу персоналу скласти уявлення про стиль і особливості керівників організації.

Сучасні інформаційні технології можуть сприяти вдосконаленню обміну інформацією в організаціях. Персональний комп'ютер, локальні та глобальні мережі, з яких найвідомішою є мережа Інтернет, уже справили величезний вплив на інформацію, яку менеджери та інший персонал розсилають і отримують. Електронна пошта дає працівникам можливість надсилати письмові повідомлення будь-якій людині в організації та поза нею, будь-якій кількості людей одночасно. Під час відеоконференцій люди, які перебувають у різних місцях, обговорюють усілякі проблеми, дивлячись один одному в обличчя.

7.6. Комунікативні навички

Комунікативні навички є характеристикою людини, яка відображає його вміння взаємодіяти з іншими людьми під час спілкування, розуміти інших та бути зрозумілим, відповідно, вірно передавати інформацію, отриману від оточуючих, світу та самого себе [1].

Комунікативні навички — це характеристика, яка показує як людина взаємодіє з іншими людьми під час спілкування, як вона їх розуміє, чи вірно передає інформацію, отриману від оточуючих, світу та самого себе.

Ефективне спілкування – це спілкування, під час якого людина

- 1) ясно і чітко говорить (тобто висловлю думки),
- 2) уважно слухає і розуміє співрозмовника.

Комунікативні навички в професійній самореалізації допомагають

- влаштуватись на роботу,
- взаємодіяти з колегами, клієнтами,
- вести перемовини,
- продавати товари та послуги,
- презентувати свої ідеї публіці – потенційному роботодавцю, потенційному покупцю, викладачу тощо.

Комунікативні навички, застосовані для особистої та соціальної реалізації, допомагають:

- знайти нових друзів, - пізнати себе через спілкування з собою та іншими,
- ефективно вирішувати конфлікти, владнати складні емоційні ситуації, відчувати себе впевнено, відкрити свою креативність світу.

До числа комунікативних навичок належать:

- вміння переконати іншу людину під час розмови,
- вміння вести переговори особисто або телефоном,
- вміння чітко висловлювати думку тощо.

Комунікативні навички — це характеристика, яка показує як людина взаємодіє з іншими людьми під час спілкування, як вона їх розуміє, чи вірно передає інформацію, отриману від оточуючих, світу та самого себе.

Ефективне спілкування – це спілкування, під час якого людина:

- 1) ясно і чітко говорить (тобто висловлю думки),
- 2) уважно слухає і розуміє співрозмовника.

Перелік елементарних комунікативних навичок:

- знання культурних норм спілкування, прийнятих в існуючому оточенні (професійне спілкування, термінологія, правила ввічливого спілкування тощо);
- знання традицій і звичаїв місцевості, де працюєш, живеш або проводиш час;
- знання і дотримання правил етикету;
- вихованість;
- розвиток комунікативних здібностей та вміле застосування правил ефективного спілкування.

Комунікативно компетентна людина свідомо чи несвідомо застосовує певні вроджені чи набуті здібності для спілкування.

Здібності для успішного спілкування:

- 1) вміння прогнозувати ситуацію, в якій відбувається спілкування;
- 2) програмування спілкування – вміння акуратно, дипломатично, тактовно направляти розмову в напрямку, потрібному для досягнення поставлених цілей;
- 3) управління спілкуванням – вміння вести розмову таким чином, щоб отримати максимум необхідної інформації та дій, навіть якщо співрозмовник не налаштований на відвертість та взаємодію.

Для визначення рівня розвитку комунікативних навичок доцільно пройти [тест на комунікативність](#)

[91.](#)



Питання для самоконтролю

1. Яка роль інформації в управлінні?
2. Що таке «інформація»?
3. Дайте визначення поняття «комунікація».
4. Назвіть види комунікацій.
5. Охарактеризуйте вертикальні комунікації
6. Охарактеризуйте горизонтальні комунікації
7. Охарактеризуйте
8. Охарактеризуйте основні етапи процесу комунікації
9. Які комунікаційні бар'єри існують?
10. Визначте структуру процесу спілкування.
11. Які перешкоди існують для ефективного перебігу комунікаційного процесу в організації?
12. Який вплив комунікацій на ефективність управління?
13. Охарактеризуйте управлінську інформацію як пов'язуючу ланку загальних функцій менеджменту
14. Назвіть основні бар'єри в міжособистісних комунікаціях
15. Назвіть основні бар'єри в організаційних комунікаціях
16. Назвіть основні можливості удосконалення комунікацій в організаціях



Ситуаційна вправа

Ситуація 1.

«Хто володіє інформацією, той ефективно керує»

Мале підприємство «Альфа» спеціалізується на пошитті спортивного одягу. Бізнес розвивається, і компанія вже досягла певних успіхів. Проте брак ноу-хау поступово почав брати своє. Зростання компанії сповільнилося через погану бухгалтерську та складську системи. Для роботи з фінансовою документацією

та грошовими коштами депутат залишив одного штатного бухгалтера та за сумісництвом оператора комп'ютерного набору.

Уповільнення темпів зростання не забезпечувало отримання запланованих доходів і створювало загрозу фінансових труднощів із сплатою відсотків за банківським кредитом.

На складах підприємства панував хаос. Клерки ходили поміж стосами речей з довгими громіздкими списками в руках і впевнювалися, що в стосах. Непроданий товар лежав у тюках. Загалом річний товарообіг зменшився в 1,5–2 рази. Крім того, великі залишки нереалізованої продукції призвели до затоварення складських приміщень, деякі з яких компанія була змушена додатково орендувати.

Керівництво МП «Альфа» вирішило звернутися до комп'ютерної компанії із замовленням на розробку комп'ютерної бази даних, за допомогою якої можна було б контролювати виробництво та реалізацію продукції та проводити фінансові операції. МП «Альфа» придбала необхідну комп'ютерну техніку, найняла бухгалтера, який володіє комп'ютером та вміє працювати зі спеціальним програмним забезпеченням. МР відмовився від послуг тимчасової друкарки та почав отримувати рахунки електронною поштою наступного дня після продажу.

В результаті складська діяльність стала більш ефективною. Якщо минулого року четверо діловодів працювали з 8 ранку до 7 вечора, то після внесених змін таку ж роботу виконували два діловоди з 9 ранку до 17 год. Річний товарообіг збільшився у 5 разів.

Питання для обговорення ситуації:

1. Опишіть потік даних та інформації через різні відділи компанії (від закупівлі сировини до продажу готової продукції).
2. Опишіть, як наведений нижче приклад відображає характеристики високоякісної інформації.
3. Визначити внутрішні та зовнішні джерела інформації, необхідні для прийняття рішень щодо управління бізнесом МП «Альфа».
4. На прикладі МП «Альфа» опишіть основні етапи роботи системи обробки даних

Ситуація 2.

Ірина Сергіївна Колесникова працює під керівництвом одного і того ж начальника вже 11 років. Якось її давня подруга за чаєм спитала, наскільки їй добре працювати зі своїм начальником? Пролунав приблизно такий відповідь: "Взагалі то нічого. Він мені не докучає. Я роблю свою роботу». Тоді подруга поцікавилася: «Але ти ж працюєш на одному місці 11 років. Як ти працюєш? Тебе колись підвищать? Будь ласка, не ображайся, але мені зовсім незрозуміло, яке стосується те, що ти робиш, до роботи фірми».

Ірина Сергіївна задумалася: «Я справді не знаю, чи добре я працюю... Мій начальник ніколи зі мною про це не говорить. Щоправда, я завжди вважала, що відсутність новин - вже також хороша новина. А щодо змісту та важливості моєї роботи, то при прийомі на фірму мені щось не дуже виразно пояснили і більше про це не йшлося. Ми з керівником не особливо спілкуємось».

Запитання:

- Які цілі і умови ефективності комунікацій між керівником та підлеглим відсутні?
- Як можна, можливо визначити рівень вертикальних комунікацій?
- Існують чи можливості для висхідних комунікацій в даній ситуації?
- Яким можливо більше ефективно побудувати зворотну зв'язок?

Ситуація 3.

У великій приватній таксомоторній компанії начальник технічної служби запровадив програму профілактичного попередження поломок автомобілів. В основі програми був пункт обов'язкового заповнення кожним водієм спеціального звіту, якщо він вважає, що можлива проблема. Однак водії цього просто не робили, часто машини виїжджали з гаража із серйозними неполадками технічного характеру, хоча попередній водій знав про них, але не вважав за потрібне повідомляти.

Виклик аварійної бригади обходиться дуже дорого не лише компанії, а й відбивається на доходах самих водіїв, завдає незручностей клієнтам, може створити загрозу здоров'ю та життю людей. Численні усні попередження результату не давали.

Тоді начальником була використана інша стратегія. на кожен рапорт про технічну неполадку він письмово повідомляв, яка несправність виявлена і що конкретно було зроблено бригадою технічного обслуговування та ремонту для її усунення, і дякував за рапорт та цінну інформацію. Протягом місяця кількість звітів водіїв зростає вдвічі та відповідно скоротилася кількість викликів ремонтних бригад на маршрути

Запитання:

1. Чим пояснити успіх письмових відповідей начальника на подані рапорти відповідно до теорії комунікацій?
2. Яким може бути низхідний процес комунікації в даній ситуації?
3. Яким може бути висхідний процес комунікації в даній ситуації?
4. Які способи активізації та підвищення ефективності внутрішньоорганізаційних формальних комунікацій? Узагальніть їх.



Джерела

1. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту : навч. посіб. / за наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 336 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf (дата звернення: 22.05.2024)
2. Професійна етика. URL: <http://pe.ptngu.com/10.html> (дата звернення: 24.05.2024)
3. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі : навч. посіб. Львів : Українська академія, 2018. 232 с. URL: <https://tinyurl.com/tymmtz4v> (дата звернення: 27.04.2023).
4. Кубко С. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій. Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с. URL: http://dspace.op.edu.u/jspui/bitstream/123456789/12240/1/%D0%9A%D0%9C_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf (дата звернення: 19.05.2023).
5. Вербальна комунікація. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Вербальна_комунікація (дата звернення: 19.05.2023).
6. Невербальна комунікація. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Невербальна_комунікація (дата звернення: 19.05.2023).
7. Сладкевич В. П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : МАУП, 2007. 488 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08_53.pdf (дата звернення: 27.04.2023).
8. Інформаційно-аналітична діяльність. *MegaLib.com.ua* : сайт. URL: http://megalib.com.ua/content/1949_64_Pereshkodi_ta_komynikativni_bareri_na_shlyahy_komynikativnogo_procesy.html (дата звернення: 27.04.2023).
9. Психологічні тести : сайт. URL: https://psycho-test.org/uk/test/communication_test.html (дата звернення: 12.05.2023).

Тема 8. Прийняття управлінських рішень

✓ Поняття та їх визначення

Організаційне рішення - це вибір, який повинний зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені займаною ним посадою для забезпечення руху до цілей, поставлених перед організацією.

Рішення - це вибір альтернативи, одного варіанта з двох чи декількох.

Управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань та аналізу дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, направлених на реалізацію мети управління, та є продуктом управлінської праці.

Управлінські рішення є продуктом управлінської праці, а їх прийняття – процес, який призводить до появи такого продукту.

Управлінське рішення — це вибір альтернативи, що здійснюється менеджером в рамках його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягнення мети та цілей організації.



Основні теоретичні положення

План:

- 8.1. Сутність прийняття рішень та їх місце в системі управління організацією
- 8.2. Процес та етапи прийняття раціональних управлінських рішень
- 8.3. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення
- 8.4. Методи прийняття, пошуку та обґрунтування управлінських рішень

8.1. Сутність прийняття рішень та їх місце в системі управління організацією

Прийняття рішень має ключове значення для реалізації цілей і задач організації. Здійснюючи планування роботи, її виконання, мотивацію людей, зайнятих в організації, до праці, контроль і координування всіх процесів, що відбуваються в ній, менеджери приймають величезну безліч рішень.

Рішення - це вибір альтернативи, одного варіанта з двох чи декількох. В управлінні прийняття рішень є більш систематизованим процесом у порівнянні з особистим життям. Менеджер приймає рішення не для себе, а для організації й інших працівників. Рішення це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми.

Управлінське рішення — це вибір альтернативи, що здійснюється менеджером в рамках його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягнення мети та цілей організації [1, с. 249].

Управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань та аналізу дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, направлених на реалізацію мети управління, та є продуктом управлінської праці.

Прийняття рішень є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності і пов'язаним процесом. Управлінські рішення є продуктом управлінської праці, а їх прийняття – процес, який призводить до появи такого продукту. Як і процес комунікації, прийняття рішень відображається на всіх аспектах управління та є складовою кожної управлінської функції. Обмін інформацією та прийняття рішень є складовими частинами кожної із загальних функцій управління. На рис. 8.1 відображено місце управлінських рішень в системі управління організацією.

В управлінні організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів та носить достатньо формалізований характер, адже зазвичай рішення стосуються не однієї особи, а підрозділу або організації в цілому в залежності від того яку посаду займає менеджер в організації.

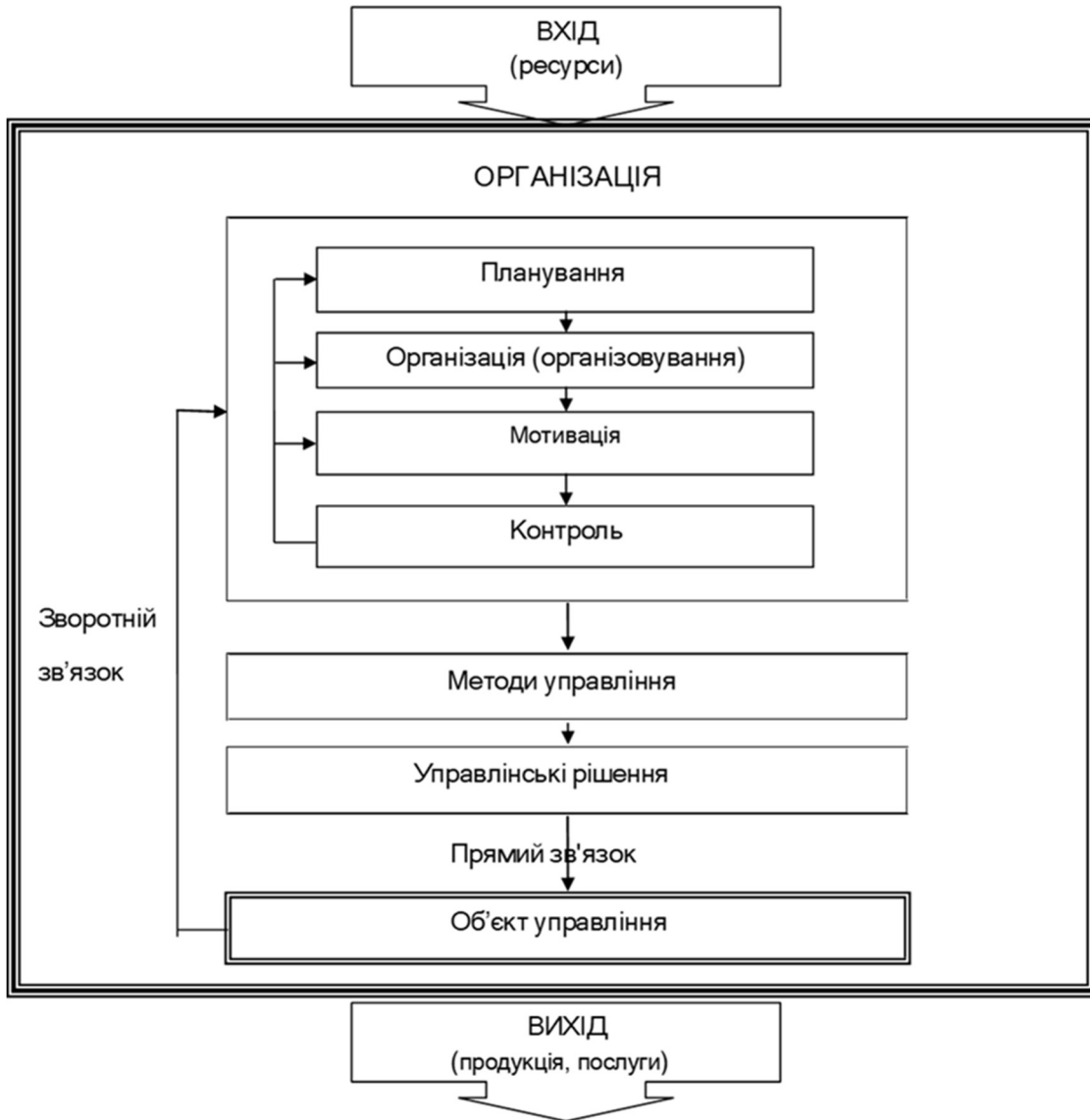


Рис. 8.1. Місце управлінських рішень в системі управління організацією.

В залежності від сфери розробки та реалізації управлінського рішення використовуються різні форми, в яких такі рішення відображаються .

До форм розробки належать: наказ, закон, розпорядження, вказівка, акт, протокол, інструкція, договір, погодження, план, контракт, оферта, акцепт, положення, правила, модель.

Форми реалізації включають: припис, обґрунтування, погодження, роз'яснення, настанову, повідомлення, ділову бесіду, особистий приклад, навчання, пораду, ділові ігри (тренінги), нараду, засідання, звіт [2]

Якість управлінських рішень – сукупність властивостей, які забезпечують успішне їх виконання та отримання визначеного ефекту. Управлінські рішення повинні відповідати наступним властивостям:

конкретність; простота; обґрунтованість ; своєчасність; змістовність; виконуваність; жорстка регламентація.

Відображаючи многогранність та складність взаємодії об'єктивних та суб'єктивних факторів, які діють в організаційних системах, управлінські рішення класифікуються за такими ознаками (табл. 8.1) [3, с. 42-47].

Таблиця 8.1

Класифікація управлінських рішень

| Ознака | Управлінські рішення |
|--------------------------------------|---|
| За роллю щодо досягнення цілі | Стратегічні, тактичні |
| За ознакою часу | Довгострокові, короткострокові, середньострокові |
| За результативністю | Детерміновані, ймовірнісні |
| За ступенем обов'язковості виконання | Директивні, рекомендаційні, орієнтуючі |
| За функціональним призначенням | Організуючі, регулюючі, координуючі, активізуючі |
| За широтою охоплення | Загальні, спеціальні |
| За сферою реалізації та за змістом | Виробничі, фінансові, кадрові, технічні, економічні, соціальні та інші |
| За способом прийняття | Одноосібні, колективні, консультативні, сумісні, прийняті на основі суджень |
| За послідовністю прийняття | Алгоритмічні, неалгоритмічні, раціональні |
| За способом | Інтуїтивні, адаптаційні, аналітичні |

Організаційне рішення - це вибір, який повинний зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені займаною ним посадою для забезпечення руху до цілей, поставлених перед організацією [4]. Менеджери в процесі своєї діяльності приймають різні управлінські рішення які стосуються вирішення як поточних, так й стратегічних питань, одноосібно та колективно, інтуїтивно та раціонально. Отже, з врахуванням підходів до прийняття рішень, ступеня їх обґрунтування, кількості залучених до процесу осіб, рішення поділяються на такі види.

8.2. Процес та етапи прийняття раціональних управлінських рішень

Процес прийняття рішення визначається конкретною ситуацією або проблемою та має певну структуру. Розглянемо етапи прийняття рішення [5, с. 13-17].

1. *Діагностика проблеми* передбачає визначення ситуації, коли поставлені цілі не досягнуті і про проблему дізнаються тому, що не случается те, що повинно було статися, що є реактивним управлінням, або проблема розглядається як потенційна можливість, коли розуміють, що дещо можна зробити для поліпшення справ чи для отримання вигоди з можливості, що представляється.

Діагностика проблеми може стати процедурою, процес визначення якої включає: виявлення симптомів; формулювання можливих причин чи базових проблем, що лежать в основі симптомів;

виявлення альтернативних дій, що може реалізувати особа, яка приймає рішення, для вирішення проблем.

Діагностика проблем може проводитися на основі аналізу результатів господарської діяльності з використанням звітних даних, нормативних документів і статистичних даних, а також на основі експертного опитування керівників і фахівців. Експертні оцінки широко застосовуються в практиці виявлення проблем, оскільки вони дозволяють одержати порівняно надійну, а іноді і єдину інформацію про проблеми організації.

2. Формулювання обмежень і критеріїв ухвалення рішення.

Обмеження варіюють і залежать від ситуації і конкретних керівників. Деякі загальні обмеження - це недолік засобів, чисельності працівників, що мають необхідну кваліфікацію і досвід, нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами чи потреба в технології. Крім того, керівнику необхідно визначити стандарти, по яких необхідно оцінювати альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти – критерії прийняття рішень. Вони виступають як рекомендації по оцінці рішень, наприклад, критерієм може бути вартість, або час.

3. Визначення альтернатив - це формулювання набору альтернативних рішень, тобто варіантів рішення проблеми. Як правило, керівник обмежує число варіантів вибору для серйозного розгляду всього декількома альтернативами, які представляються найбільш бажаними. Для складних проблем необхідним є заглиблений аналіз, спрямований на розробку декількох альтернатив, що дійсно розрізняються.

4. Оцінка альтернатив. При оцінці рішень керівник визначає достоїнства і недоліки кожного з них, і можливі наслідки. Для порівняння рішень застосовують вироблені раніше критерії. Якщо яка-небудь альтернатива не може задовольнити одному чи декільком установленим критеріям, її далі не можна розглядати як можливу альтернативу. Критерії вибору можуть бути якісними і кількісними.

5. Вибір альтернативи. Якщо проблема була правильно визначена, а альтернативні рішення ретельно зважені й оцінені, зробити вибір, тобто прийняти остаточне рішення, порівняно просто. Керівник просто обирає альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками, оскільки найкраще рішення не завжди можна вибрати через нестачу часу й інформації.

6. Реалізація. Для вирішення проблеми й отримання вигоди з наявної можливості рішення повинне бути реалізоване. Рівень ефективності здійснення рішення підвищиться, якщо воно буде визнане тими, кого воно торкається. Керівник повинний переконувати в правильності своєї точки зору інших людей в організації, доводити людям, що його вибір несе благо організації в цілому і кожному працівнику окремо.

7. Зворотний зв'язок – надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення – дозволяє керівнику скорегувати рішення, поки організації ще не нанесений значний збиток. Оцінка рішення керівництвом виконується за допомогою функції контролю.

Цей процес може варіюватися в залежності від конкретної ситуації та особливостей організації, але загальний принцип залишається майже незмінним.

8.3. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення.

В процесі прийняття рішень, який відбувається в кожній організації в різних видах та формах, задіяними є люди, – менеджери, фахівці, які приймаючи рішення, беруть на себе відповідальність, застосовують різні методи та підходи. Отже, людський фактор в прийнятті рішень набуває важливого значення. До того ж, кожна організація має свою специфіку, ситуаційні особливості, середовище функціонування, тож на прийняття рішень накладає відбиток і організаційний фактор. Розглянемо докладніше такі фактори, які впливають на процес прийняття рішень [5, с. 28-30].

Особистісні оцінки керівника у відношенні прийняття рішень вказують на бажаний напрямок при виборі між альтернативами дій. Дослідження показують, що ціннісні орієнтації впливають на прийняті

рішення. Немаловажне значення мають культурні розходження, хоча існує подібність ціннісних орієнтації керуючих з різних країн.

Середовище ухвалення рішення. При прийнятті управлінських рішень завжди важливо враховувати ризик, що характеризує визначеність у прогнозуванні результату.

Визначеність. Рішення рідко приймається в умовах визначеності, коли керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору. Найчастіше навіть елементи складних рішень можна розглядати як невизначені.

Ризик. До рішень, прийнятим в умовах *ризик*, відносяться такі, результати яких не є визначеними, але імовірність кожного результату відома. Найбільш бажаний спосіб визначення імовірності – об'єктивність. Імовірність *об'єктивна*, коли її можна визначити математичними чи методами шляхом статистичного аналізу досвідчених даних.

Невизначеність. Рішення приймається в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів. Це має місце, коли потребуючі обліку фактори настільки нові і складні, що про них неможливо одержати досить інформації.

Час і середовище, що змінюється. З часом ситуація звичайно змінюється. Причому вона може мінятися настільки, що вироблені раніше критерії ухвалення рішення стануть непридатні. Тому рішення варто приймати і втілювати в життя, поки інформація і допущення, на яких засновані рішення, не застаріли.

Інформаційні обмеження. Інформація необхідна для раціонального рішення проблем. Однак часом необхідна для ухвалення оптимального рішення інформація недоступна чи коштує занадто дорого. Менеджер повинний вирішити, чи істотна вигода від додаткової інформації.

Поведінкові обмеження. Менеджери можуть по-різному сприймати існування і серйозність проблеми, обмеження й альтернативи. Це веде до незгоди і конфліктів у процесі ухвалення рішення. Керівники можуть бути настільки перевантажені інформацією і поточною роботою, що не зможуть сприйняти можливості, що відкриваються.

Негативні наслідки. Прийняття управлінських рішень у багатьох відносинах є мистецтвом перебування ефективного компромісу. Виграш в одному часто досягається на шкоду іншому.

Взаємозалежність рішень. В організації всі рішення є взаємозалежними. Будь-яке важливе рішення майже напевно може зажадати сотень менш значних рішень. Великі рішення мають наслідку для організації в цілому, а не тільки для області справи. Здатність бачити, як вбудовуються і взаємодіють рішення в системі управління, стає усе більш важливою в міру просування на верхні рівні керування.

У прийнятті рішень, зазвичай, беруть участь різні люди або групи людей, які виконують в цьому процесі певні ролі.

Виділяють п'ять основних ролей людей у процесі прийняття рішень:

- власник проблеми;
- особа, яка приймає рішення (ОПР);
- активна група;
- експерт;
- аналітик [б с. 8-11].

У будь-якій реальній задачі вибору існує людина, яка відповідає за вирішення виниклої проблеми та має назву – власник проблеми. Власники всіх проблем в організаціях – це, зазвичай, керівники організацій, які, однак, можуть доручити вирішення цих проблем іншим людям, делегуючи їм частину своїх повноважень.

Особа, яка приймає рішення (ОПР), не завжди є власником проблеми, це людина або група людей, які реально здійснюють вибір найкращої альтернативи і несуть відповідальність за прийняті рішення відповідно до своїх повноважень.

Якщо рішення приймається групою людей, то можливо говорити про групу, яка приймає рішення» (ГПР).

На практиці можливі три різні ситуації, виходячи зі співвідношення ролей власника проблеми та ОПР:

- власник проблеми і ОПР – одна і та ж сама людина;
- власник проблеми входить до складу групи, яка приймає рішення;
- власник проблеми і ОПР – різні люди.

На прийняття рішень може сильно впливати позиція активних груп.

Активна група – це група людей, що мають спільні інтереси по відношенню до розв’язуваної проблеми.

Керівник активної групи – керівник групи фахівців, що мають загальні інтереси і прагнуть зробити вплив на процес вибору.

Як правило, роль активної групи виконують інші організації, які так чи інакше зацікавлені у вирішенні виниклої проблеми, наприклад громадська організація, конкуруюча організація та інші.

ОПР завжди бере до уваги інтереси активних груп, враховуючи їх позиції і критерії вибору в процесі прийняття рішень.

У процесі прийняття рішень важливу роль відіграють експерти – люди, які професійно краще, ніж ОПР, знають окремі аспекти проблеми і виступають в ролі джерела інформації, необхідної для прийняття рішення.

Експерт – професіонал у своїй проблемній області. До експертів, зазвичай, звертаються, щоб з’ясувати причини виниклої проблеми, розробити варіанти її вирішення, оцінити кожен альтернативу та зробити прогноз розвитку подій.

У підготовці складних рішень, особливо стратегічного характеру, приймають участь аналітики (або консультанти по прийняттю рішень), їх роль полягає в раціональній організації процесу прийняття рішень.

Консультант щодо ухвалення рішень – координатор процесу прийняття рішень.

Аналітики виконують такі основні функції: надання допомоги ОПР і власнику проблеми в правильній постановці завдання; виявлення ролей і позицій активних груп; організація роботи з експертами; виявлення переваг ОПР; розробка та застосування технологій прийняття рішень. Головний інструмент аналітика – технології та методи прийняття рішень, які дозволяють виявити переваги ОПР, порівняти між собою всі альтернативи і служать своєрідним підсилювачем людських можливостей.

Досвідчений керівник, як правило, чітко уявляє свої цілі, відразу усвідомлює суть проблеми і виробляє основні варіанти її вирішення з врахуванням і залученням фахівців, які виконують визначені ролі, із застосуванням методів прийняття управлінських рішень.

8.4. Методи прийняття, пошуку та обґрунтування управлінських рішень

В сучасній управлінській практиці застосовуються різні підходи та методи до прийняття управлінських рішень, які базуються на застосуванні різних методів: кількісних та якісних, індивідуальних і колективних.

Кількісні методи прийняття рішень базуються на використанні статистичних даних за певний період часу. До групи кількісних методів належать: причинно-наслідкове моделювання, аналіз тенденцій, аналіз циклічності; аналіз сезонності; регресійний аналіз; метод аналогій; нормативний метод; метод стандартного розподілу ймовірностей.

Якісні методи прийняття рішень базуються на дослідженні наявного досвіду, знань та інтуїції дослідника. Найбільшого поширення в даній групі набули методи експертних оцінок. Експертні оцінки поділяються на індивідуальні та колективні.

До методів, які передбачають колективне прийняття рішень на основі групової роботи належать такі: *метод колективної експертної оцінки, метод експертних комісій, метод прямої “мозкової атаки”, метод оберненої “мозкової атаки”, метод дискусії, аналоговий метод, метод синектики, метод ключових запитань, метод вільних асоціацій, метод Дельфі, метод Патерн. Також в процесі прийняття рішень застосовують такі методи: побудова “дерева рішень”, метод Монте-Карло, метод сценаріїв, теорія ігор, моделі “чорної дошки”*

У цілому менеджери в процесі прийняття рішень можуть застосовувати різні методи прийняття рішень, які мають свої переваги та недоліки, також комбінувати їх [5].

Розглянемо докладніше деякі із зазначених методів.

Метод номінальної групи:

На першому етапі — самоінструктаж у групах обговорюється проблема, умови завдання, уточнюються цілі.

На другому етапі кожний член групи письмово формулює свої варіанти рішення. При цьому не допускаються розмови та спілкування між членами групи.

На третьому етапі кожний учасник групи проголошує свої варіанти рішення. Спілкування допускається тільки між керівником і членами групи. На цьому етапі важливі гласність і відсутність оцінок.

На етапі обговорення варіантів групою допускається проведення дискусії. Проте ідеї відокремлюються від авторів і увага членів групи зосереджується на уточненні ідей, а не на їх оцінці.

На останньому етапі учасники на окремих картках стисло записують варіанти та ранжують їх за загальним підрахунком голосів.

Метод номінальної групи є конструктивним для усунення конфліктів; відображає ступінь погодженості щодо тієї чи іншої ідеї. Хоч учасник може і не погодитись з кінцевим груповим результатом, він, зазвичай, підтримує його.

Метод «дельфі» застосовується у випадку, коли члени групи фізично не можуть бути присутніми. Процедура методу включає кілька послідовних етапів.

На першому етапі проводиться індивідуальне опитування експертів, зазвичай у формі анкет. Експерти дають відповіді, не аргументуючи їх. Потім результати опитування обробляються і формується колективна думка групи експертів, виявляються і узагальнюються аргументації на користь різних думок. На другому етапі вся інформація надходить до експертів, яку вони повинні переглянути, оцінити і пояснити причини своєї незгоди з колективною думкою. Нові оцінки знову обробляються, а потім переходять до наступного етапу. Практика показує, що після трьох-чотирьох етапів відповіді експертів дозволяють дійти до загально прийнятного рішення.

Позитивом методу “Дельфі” є використання зворотного зв’язку під час опитування, що значно підвищує об’єктивність експертних оцінок. Використовується для короткотермінових прогнозів та підвищує надійність довгострокових прогнозів.

Метод «мозкового штурму» полягає у доборі якомога більшої кількості ідей, звільнених від інерції мислення, подоланні звичного ходу думки при рішенні творчого завдання.

Основні принципи і правила мозкового штурму полягають в абсолютній забороні критики ідей, запропонованих учасниками, заохоченні всіляких реплік, жартів. Успіх застосування методу багато в чому залежить від керівника дискусії (або, як його зазвичай називають, керівника сесії).

До видів методів мозкової атаки (штурму) належать такі: письмовий мозковий штурм; масовий мозковий штурм; подвійний або парний мозковий штурм; метод корабельної ради; метод конференції ідей [1, с. 254-264].

У сучасному менеджменті спостерігається тенденція до індивідуального прийняття управлінських рішень. Прийняття таких рішень вимагає від керівника упевненості у своїх силах, більшого професіоналізму і творчого підходу. На розробку таких рішень витрачається менше часу в порівнянні з колективними методами прийняття рішень, проте розробник рішення несе персональну відповідальність за результати його виконання.

До індивідуальних методів пошуку альтернатив рішень відносять метод аналогії, інверсії та ідеалізації.

Метод аналогій передбачає пошук аналога та використання усіх процедур пошуку рішення за аналогом. Використання аналогій є проміжною ланкою між інтуїтивним та логічним пошуком.

В управлінській діяльності використовують метод емпатії, який базується на застосуванні особистої аналогії. За цим методом менеджер ставить себе на місце об’єкта (підлеглого, конкурента,

постачальника, партнера тощо). Це дає можливість зняти бар'єри “здорового глузду” та знайти оригінальні ідеї.

Метод інверсії орієнтований на пошук творчих ідей у нових, нетрадиційних напрямках, що дозволяє знайти вихід із, здавалося б, безвихідної ситуації, розробляти оригінальні, несподівані рішення різного рівня труднощів і проблемності творчих задач. Недоліком та обмеженням застосування такого методу є те, що він вимагає досить високого рівня творчих здібностей, базисних знань, умінь і досвіду.

Метод ідеалізації базується на уявленні про ідеальний стан об'єкта менеджменту, який покладається в основу пошуку альтернативних варіантів. Використання цього методу дає можливість спростити дослідження та отримати результати на базі математичних розрахунків з будь-якою наперед заданою точністю.

Метод Меттчета рекомендує використовувати такі “режими мислення” під час вирішення питання: стратегічні схеми (діяти відповідно до стратегії); образи (подавати проблему у вигляді схем); паралельні площини (слідкувати за своїми думками); основні елементи (варіанти рішень, суджень, понять, тактик, відносин).

Метод ліквідації безвихідних ситуацій використовується, коли робота зайшла у глухий кут, і дає змогу моделювати прийняття різних управлінських рішень послідовно, уникати факторів, що призводять до небажаних прогнозованих наслідків. Досягається це шляхом варіювання рішень [5, с. 44-50].

До творчих методів, які використовуються для активізації творчого пошуку відносяться такі методи: контрольних запитань, фокальних об'єктів та морфологічного аналізу.

Метод контрольних запитань стимулює творчий пошук альтернативних варіантів управлінських рішень за допомогою універсальних запитань. Цей метод відомий також як метод “ключових питань”. Для отримання повної інформації пропонується дати відповіді на питання за ключовими питаннями: хто? що? навіщо? де? чим? як? коли?

В основу методу покладено такі принципи: проблемність і оптимальність. Грамотно поставлені запитання знижують проблемність задачі до оптимального рівня та проводиться розбивка задачі на підзадачі; цілеспрямування. Кожне запитання має спрямовуватися на реалізацію стратегії організації.

Метод морфологічного аналізу передбачає розподіл проблем, що виникають під час прийняття рішення, а три великі класи: проблеми, для вирішення яких можна використовувати вже відомі елементи; проблеми, для вирішення яких потрібно використовувати ще невідомі нові елементи; проблеми великих чисел.

Метод багатовимірних матриць при прийнятті рішень ґрунтується на принципі, що нове доволі часто виступає комбінацією відомих елементів (процесів, ідей тощо) або комбінацією відомого з невідомим. Матричний метод дає можливість за допомогою системного аналізу нових зв'язків і відносин, виявити нові підходи до вирішення управлінської задачі.

Метод фокальних об'єктів полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що потребує вдосконалення. Внаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми вдосконалення цього об'єкта.

У тих випадках, коли при обґрунтуванні управлінських рішень не можливо використовувати тільки кількісні методи аналізу, застосовують *методи експертного аналізу*, а саме:

- простого ранжування;
- вагових коефіцієнтів;
- “Кінгісе”.

Метод простого ранжування передбачає визначення переваги щодо альтернативи управлінського рішення. Експерт ранжує кожну альтернативу, надаючи їй бальну оцінку. Визначається її середній ранг та обирається альтернативне рішення, що отримало найбільшу кількість балів.

Метод вагових коефіцієнтів передбачає надання усім ознакам, які потрібно врахувати в управлінському рішенні, вагових коефіцієнтів. Загальна сума вагових коефіцієнтів має бути кратною 1 або 10. Узагальнюють думку експертів по кожній ознаці.

Метод “Кінгісе” представляє японську систему прийняття управлінських рішень по колу. Базовий проєкт рішення пропонується для обговорення експертам за списком, що складає керівник. Кожний

експерт письмово складає звіт. На нараду запрошуються тільки експерти, висновки яких потребують уточнення або пояснення. Управлінське рішення приймається відповідно до організаційної культури організації за принципом: диктату; більшості голосів; оптимальності, тобто рішення має задовольняти всіх експертів або інтереси всіх зацікавлених підрозділів [\[5, с.44-50\]](#).

У середині минулого століття для вирішення задач прийняття рішень широкого розвитку набули методи дослідження операцій.

Основними етапами вирішення будь-якої задачі в дослідженні операцій є:

- побудова моделі;
- вибір критерію оптимальності;
- знаходження оптимального рішення.

Для цього підходу характерні такі особливості:

- передбачається, що модель правильно відображає дійсність, а критерії оптимальності призводять до єдиного рішення;
- на замовлення керівника аналітики досліджують проблему, зовнішнє середовище і будують адекватну модель, у даному випадку ОПР найчастіше не потрібна, аналітики самостійно знаходять вдале рішення; існує об'єктивний і єдиний критерій успіху в застосуванні методів дослідження операцій. Якщо проблема і критерій визначені, то аналітичний метод однозначно показує наскільки нове рішення краще старого [\[6\]](#).

У цілому менеджери мають добре знати переваги та недоліки різних методів розробки рішень, а також уміти комбінувати їх, виділяти типові управлінські завдання й застосовувати для їх виконання структуровані методи прийняття рішень, збагачувати арсенал методів власними розробками.



Питання для самоконтролю

107

1. Дайте визначення поняттю "рішення".
2. Дайте визначення поняттю «управлінське рішення».
3. Яке місце займають управлінські рішення в системі управління?
4. З яких етапів складається процес прийняття рішень?
5. Охарактеризуйте за класифікацією види управлінських рішень.
6. Визначте основні етапи прийняття управлінських рішень.
7. Охарактеризуйте вплив людського фактору на процес прийняття рішення.
8. Охарактеризуйте вплив організаційного фактору на процес прийняття рішення.
9. Охарактеризуйте процес прийняття раціональних управлінських рішень.
10. Назвіть та охарактеризуйте методи прийняття індивідуальних рішень.
11. Назвіть та охарактеризуйте методи прийняття колективних рішень.
12. Наведіть приклади форм розробки рішень.
13. Наведіть приклади форм реалізації рішень.
14. Поясніть сутність якості управлінських рішень.
15. Дайте визначення поняттю «організаційне рішення».



Практичне завдання

Завдання 1.

Менеджер, який відає кадрами у великому універсальному магазині, визначив, що швидше візьме на роботу продавця з середньою освітою, але з чарівною усмішкою на устах, а ніж доктора філософії з розсудливим виразом обличчя.

Запитання:

1. Чи правильно вирішив менеджер?
2. Які фактори вплинули на прийняття такого рішення?
3. Яка технологія прийняття рішення застосовується: інтуїтивна чи раціональна?

Завдання 2.

Серед способів прийняття управлінських рішень виділяється «Принцип Парето». Суть принципу полягає в тому, що всередині будь-якої групи, або великої кількості груп, окремі малі їх частини виявляють набагато більшу значимість, ніж це відповідає їх питомій вазі в групі.

У процесі роботи менеджера за перші 20% часу, що використовується, досягає 80% результату, решта 80% затраченого часу приносять лише 20% загального підсумку. Відповідно, менеджеру не доцільно братися спочатку за найлегші справи. Необхідно приступати до вирішення питань, виходячи з їх значення.

Запитання:

Які висновки практичної роботи вітчизняного менеджера можна зробити, використовуючи принцип Парето? Обґрунтуйте свої пропозиції.

Завдання 3.

Розвиток навичок прийняття рішень

Здатність усвідомлено обирати найкраще рішення з можливих варіантів допомагає людині швидко і з максимальною користю досягати своїх цілей. Щоб розвинути навички прийняття рішень, потрібно навчитися бачити максимальну кількість варіантів, вірно розставляти пріоритети в кожній конкретній ситуації і вибирати найкраще з можливого.

Якщо виникають складнощі на роботі, звертайтеся до керівника з рішенням, а не проблемою.

Якщо щось йде не так, ви можете скаржитися або вживати заходів. Навик рішення проблем допомагає справлятися з труднощами на роботі і в житті. Чим сильніше його прокачаєте, тим складніші ситуації вам будуть до снаги. Рішення проблем схоже на управління проектами та прийняття рішень – ви долаєте труднощі, щоб досягти цілей і отримати результат.

Позначте кілька головних проблем у вашому житті і придумайте 2-3 рішення для кожної. Встановіть термін і складіть план таким чином. Пам'ятайте, що головне в проблемі – знайти рішення.



Ситуаційна вправа

Ситуація 1.

Пан Костенко відповідає у відділі закупівель заводу за своєчасне постачання залізної руди. На заводі чекають надходження партії руди із Туреччини, яка в Чорноморську повинна перевантажитися на судно внутрішнього флоту. Проте в п'ятницю ввечері дають повідомлення про майбутнє посилення морозів. Тобто потрібно розраховувати на подальшу затримку просування каналами, можливо, навіть на зупинку суден. У суботу вранці він іде на завод і телефоном дає розпорядження про перехід фрахту із Чорноморська на дорожчий залізничний шлях.

Запитання:

1. Які альтернативні варіанти були у пана Костенко?
2. Чи правильно він вчинив? Чи є його рішення ризикованим?
3. Чи перевищив пан Костенко свої повноваження та чому?
4. Чи повинен він нести відповідальність, якщо його думки про зупинку судноплавства були невиправданими?
5. Чи повинен був пан Костенко узгоджувати своє рішення з керівництвом?

Ситуація 2.

Ви – директор мережі супермаркетів, які виконують план продажів, не виникає проблем у колективі, гарні відгуки від постачальників та покупців. Лише один із супермаркетів має високу плинність персоналу, зменшується обсяг продажу, надходять скарги щодо обслуговування покупців. Потрібно виявити основні проблеми у діяльності супермаркету, запропонувати заходи щодо їх розв'язання, а також проаналізувати й оцінити наслідки цих рішень.

Виберіть із запропонованих рішень п'ять варіантів і розташуйте їх за пріоритетами:

- закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду;
- звільнити головного менеджера і найняти молодого спеціаліста;
- перевести більш досвідченого менеджера з іншого супермаркету, який належить Вам;
- виявити в супермаркеті працівників-ініціаторів будь-яких сумнівних заходів і звільнити їх;
- поставити питання про стан дисципліни і ставлення до праці в супермаркеті на загальних зборах;
- поліпшити систему матеріального та морального заохочення, виділити додатковий преміальний фонд;
- провести заходи, спрямовані на реорганізацію внутрішнього середовища;- - провести для колективу супермаркету семінар з організації праці й управління персоналом;
- направити менеджера супермаркету на курси підвищення кваліфікації;
- збільшити витрати на рекламу саме цього супермаркету;
- ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних клієнтів;
- здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті;
- обладнати місце для паркування автомобілів клієнтів біля супермаркету.



Джерела

1. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. : навч. посіб. / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП "Вид, дім "Персонал", 2017. Ч. II : Менеджмент. 326 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_2.pdf (дата звернення: 28.04.2023).
2. Гаркуша Н. М., Цуканова О. В., Горошанська О. О. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Київ : Знання, 2012. 591 с. URL: https://pidru4niki.com/1883051740727/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/formi_rozrobki_upravlinski_h_rishen (дата звернення: 28.04.2023).
3. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту : навч. посіб. / за наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 336 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/vstup_do_menedg.pdf (дата звернення: 22.05.2024).
4. Основи менеджменту. 2014. URL: <https://library.if.ua/book/3/404.html> (дата звернення: 22.05.2024).
5. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4070/1/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%20%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C%202020.pdf> (дата звернення: 28.05.2023).
6. Творошенко І. С. Технології прийняття рішень в інформаційних системах : навч. посіб. Харків : ХНУРЕ, 2021. 120 с. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/852237f5-57f7-44c3-87c8-8641eb0463cd/content> (дата звернення: 18.05.2023).

Тема 9. Лідерство



Поняття та їх визначення

Влада - це управлінська категорія, що визначає взаємозалежність між учасниками організаційного процесу. Чим більше одна людина або група людей залежить від інших, тим більша влада в останніх.

Вплив – це така поведінка однієї особи, яка змінює поведінку іншої особи.

Керівництво – це можливість впливати на поведінку інших людей, які офіційно надаються керівнику згідно з повноваженнями, що відповідають його посаді, та ґрунтуються на формальних посадових і функціональних відносинах.

Лідерство - це здатність впливати на окремі особистості та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Стиль лідерства — це модель здійснення лідером своїх функцій, яка фіксує своєрідність його поведінки, характер взаємодії з наближеним оточенням і послідовниками, особливості прийняття рішень, ціннісні орієнтації і низку інших факторів.

Управлінський вплив – розпорядча дія з регламентованою формою зворотного зв'язку, що викликає зміну стану (параметрів, властивостей) об'єкта (системи) управління; суб'єктно-суб'єктний і суб'єктно-об'єктний процес, що реалізується в ході взаємодії двох або більше рівновпорядкованих систем, результатом якого є зміна в структурі (просторово-часових характеристиках) стану хоча б однієї з цих систем.



Основні теоретичні положення

План:

- 9.1. Поняття та природа лідерства
- 9.2. Співвідношення категорій: «управління», «вплив», «влада», «лідерство»
- 9.3. Порівняльна характеристика менеджера та лідера
- 9.4. Теорії та концепції лідерства
- 9.5. Розвиток особистості сучасного лідера

9.1. Поняття та природа лідерства

Лідерство належить до числа питань, що мають важливе значення для будь-якої організації та управління нею. Хоч і справедлива думка про те, що не всі лідери стають менеджерами, але все ж важко уявити процвітаючого менеджера, який не був би лідером. Проте, ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками. Ефективність лідера зазвичай оцінюють з точки зору впливу на продуктивність групи.

Поняття лідерства почало досліджуватися у науці починаючи з 1920-х років і за цей час науковцями було розроблена значна кількість різних підходів та визначень лідерства. Лідерство має різні прояви і змістовно розглядається як характеристика особистості; поведінковий стиль лідера; здатність до впливу на інших; взаємодія із послідовниками; одне із явищ та групових процесів; сила відносин.

Далі наведено різні дефініції поняття лідерства:

Лідерство – це контроль та домінування.

Лідерство – це вплив однієї особи на інших, що проявляється завдяки особистісним якостям.

Лідерство – це здатність особи примушувати інших виконувати певні завдання.

Лідерство – це відносини, що розвиваються при досягненні спільної мети.

Лідерство – це здійснення поведінкового впливу на інших для досягнення спільних цілей.

Лідерство – це процес з мобілізації інших людей на основі мотивів та цінностей.

Лідерство – здатність до трансформаційного впливу на послідовників та організацію.

Лідерство – це процес індивідуального впливу лідера на послідовників [1, с. 54-56].

Загалом лідерство можливо визначити як трьохкомпонентне явище, в якому лідерство розглядається як особистість; як команда та як процес.

Як властивість лідерство є набором характеристик чи системою якостей, до найбільш істотних з яких належать такі:

Фізична та емоційна витривалість. Лідерство - це важка робота, тому лідер повинен мати витривалість значно вище середнього.

Розуміння призначення організації та напрямів її діяльності. Лідер повинен мати мету і надихати інших на її досягнення випромінюючи ентузіазм. Хороші лідери часто вважаються натхненними та надихаючими інших до дій. Їхній ентузіазм так чи інакше трансформується в панування та вплив.

Добррозичливість і прихильність. Лідерам необхідно, щоб їм симпатизували підлеглі, якщо вони хочуть вплинути на останніх.

Професіоналізм. Особиста ерудиція, знання та вміння вирішувати проблеми викликають прихильність до ведених.

Порядність. Лідери повинні заслуговувати на довіру.

Лідерство класифікують як формальне та неформальне.

Формальні лідери є керівниками в організації, менеджерами, які можуть бути неформальними лідерами або не бути такими;

Неформальні лідери – це люди, які не пов'язані з можливістю застосування сили, примусом, тиском, зумовленим посадою або статусом, офіційними чи формальними повноваженнями, проте можуть особисто впливати на працівників на основі особистих джерел влади.

Залежно від мікро- та макrorівня управління лідерство розрізняють як: мікролідерство (мікро лідер) і макролідерство (макролідер).

Мікролідер функціонує у внутрішньому середовищі організації, зосереджений на вирішенні поточних питань, його управління реактивно та ситуативно;

Макролідер орієнтований на майбутнє, зовнішнє середовище, побудова відносин для людей всередині організації у вигляді створення організаційної культури.

9.2. Співвідношення категорій: «управління», «вплив», «влада», «лідерство»

Керівництво – це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство), що здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень. *Керуючими* стають на чолі організації внаслідок навмисної дії формальної організації - делегування повноважень. Лідером же стають не з волі організації, хоча можливості вести за собою людей теж можна збільшити шляхом делегування повноважень [2, с. 8-10].

Управління як розумовий і фізичний процес, призводить до того, що підлеглі виконують приписані або офіційні доручення і вирішують певні завдання.

Управлінський вплив – розпорядча дія з регламентованою формою зворотного зв'язку, що викликає зміну стану (параметрів, властивостей) об'єкта (системи) управління; суб'єктно-суб'єктний і суб'єктно-об'єктний процес, що реалізується в ході взаємодії двох або більше рівновпорядкованих систем, результатом якого є зміна в структурі (просторово-часових характеристиках) стану хоча б однієї з цих систем [2, с. 9].

Лідерство ж є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи.

Готовність багатьох людей брати на себе ініціативу, виконувати функції лідера, виявляючи проблеми на своєму рівні та розв'язуючи їх, визначають як найважливішу умову життєздатності організації, а також суспільства загалом. Тому, для менеджменту першорядний інтерес представляє керівник організації як людина, що одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими. Його мета - впливати на інших таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організації.

Влада - це можливість впливати на поведінку інших. Необхідність влади в управлінні полягає в тому, що, на додачу до формальних повноважень, влада дає змогу менеджеру спрямовувати дії підлеглих на досягнення цілей організації, спонукати їх більш ефективно працювати. Влада заснована на впливі [2, с. 10-13].

Влада - це управлінська категорія, що визначає взаємозалежність між учасниками організаційного процесу. Чим більше одна людина або група людей залежить від інших, тим більша влада в останніх.

За спрямованістю влада може бути позитивною (такою, що творить), й негативною, що означає здатність перешкоджати чому-небудь. Обсяг необхідної влади залежить від цілей і характеру діяльності об'єкта управління. Зловживання владою проявляється в маніпулюванні людьми і результатом їхньої діяльності: укладенні неправдивих угод, ухилянні від відповідальності, розв'язанні питань силою тиску, організації інтриг тощо, що своєю чергою дестабілізує організацію. Така дестабілізація виявляється тим більшою, чим вища концентрація влади в одних руках.

Влада базується на залежності, адже в основі влади знаходяться власність на ресурси та добровільне підпорядкування одних осіб іншим. Власність на ресурси, у широкому сенсі слова, це ті ресурси, якими одна особа володіє, а інша ні, але їх потребує. Насамперед, це матеріальні, грошові ресурси, зв'язок з особами, в руках яких необхідні блага перебувають, інформація.

Але не тільки ресурси є основою владних повноважень. Влада має різні *джерела*:

- посада або повноваження;
- особистість або авторитет;
- культура або менталітет;
- зовнішні джерела.

Влада може мати різні джерела і може базуватися на традиціях, тобто традиційному сприйнятті посадової особи, як такої, що має владні повноваження надані посадою. Таке сприйняття влади передається людьми з покоління в покоління, так й на сприйнятті харизми та особистих якостей людини.

Влада прикладу, або харизматичний вплив, визначається ототожненням виконавця з лідером, а також від потреби виконавця у приналежності та повазі. На протигагу безособовому впливу традицій, харизматичний вплив - цілком особистий.

Влада на основі посади має формальний характер і залежить від положення посади стосовно цілей організації та від заміності посади.

Влада особистості заснована на її авторитеті та взаємному визнанні особистостей. В основі авторитету лежить "налаштування" якостей людини на розв'язувані нею завдання і характеристика відповідної ситуації, а також визнання цих якостей іншими людьми, які причетні до розв'язуваних завдань.

Влада культури розвивається на основі міжособистісних, часто неформальних комунікацій, завдяки усному спілкуванню, спільності цілей та на основі певного стилю управління. Зовнішні джерела влади виникають у результаті діяльності законодавчих і виконавчих органів держави. До таких джерел можна віднести - постачання сировини, матеріалів і напівфабрикатів (наприклад, текстильна промисловість залежить від поставок вовни та бавовни).

Влада має межі. Обсяг влади в одних руках обмежується: посадовими обов'язками, делегуванням повноважень, правовими нормами; межами самої організації; часом і силами; межами визнання влади послідовниками лідера або іншими людьми.

Баланс влади. В умовах організації влада тільки частково визначається ієрархією. Скільки влади має та чи інша людина в даній ситуації визначається не рівнем її формальних повноважень, а ступенем залежності від іншої особи. Це можна виразити такою залежністю: рівень впливу наділеної владою особи А на особу Б = ступеню залежності особи Б від особи А.

Зазвичай керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в таких питаннях як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо. Однак, у деяких ситуаціях підлеглі мають владу над керівником, оскільки він може залежати від них у таких питаннях, як необхідна інформація для ухвалення рішень, неформальні контакти з людьми, вплив, який підлеглі можуть чинити на своїх колег, і здатність підлеглих виконувати завдання.

Крім підлеглих, над керівником можуть мати владу його колеги. Наприклад, якщо керівник з фінансових питань залежить від послуг з обробки даних, начальник цього відділу матиме над ним деяку владу.

Міцність влади та переважання тієї чи іншої її конкретної форми залежить від багатьох обставин, але загалом має тенденцію до послаблення. Зумовлено це такими основними чинниками.

По-перше, значно скоротився розрив між керівниками і підлеглими в рівні освіти і кваліфікації. Якщо колись переважання перших у всіх випадках було незаперечним, то сьогодні підлеглі часто перевершують їх у багатьох відношеннях, залишаючи керівникам формальну перевагу в обійманій посаді, організаторських здібностях або особистому авторитеті.

По-друге, замість колишніх універсальних працівників, замінити яких можна було будь-якої миті, основу організації стали становити вузькі фахівці, що володіють високою, часом унікальною кваліфікацією, відхід яких може обернутися для неї катастрофою. Зрозуміло, що безвідмовно панувати над такими людьми, особливо колишніми переважно адміністративними методами, просто неможливо.

По-третє, мобільність працівників, їхні широкі зовнішні зв'язки, легкість доступу до інформації тощо значно полегшують для хороших фахівців пошук нового місця застосування своїх здібностей, що робить їх менш залежними від адміністрації.

У підсумку влада керівників над підлеглими істотно послаблюється, змінює форми прояву, стає гнучкішою, а в низці випадків керівники діляться цією владою з підлеглими.

9.3. Порівняльна характеристика менеджера та лідера

Влада може набувати різноманітних форм. Усі форми влади спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи незадоволені потреби або перешкоджаючи їхньому задоволенню, або вони спонукають виконавця очікувати, що потреба буде або не буде задоволена залежно від поведінки виконавця. Розглянемо та порівняємо в контексті наявності владних повноважень менеджера та лідера[3, с.16-18].

За характером здійснення влади вона може бути формальною і реальною.

Формальна влада - це влада посади, що забезпечує єдність дій усіх виконавців. Вона зумовлена офіційною посадою власника в структурі управління організації, а також сукупністю прав, які належать цій посаді, поза зв'язком з особистими якостями, і вимірюється або числом осіб, які прямо чи опосередковано зобов'язані підкорятися розпорядженням керівника.

Реальна влада - це влада авторитету, зумовленого місцем людини не тільки в офіційній, а й у неофіційній системі стосунків, і вимірюється або числом людей, які добровільно готові цій особі підкорятися, або ступенем залежності її від оточення.

Отже, порівнюючи формальну та реальну типи влади, можливо сказати що реальна влада не завжди пов'язана з ієрархією. Межі формальної та реальної влади збігаються рідко. Зазвичай їхніми володарями є різні особи. Тобто, менеджери володіють формальною владою, проте не завжди мають реальну владу. Лідери ж навпаки, частіш за все мають реальну владу, проте не мають формальної.

Готовність підкорятися (сприйняття влади) визначається розумінням сенсу розпоряджень, інтелектуальними і фізичними можливостями співробітників, відповідністю характеру влади індивідуальним потребам і установам працівників.

Види влади підрозділяються залежно від особистісних та організаційних джерел влади менеджера (рис.9.1). Якщо характеризувати особисті та організаційні джерела влади, можливо зробити висновок що організаційні джерела влади є і в більшій мірі характерними для менеджерів і включають такі види влади як влада ухвалення рішень, влада винагороди, влада примусу, влада над ресурсами, влада зв'язків і законна влада[2, с.15-20].

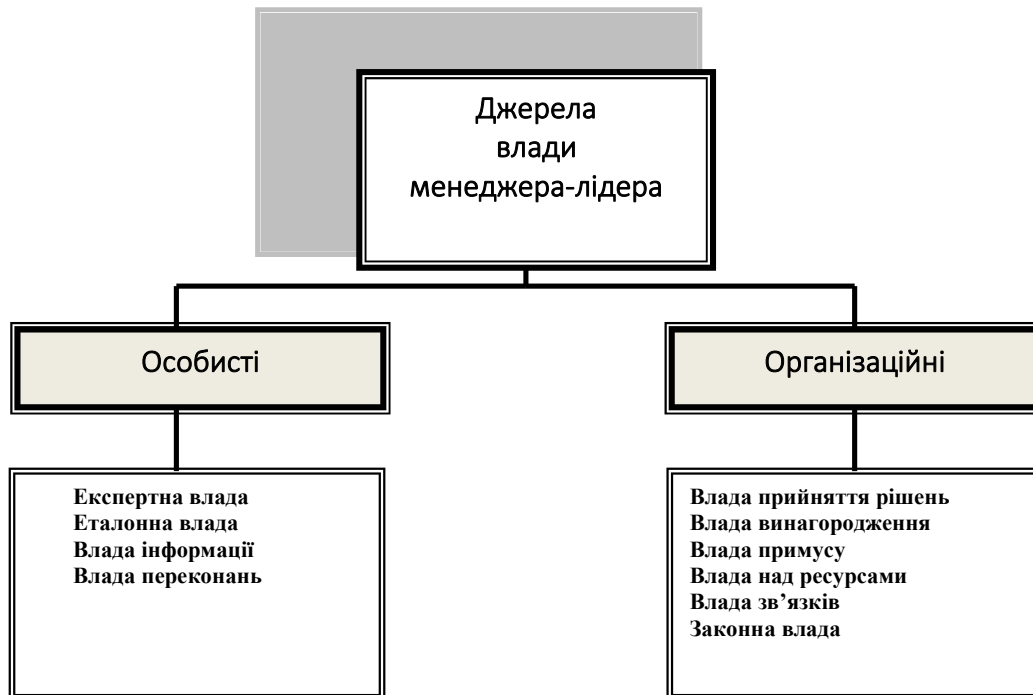


Рис. 9.1 Джерела влади менеджера-лідера

Влада прийняття рішень проявляється тією мірою, якою людина може впливати на процес підготовки та прийняття рішень; що вищий рівень управління, то більша кількість людей, окрім керівника (спеціалістів, помічників тощо), впливають на процес прийняття рішення.

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

Влада примусу базується на страху підлеглих бути покараними (зниженими на посаді, оштрафованими, звільненими тощо). Для використання цього джерела влади потрібно мати ефективну систему контролю за діями підлеглих (підлеглі можуть свідомо прагнути обманувати організацію).

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

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

Законна влада. Баується на вірі виконавця в те, що той, хто впливає, має право віддавати накази, і що його обов'язок - підкорятися їм. Він може виконувати накази того, хто має вплив, тому що вчать традиції. Тому законну владу іноді називають традиційною владою. Законна влада буває дієвою тоді, коли підлеглий підкоряється вказівці керівника тільки тому, що він стоїть на вищій сходинці організаційної ієрархії. Усі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговано повноваження керувати людьми.

Лідер зазвичай володіє особистісними навичками, які визначають як лідер керує самим собою в тій або іншій ситуації, його здібностях розуміти людей, мотивувати їх та взаємодіяти з ними

Лідерські навички повинні бути адресовані кожному ключовому елементу:

Лідерство передбачає наявність у людини п'яти основних якостей:

1. Здатності йти вперед зі здоровою завзятістю та оптимістичною уявною установкою як в добрі, так й в погані часи.
2. Здатність вести за собою інших, щоб вони подолали будь-які перешкоди завдяки своєму оптимізму.
3. Вміння приймати важкі рішення: говорити «да» або «ні», а не «можливо».
4. Постійно виконувати заплановане.
5. Захопленість. Вони вкладають у роботу душу й серце та прикладають усі зусилля до її виконання, тому що вірять у свою ціль.

Отже, особисті джерела влади є в більшій мірі характерними для влади лідера.

Експертна влада полягає у здатності керівника впливати на поведінку підлеглих завдяки своїй підготовці та рівню освіти, досвіду й таланту, умінням і навичкам, наявності спеціалізованих знань.

Еталонна влада (влада прикладу) базується на тому що характеристики або властивості людини, яка впливає, є настільки привабливими для виконавця, що він хоче бути таким самим, як той, хто впливає.

Влада інформації базується на можливості отримання потрібної і важливої інформації та вмінні використовувати її для впливу на підлеглих. Менеджер зміцнює свою владу, координуючи і контролюючи інформаційні потоки в організації.

Влада переконання ґрунтується на вмінні менеджера впливати на інших за допомогою ефективною (емоційною, логічною та аргументованою) передачі своєї точки зору.

Менеджер не завжди є лідером в організації. Порівняльні характеристики якостей менеджера та лідера представлено в табл.9.1 [2, с.10-13].

Таблиця 9.1

Порівняльна характеристика якостей лідера та менеджера

| Лідер (душа) | Менеджер (розум) |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| Особистість | Раціональність |
| Небайдужість | Схильність давати поради |
| Творчість | Наполегливість |
| Гнучкість | Вміння вирішувати проблеми |
| Вміння надихати людей | Тверезість мислення |
| Новаторство | Аналітичний склад розуму |
| Рішучість | Використання структурного підходу |
| Уява | Обережність |
| Схильність до експериментів | Власність |
| Ініціатива та здійснення змін | Вміння стабілізувати ситуацію |
| Володіння особистою владою | Володіння посадовими повноваженнями |

Про різницю між лідером та менеджером та їх порівняльні характеристики з багатьох позицій почитайте додатково у виданні [2, с. 45].

Ефективний Керівник = Менеджер + Лідер

Лідерство – це здатність надавати вплив на певні особистості та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації

Лідером вважається не той, хто має вплив просто тому, що він хазяїн або начальник. Навпаки, лідер – це людина, яка віддана ідеї «створити мир, до якого хочуть належати люди».

І менеджмент, і лідерство однаково важливі для організації. Внаслідок того що право управляти виходить із організаційної структури, воно сприяє стабільності, порядку та вирішенню проблем в організації. З іншої сторони, право лідерства витікає із таких особистих якостей індивідів, як зацікавленість, цілі та цінності, що сприяє розвитку бачення, перспектив, креативності та змін в організації.

9.4. Теорії та концепції лідерства

Теорія лідерства намагається виявити та передбачити, які характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними та чому? Залежно від того, з якої позиції розглядають лідерство, розроблені й різні підходи до нього.

З основними теоріями лідерства можна ознайомитися у навчальному виданні [«Лідерство та команда в публічному управлінні»](#) [3, с.12-15] та [«Мотивування та лідерство»](#) [4, с.60-65].

У теорії лідерства виділяють чотири основні підходи, які пояснюють, що робить лідера ефективним:

- підхід з позиції особистих якостей (теорія характеристик);
- підхід з позиції влади та впливу;
- поведінковий підхід;
- ситуаційний підхід.

Підхід з позиції особистісних якостей до вивчення лідерства належить до ранніх підходів, який ставив за мету виявити властивості та особистісні характеристики ефективних керівників. В основі особистісної теорії лідерства знаходиться теорія «Великих людей» і вважається що кращі керівники мають певний набір загальних для всіх особистих якостей. Виходячи з цієї теорії, якщо ці якості могли бути виявлені, ці люди могли б навчитися виховувати в собі і тим самим ставати ефективними керівниками. До деяких із цих рис належать – рівень інтелекту та знання, вражаюча зовнішність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна та економічна освіта, впевненість у собі, здатність до аналізу та вирішення комплексних проблем тощо.

Важливими положеннями, які дозволяють врахувати певні обмеження даного підходу з позиції особистісних якостей, є встановлення «балансу»: між різними рисами; між конкуруючими цінностями; між особистими потребами лідера та організаційними потребами; між різними лідерами в управлінській команді.

Представниками даного підходу до лідерства є вчені О. Тид та Р. Стогдил.

О. Тид в своїй теорії визначав, що успішні лідери наділені певними та чітко визначеними рисами характеру. Р. Стогдил (професор університету шт. Огайо) зробив комплексний огляд досліджень, де зазначалося, що вивчення особистих якостей продовжує давати суперечливі результати. Він дійшов висновку, що лідерство краще розглядати у взаємодії багатьох незалежних змінних, які перебувають у стані безперервного руху та зміни. Це виявилось достатнім, щоб змінити існуючі погляди на лідерство. На першому плані висунувся пріоритет поведінки лідера, а не його особисті якості.

Підхід з позиції влади та впливу описує ефективність лідерства у термінах владних повноважень, типів влади. До теорій, які належать до даного підходу, відноситься Теорія влади та Харизматична теорія Конгера-Канунго.

Отже, відповідно до теорії влади, вона є важливою не тільки з позиції впливу на підлеглих, а й щодо впливу на партнерів, клієнтів, вищих керівників і постачальників. Ефективний лідер майстерно використовує як владу позиції (посада, рівень ієрархії), так і особисту владу. У кожному конкретному випадку він використовує той її вид, який дозволяє до мінімуму скоротити статусні відмінності та уникнути

небезпеки зіткнення із стійкою самооцінкою підлеглих, тобто, владні повноваження реалізуються «м'яко».

Харизматична теорія Конгера-Канунго. Ця теорія ґрунтується на розгляді харизми лідера. До харизматичних характеристик лідера відносять: впевненість в собі; яскраво виражені управлінські навички; здібності (інтелект, пам'ять, увага); соціальна чутливість і здатність зрозуміти переживання іншого, необхідних розуміння потреб і цінностей послідовників.

Сполучною ланкою, яка поєднує теорію влади та поведінковий підхід, є дослідження *тактик впливу, які використовуються керівником*. До таких тактик впливу належать: раціоналізація спонукань; розподіл прибутку; експлуатація привабливості; звернення до авторитету; консультації. Вибір тактики впливу визначається ситуацією, цілями впливу та статусами людей групи.

Поведінковий підхід передбачає вивчення поведінки лідерів та керівників та визначення того що існують специфічні особливості поведінки лідера, які забезпечують його успішність. Поведінковий підхід до лідерства розглядає набір зразків звичної манери поведінки керівника по відношенню до підлеглих з ціллю впливу на них та спонукання на досягнення цілей.

До представників даного підходу відносять таких вчених як: Д. Мак-Грегор, К. Левін, Р. Лайкерт.

Важливим внеском поведінкового підходу у теорію лідерства є те, що на основі проведеного аналізу і зіставлення класифікацій стилів керівництва, тобто, того як керівник поводить себе зі своїми підлеглими, а також вивчення різниці між орієнтацією на завдання і на персонал, автократією і демократією тощо було обґрунтовано класифікацію стилів, які використовують лідери у керівництві. Допущення лідера щодо підлеглих було зручно скомпоновано Д. Мак-Грегором (професор Массачусетського технологічного інституту).

К. Левін виділив і класифікував такі стилі лідерства: демократичний, автократичний та потуральний (ліберальний). У цій класифікації акцент робиться на ступені впливу підлеглих або керівника на рішення.

Стиль лідерства — це модель здійснення лідером своїх функцій, яка фіксує своєрідність його поведінки, характер взаємодії з наближеними оточенням і послідовниками, особливості прийняття рішень, ціннісні орієнтації та низку інших факторів.

Автократичний (від грец. autokrateia - самодержавство, самовладдя) стиль управління є формою управління, коли керівник має достатню владу, щоб нав'язувати свою волю виконавцям, і в разі потреби без вагань вдається до цього.

Автократичний стиль керування включає такі види стилів: тоталітарний, авторитарний (командний) та авторитарно-правовий.

Тоталітарний стиль характеризується з урахуванням повної централізації влади й повноважень, використовує примус, підпорядкування, придушення людей, груп і народів до відкритого їх знищення. З розвитком демократії та створення правових держав цей стиль відходить у минуле.

Авторитарний (командний) стиль характеризується тим, що керівник зазвичай якнайбільше централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже дає їм свободи прийняття рішень. Щоб забезпечити виконання роботи, він може чинити психологічний тиск шляхом погроз. Цей стиль також заснований на жорсткому централізованому управлінні - олігархії з вираженим примусовим елементом. Такий стиль управління широко застосовувався у радянській період за адміністративно-командної системи управління економікою.

Авторитарно-правовий стиль управління характеризується тим, що методи, форми та засоби управління вибудовуються на адміністративному рівні та ґрунтуються на адміністративно-правових нормах, правилах, процедурах та законах, встановлених конституціями та парламентами країн.

Демократичний стиль управління здійснюється через демократичні норми, правила, процедури, які регламентовані конституцією та законами. Цей стиль заснований на дотриманні прав і свобод особистості, широкому залученні людей до управління (розвиває самоврядування) і передбачає підготовку та прийняття рішень із зацікавленою участю членів колективу, найбільш підготовлених фахівців та здібних організаторів. Організаціям, де домінує демократичний стиль, характерний високий рівень децентралізації повноважень. Керівник такого стилю особисто займається лише найбільш складними та

важливими питаннями, надаючи підлеглим вирішувати самостійно всі інші пропорційно їх кваліфікації та виконуваним функціям. Управління через вплив та опору на співробітників є характерною рисою демократичного стилю управління, тому цей стиль вважається найефективнішим.

Ліберальний стиль управління характеризується мінімальною участю керівника в управлінні, персонал має повну свободу приймати самостійні рішення щодо основних напрямків діяльності організації (узгодивши їх, природно з керівником). Такий стиль виправданий у тому випадку, якщо персонал виконує творчу чи індивідуальну роботу та укомплектований фахівцями високої кваліфікації з виправдано високими амбіціями. Цей стиль управління спирається на високу свідомість, відданість спільній справі та творчу ініціативу всього персоналу, хоча керувати таким колективом – завдання не з легких.

При визначенні стилю управління слід пам'ятати, що головним критерієм стилю є спосіб прийняття рішення. Крім того, існують інші параметри, які представлені в матриці стилів управління, використовуючи яку можна з більшою точністю визначити стиль управління. Проте, будь який із наведених стилів керівництва у чистому вигляді не проявляється ні у жодного керівництва (табл. 9.2).

Найчастіше на практиці стиль керівництва представляє комплекс проявів різних стилів управління, відповідно до того, яких характеристик того або іншого стилю більше в діях керівника, то й визначає його стиль керівництва.

Ефективність конкретного стилю керівництва залежить від багатьох факторів:

- умов, в яких функціонує організація;
- ситуацій, які впливають на організацію;
- відносин між керівником та підлеглими; складності задач та як чітко вони сформульовані;
- повноважень керівника.

Теорія лідерства Р. Лайкерта викладена в книзі "Новий тип менеджменту". Лайкерт у своїй теорії враховував два основні принципи:

1. Лідер є «сполучною ланкою», інформує співробітників про намір вищого менеджменту у тому, що відбувається серед працівників;

2. «Принцип підтримки відносин», який говорив: лідери повинні забезпечувати максимальну можливість, щоб усі дії в рамках організації розглядалися як взаємодоповнюючі та були спрямовані на формування та підтримку особистої гідності та значущості працівників.

Р. Лайкерт зіставив різні типи організаційних структур і в основі типи прийнятого рішення, мотиваційні принципи, характер комунікаційних процесів, методи прийняття рішення, установки цілей і пріоритетів, і навіть методи контролю. На основі цього зіставлення він запропонував чотири типи організацій:

1. Перший тип - експлуататорський та авторитарний;
2. Другий тип - доброзичливий та авторитарний;
3. Третій тип – консультативно – демократичний;
4. Четвертий тип – заснований на участі.

В напрямі вивчення стилів лідерства представляють інтерес дослідження компанії *Нау/МсВер*, яка опитала майже 4000 топ-менеджерів, обраних з бази даних, яка враховували понад 20 тисяч людей по всьому світу. У результаті досліджень було виявлено шість стилів керування, кожний з яких залежав від особливостей емоційного інтелекту конкретного керівника й впливав на робочий клімат у компанії, підрозділі або команді, а отже, і на фінансові показники діяльності. Найважливішим результатом дослідження було визначення того що лідери, які домагаються кращих результатів, однаково добре володіють декількома стилями керування.

Отже, визначають шість стилів керування (дослідження компанії *Нау/МсВер*):

1. Лідери- «диктатори» вимагають негайного виконання їх вказівок.
2. «Авторитетні» мобілізують маси на здійснення своїх ідей.
3. «Партнери» створюють атмосферу миру й згоди, установлюють дружні взаємини.
4. «Демократи» утягують усіх у процес роботи й домагаються єдності в поглядах.

Таблиця 9.2

Матриця стилів управління

| Параметри взаємодії керівництва з підлеглими | Стиль | | |
|--|--|--|--|
| | Авторитарний | Демократичний | Ліберальний (потуральний) |
| Спосіб прийняття рішень | Вирішує одноосібно | Радить або приймає рішення сумісно з підлеглими | Чекає вказівок керівництва або рішень нарад |
| Повідомлення інформації | Доводить до відома працівників частину інформації | Повідомляє інформацію повністю | Повідомляє інформацію повністю |
| Форма доведення рішень до виконавців | Повідомляє своє рішення у формі наказу | Використовує форму пропозиції, прохання | Діє за допомогою прохання, умовлянь |
| Розподіл відповідальності | Бере на себе або перекладає на підлеглих | Розподіляє у відповідності до с переданих повноважень | Знімає з себе будь-яку відповідальність |
| Відношення до ініціативи | Пригнічує повністю | Заохочує, використовує | Віддає в руки підлеглим |
| Відношення до підбору кадрів | Боїться кваліфікованих працівників | Підбирає професіоналів | Підбором не займається |
| Відношення до нестачі своїх власних знань | Все знає, все вміє | Постійно підвищує кваліфікацію | Підвищує рівень своїх знань та заохочує до цього підлеглих |
| Позиція по відношенню до групи | Тримає дистанцію, не схильний до спілкування (позиція над групою) | По дружньому налаштований, схильний до спілкування (всередині групи) | Боїться спілкування (в стороні від групи) |
| Характер відносин з підлеглими | Поведінка залежить від настрою | Рівний у поведінці (самоконтроль) | М'який, поступливий |
| Відношення до дисципліни | Вимагає формальної, жорсткої дисципліни | Спрямований на розумну дисципліну (диференційований підхід) | Вимагає формальної дисципліни (або не приділяє їй уваги) |
| Взаємодія | Проводить розподіл праці. Загальний план тільки у керівника | Встановлює загальну ціль. Кожний знає свою роботу та роботу інших | Встановлює загальну ціль. Кожний розраховує на себе |
| Оцінка фактів і ситуацій | Оцінює сам чи за допомогою експертів | Отримує точки зору підлеглих та обмінюється з ними думками | Оцінка формується під впливом тих хто йде зверху або підлеглих |
| Відношення до морального впливу на підлеглих | Вважає покарання основним методом стимулювання, заохочує обраних за ознаками | Використовує різні види стимулів | Те ж |
| Контроль | Використовує безперервне спостереження | Контролює рішення та результат при самоконтролі груп | Контролює результат (самоконтроль – індивідів/груп) |

5. «Зразковий стиль», лідери, що надають перевагу йому, показують підлеглим особистий приклад і чекають від них відмінної роботи й цілеспрямованості.

6. Лідери- «наставники» готують усіх до успіхів у найближчому майбутньому.

Ознайомиться з характеристиками даних стилів лідерства можна за навчальним посібником Скібіцької Л.І. «Лідерство та стиль роботи менеджера» [2, с. 170-179]

Ситуаційний підхід до лідерства реалізується у двох основних напрямках дослідження: перший вивчає лідерську поведінку як залежну змінну від ситуації, а другий напрямок акцентує свою увагу на ситуаціях та розглядає вплив лідера на їх зміну.

До найбільш значимих теорій ситуаційного характеру відносять:

- Модель Фідлера;
- Підхід Мітчелла та Хауса;
- Теорію життєвого циклу Херсі та Бланшара;
- Модель прийняття рішень керівника Врума-Єттона.

Модель Фідлера (рис. 9.2) розглядає три основних змінних: відношення між керівником та членом групи, структура завдання та посадові повноваження. Продуктивність групи, відповідно до цієї моделі, залежить від стилю лідерства та сприятливої ситуації.

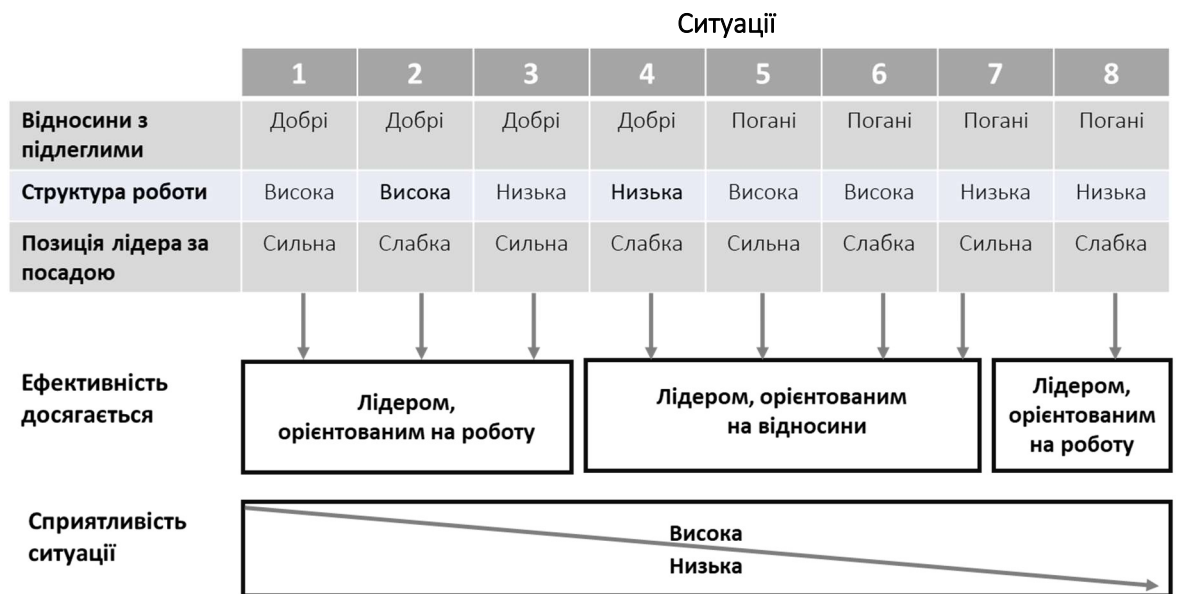


Рис. 9.2. Ситуаційна модель Фідлера

Підхід Мітчелла та Хауса «шлях – мета» вказує керівникам на необхідність застосування стилю керівництва, найбільш відповідного ситуації.

Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара (рис.9.3) стверджує, що найефективніший стиль лідерства завжди різний – залежно від зрілості та виконавців. Зрілість, згідно з цією теорією, не є постійною якістю особи або групи, а скоріше характеристикою конкретної ситуації.

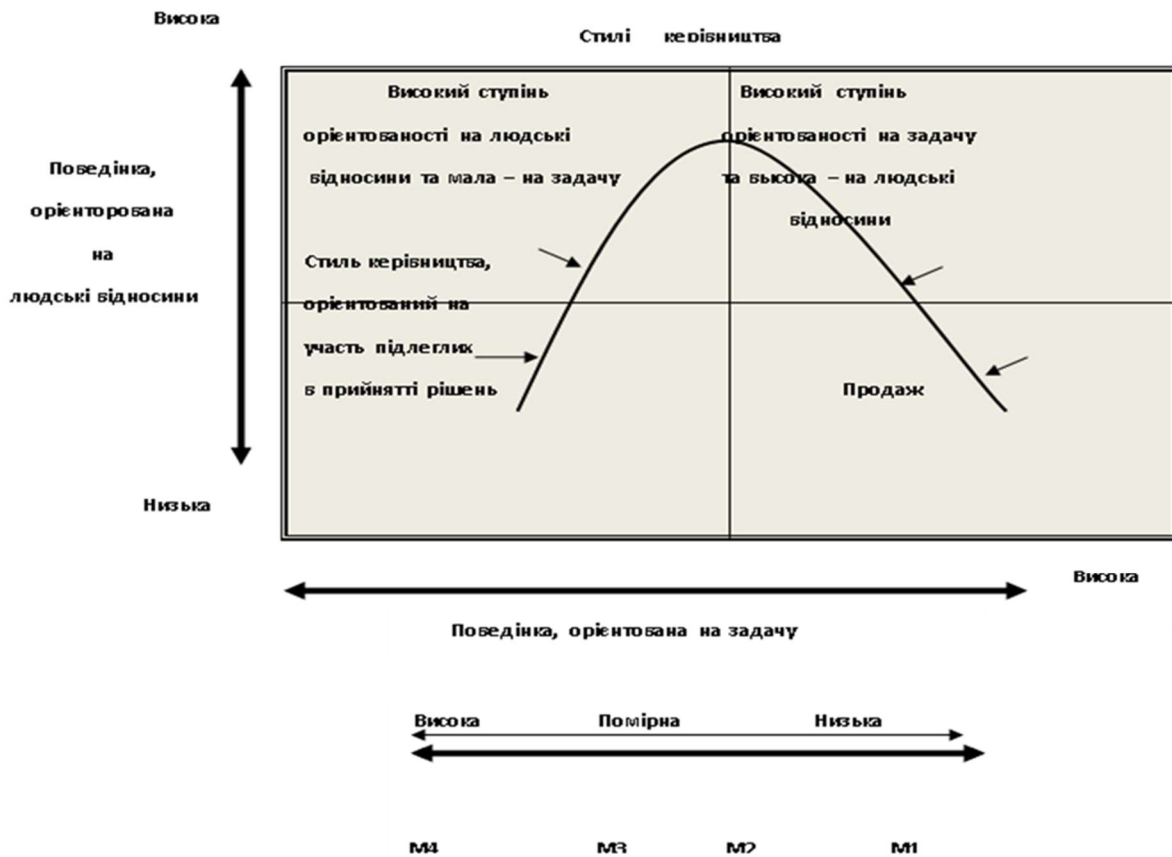


Рис..9.3. Ситуаційна модель керівництва Херсі та Бланшара

Модель прийняття рішень керівника Врума-Йеттона ґрунтується на п'яти видах поведінки та семи потенційних ситуаціях.

Відповідно до ситуаційних теорій поведінки, лідери адаптують свою поведінку до вимог ролі та тиску ситуації.

З позиції ситуаційного підходу до лідерства ефективність управління залежить від того:

- як керівник розуміє вимоги ситуації;
- наскільки сильний тиск ситуації;
- чи розпізнані можливості її зміни.

Ефективний лідер здатний примирити рольові конфлікти, використовувати всі можливості, продемонструвати свою компетентність. Важливе значення для ефективності управління має також те, як лідер оцінює ситуацію.

Дослідження у цьому напрямі здійснено атрибутивним підходом (приписування).

Атрибутивний підхід реалізує дві стадії процесу: приписування причинності (екстеріальне приписування) та вибір відповіді (інтеріальне приписування).

Екстеріальне приписування. Керівник вважає, що причини ситуації, наприклад, великих фінансових втрат, приховані в зовнішньому для організації середовищі. У цьому випадку керівник прагне змінити ситуацію шляхом залучення додаткових ресурсів, кращої поінформованості, зміни завдання та усунення труднощів.

Інтеріальне приписування (атрибуція). На думку лідера, причини тих чи інших подій приховані всередині організації. Керівник намагається дати прямі та непрямі поради, ретельніше контролює підлеглих, знаходить нові спонукання чи застерігає. Сучасні ситуативні концепції тією чи іншою мірою

підтверджують наявність кризи в теорії лідерства, пов'язаної з тим, що останнім часом бізнес значно змінився, а більшість людей не навчилася змінюватися в нових складніших умовах. У цих умовах набуло розвитку трансформаційне лідерство.

Трансформаційне лідерство ґрунтується вплив лідера на підлеглих, але ефект впливу дає можливості підлеглим взяти участь у процесі трансформації організації. До основних компонентів цієї теорії відносяться:

- вміння керівника вести за собою;
- індивідуальний підхід;
- інтелектуальне стимулювання;
- залучення інших у взаємодію, у якому лідер та інші члени групи сприяють взаємному соціальному росту.

План розвитку трансформаційного лідерства, передбачає формування базових характеристик керівника (помітність і доступність керівника; створення хороших робочих місць; підтримка та наснагу талановитих людей; створення особистого кодексу цінностей) та аналіз стадій процесу зміни організації.

Значення практично теорій лідерства у тому, що, з одного боку, пропонують систему характеристик (особистих рис), необхідних лідеру, з іншого боку розкривають зміни стилю лідера залежно від поведінки й ситуації. Деякі риси лідера дозволяють передбачити його успішність. Типологія лідерських стилів допомагає оцінювати, коригувати та прогнозувати управлінську діяльність.

9.5. Розвиток особистості сучасного лідера

Сутність сучасного лідерства полягає в тому, що лідери знаходять спільність зі своїми підлеглими, створюють їм умови для продуктивної діяльності, підвищують мотивацію колег, щоб і вони потребували змін. Справжнім лідером може бути тільки така людина, яка користується довірою своєї команди, демонструє вміння швидко пристосовуватися до змін, має стратегічне і адаптивне мислення, віру в себе і команду, має харизматичні здібності і силу волі. При цьому він є чесною і відкритою людиною. Але, щоб досягти справжнього успіху, лідеру необхідна свобода, самостійність і автономність.

Багаторічні дослідження, а також аналіз існуючих в науці розробок, привели до розуміння того, що підготовка лідерів повинна здійснюватися за такими основними напрямками:

I) розвиток лідерського потенціалу особистості;

II) розвиток навичок міжособистісної взаємодії людини з оточуючими і їх активізація в динаміці дій лідера.

I. Основні складові розвитку лідерського потенціалу особистості, які максимально сприяють активізації внутрішнього лідерського потенціалу:

- 1) Розвиток пам'яті, мислення та інтелекту людини.
- 2) Розвиток емоційного інтелекту лідера.
- 3) Розвиток креативності лідера.
- 4) Розвиток позитивного мислення.
- 5) Формування здатності до адаптивного управління лідера.

II Основні складові розвитку навичок міжособистісної взаємодії людини з оточуючими.

- 1) Розвиток комунікативної компетентності.
- 2) Формування конфліктологічної культури
- 3) Розвиток риторичної культури лідера.
- 4) Розвиток навичок побудови команди.
- 5) П'ятий крок – розвиток ділової етики лідера.

Пройдіть психологічний тест «Тест на лідерство» з розділу [«Психологія особистості»\[6\]](#) та зробіть аналіз і рекомендації щодо того які навички у вас потребують розвитку.



Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення «лідерству» та поясніть його зміст.
2. Поясніть відмінності між управлінням та лідерством.
3. Що таке влада? Які види влади здійснюються в організації?
4. Що знаходиться в основі владних повноважень?
5. Порівняйте якості менеджера та лідера.
6. Яка різниця між владою та лідерством? Розкрийте сутність лідерства.
7. Які бувають типи лідерів?
8. На яких підходах ґрунтується лідерство?
9. Які стилі керівництва виділяють в менеджменті?
10. Які джерела влади менеджера-лідера?
11. Охарактеризуйте підхід до лідерства з позиції особистих якостей.
12. Охарактеризуйте підхід до лідерства з позиції влади та впливу.
13. Охарактеризуйте поведінковий підхід.
14. Охарактеризуйте ситуаційний підхід.
15. Охарактеризуйте стилі лідерства.



Практичне завдання

Завдання «Галерея лідерів сучасності».

Які сучасні лідери тобі найбільше подобаються? Проаналізуйте їх поведінку. Чи є щось спільне між вашою поведінкою та поведінкою цих лідерів? Яка різниця? Які риси ви хотіли б наслідувати у цих лідерів? Зробіть презентацію про одного із лідерів-керівників відомих сучасних організацій.

123



Ситуаційна вправа

Ситуація 1.

Свою кар'єру Віктор розпочав у відділі продажів великої компанії. Він був успішним на своїй посаді, тому що швидко зрозумів, що найголовніше в його роботі — наполеглива праця. Чим більше клієнтів він зміг відвідати, тим більше товарів він продав. Його успіх безпосередньо визначався тим, як наполегливо він працював. Коли Віктор відкрив власну справу, він зіткнувся з проблемою браку часу. У міру того, як клієнтура його центру обслуговування комп'ютерів розширювалася, навантаження на Віктора зростало все більше і більше. Йому доводилося постійно хапатися за те чи інше. Не залишалось часу планувати майбутнє. Весь робочий день був присвячений виникаючим проблемним ситуаціям. Його робочий графік був настільки перевантажений, що він не завжди встигав навіть на поточні справи. Він почав злитися на своїх співробітників; йому здавалося, що вони працюють менше за нього і не зацікавлені в успіху справи.

Через два роки Віктор остаточно «виснажився» і вирішив взяти місячну відпустку. Повернувшись, він побачив, що все йде як треба. Його співробітники змогли спланувати більшу кількість проектів і краще організувати свою роботу. Стало очевидно, що Віктор використовує неефективний стиль керівництва.

Тепер він став більше довіряти своїм співробітникам і відмовлявся вирішувати проблеми, з якими могли впоратися його підлеглі. Він навчився відмовляти клієнтам, які вимагали від нього участі у вирішенні всіх їхніх проблем. Він звільнив багато особистого часу для роботи над важливими проектами. Він почав думати про перспективи розвитку своєї компанії та методи досягнення мети.

Питання для обговорення:

1. Чому працьовитість і старанність керівника Віктора не привели до очікуваних результатів?
2. Як змінилася поведінка Віктора зі зміною характеру його роботи? Оцініть його дії.
3. Які наслідки мав обраний Віктором стиль керівництва?
4. Які уроки може винести менеджер з особистого досвіду Віктора? Проаналізуйте їх.

Ситуація 2.

Компанія «Програмний світ» виборола своє місце у сфері продажу програмного забезпечення на основі глибокого знання ринку та вивчаючи інтереси споживачів. Компанія розробляє та пристосовує програми до потреб споживачів та продає їх своїм клієнтам. Компанія навчає клієнтів використанню програм, здійснює консультування щодо фінансових програм.

Директор компанії, - Ольга Сніжко, представляє свою компанію як організацію із гранично зайнятим та старанно працюючим персоналом. Їй вдалося зібрати команду високо вмотивованих та здібних професіоналів.

Ольга пояснила, у чому бачить свою роль: «Я менеджер. Я віддаю розпорядження, навіть прийшовши додому, але підлеглі люблять мене. Я даю чіткі інструкції щодо того, як вони повинні виконувати свою роботу, і винагороджую їх за це не тільки грошима, але і добрими словами».

Ольга знає, в чому є її сильні сторони: «Я - директор. Безумовно, я не знаю суті самих комп'ютерних програм і технологій їх виробництва. Я - Професійний менеджер і коли я хочу щось зробити, я наймаю людей. Сама я цю роботу виконати не можу, але я координую, керую процесом, завдяки чому наша компанія досягла успіху. Я той, хто керує і вирішує проблеми».

На думку Ольги Сніжко, успіх компанії не можна пояснювати тільки якістю її продукту: «Це якість всього, що ми робимо». Вона підкреслює, що головне це вірність клієнту: "Я знаю пріоритети. Я вірна обраним мною принципам. Для мене важлива мораль. Потрібно бути порядною людиною в сучасному бізнесі. А бізнес подібний до сім'ї: «Я думаю так тому, що я жінка. Я дивлюсь на це як мати. Я просто люблю виявляти турботу. Для чоловіків же бізнес, може бути, більш схожим на спорт, на змагання. Мені подобається бути діловою жінкою. У мене в бізнесі великі можливості».

На роботі Ольга одягається дуже суворо. Вона зрозуміла, що це допомагає жінці бути сприйнятою з усією серйозністю. Часто клієнти не розраховують, що зустрінуть жінку-керівника. Якось на діловій зустрічі один із клієнтів вигукнув: «Що за прекрасна дівчина!», - не підозріваючи, що вона є головним виконавчим директором компанії. Подібні ситуації траплялися і на попередніх роботах. Наприклад, іноді клієнти зверталися із проханням зробити копії на ксероксі, не підозрюючи, що вона є керівником компанії.

Ольга філософськи ставиться до цієї проблеми. «Я практик. Я дотримуюсь правил, а не встановлюю їх». Тепер, коли клієнти приходять до компанії, вона намагається не представлятися. Якщо це необхідно, то вона говорить що є експертом. Вона вважає за краще, щоб клієнт не знав, що вона керує корпорацією. А якщо ні, то вона може втратити багато часу, і їй не вдасться продати програми. Все ж таки Ольга припускає, що жінка може мати і деякі переваги. «Жінка може емоційно впливати на оточуючих її чоловіків, оскільки вони реагують на її шарм». Можливо, це зауваження Ольги здається випадковим, але вона сказала, що любить свою справу так що її не зупиняють жодні труднощі.

Питання для обговорення:

1. Що є складовою успіху компанії «Програмний світ»? Чи поєднує Ольга Сніжко риси менеджера та лідера?
2. На яких джерелах влади базується лідерство Ольги? Які якості, як лідера, характеризують Ольгу?
3. Які складності чи переваги в своїй кар'єрі відчуває жінка як менеджер та лідер?



Джерела

1. Рейкін В. С. Мотивування та лідерство : конспект лекцій. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2022. 89 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21249/1/motyvuv_lider.pdf (дата звернення:20.05.2024)
2. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с. URL: <https://library.nusta.edu.ua/depository/Оцифровані%20документи/ЛІДЕРСТВО%20ТА%20СТИЛ%20РОБОТИ%20МЕНЕДЖЕРА.pdf> (дата звернення:20.05.2024)
3. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства : електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с. URL: <https://tinyurl.com/2y9dp62m> (дата звернення:2.06.2024).
4. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / уклад. : К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf (дата звернення: 5.06.2024).
5. Рейкін В. С. Мотивування та лідерство : конспект лекцій. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки., 2022. 89 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21249/1/motyvuv_lider.pdf (дата звернення: 4.06.2024).
6. Психологічні тести : сайт. URL: https://psycho-test.org/uk/test/leadership_test.html (дата звернення: 4.06.2024).



Тести

1. Управління – це:

- а) вміння людини досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей;
- б) свідомий вплив на об'єкти, процеси та їх учасників, який здійснюють з метою надання певної спрямованості та отримання бажаних результатів;
- в) функції, види діяльності, що пов'язані з управлінням людьми в організаціях різних типів;
- г) адміністративна одиниця.

2. Особливості реалізації системного підходу до процесу управління полягають у:

- а) поділі праці на базі функціональної спеціалізації ;
- б) послідовному циклічному застосуванні управлінських функцій;
- в) застосуванні конкретних прийомів та методів управління в певних ситуаціях, що виникають в діяльності організації;
- г) способі управлінського мислення, що передбачає погляд на організацію в єдності складових її частин, які нерозривно переплітаються із зовнішнім світом.

3. Вертикальний розподіл праці – це:

- а) поділ управлінської праці за рівнями управління;
- б) розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів;
- в) розмежування роботи з координування дій від самих дій;
- г) розмежування роботи з координування дій від самих дій.

4. Горизонтальний розподіл праці – це:

- а) поділ управлінської праці за рівнями з врахуванням функціональних зон;
- б) розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів;
- в) розмежування роботи з координування дій від самих дій;
- г) розподіл праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності організації з врахуванням спеціалізації та функціональних зон.

5. Запропонована робота, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у визначені терміни -

- а) технологія управління;
- б) завдання;
- в) мета;
- г) структура.

6. До факторів середовища непрямого впливу на організацію можна віднести:

- а) державне регулювання економіки;
- б) інформаційні ресурси;
- в) конкурентів та кредиторів;
- г) постачальників.

7. До факторів внутрішнього середовища організації можна віднести:

- а) вплив економіки і конкуренції;
- б) фінансовий стан;

- в) конкурентів;
- г) постачальників.

8. Зв'язок між окремими видами робіт, спрямованих на перетворення ресурсів організації у кінцевий продукт (послугу), носить назву -

- а) технологія управління;
- б) завдання;
- в) мета;
- г) структура.

9. Функції планування, організації, мотивації і контролю відносяться до:

- а) спеціальних функцій менеджменту;
- б) загальних функцій менеджменту;
- в) допоміжних функцій менеджменту;
- г) часткових функцій менеджменту.

10. Функція управління, спрямована на оцінку наявних ресурсів, визначення перспективи розвитку, а також на вибір шляхів досягнення мети або групи цілей, називається:

- а) планування;
- б) організація;
- в) координація;
- г) контроль.

11. Люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу – постулат:

- а) теорії справедливості;
- б) теорії очікування;
- в) теорії постановки цілей;
- г) теорії партисипативного управління.

12. Основний акцент на потреби вищих рівнів робить:

- а) теорія ієрархії потреб А. Маслоу;
- б) теорія двох факторів Ф. Герцберга;
- в) теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда;
- г) теорія ERG К. Альдерфера.

13. Введення в практику певних правил, процедур і ліній поведінки передбачає:

- а) поточний контроль;
- б) попередній контроль;
- в) заключний контроль;
- г) контроль «за результатами».

14. Дає організації інформацію, необхідну для планування подальших дій, забезпечує вимірювання результативності та визначає необхідну винагороду, вид контролю, що має назву:

- а) поточним;
- б) адміністративним;
- в) заключним;
- г) попереднім.

15. Обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань, делегування яких створює ієрархію рівнів управління в організації:

- а) до лінійних повноважень;
- б) до паралельних повноважень;
- в) до штабних повноважень;
- г) до функціональних повноважень.

16. Якщо людина зацікавлено бере участь у внутрішньоорганізаційній діяльності, він отримує від цього задоволення і, як наслідок, працює з більшою віддачею – основний постулат:

- а) теорії справедливості;
- б) теорії партисипативного управління;
- в) теорії постановки цілей;
- г) теорії очікування.

17. Згідно двофакторної теорії Ф. Герцберга, до факторів умов праці можна віднести:

- а) зміст роботи;
- б) навчання та підвищення кваліфікації;
- в) просування по службі;
- г) всі відповіді невірні.

18. Більшість найкрупніших виробників споживчих товарів з диверсифікованою продукцією використовуються:

- а) ринкова структура управління;
- б) продуктова структура управління;
- в) регіональна структура управління;
- г) змішана структура управління.

19. Високі вимоги до керівника, наявність різносторонніх знань і досвіду роботи у всіх сферах діяльності, де задіяні його підлеглі – основний недолік:

- а) функціональної структури управління;
- б) відділкової структури управління;
- в) лінійної структури управління;
- г) матричної структури управління

20. Управлінське рішення є:

- а) предметом управлінської праці;
- б) засобом управлінської праці;
- в) продуктом управлінської праці;
- г) управлінською роботою.



Навчальне видання

Ткаченко Наталія Ернстівна

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Частина I «Основи менеджменту»

Самостійне електронне текстове мережеве видання

129

Підписано до видання 29.12.2023.
Гарнітура Calibri Light. Умов. друк. арк. 14,8. Обл.-вид. арк. 16,3.
Вид. No 3401.

Видавець і виготовлювач
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
Свідоцтво про реєстрацію: серія ДК No 1620 від 18.12.03 р.

Юридична адреса: пр-т Центральний, 59-а, м. Северодонецьк, 93400, Україна
Фактична адреса: вул. Іоанна Павла II, 17, м. Київ, 01042, Україна

E-mail видавництва: izdat@snu.edu.ua