

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**О. В. БАЄВА, Н. І. НОВАЛЬСЬКА, Л. О. ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА**

## **МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

### **Частина II**

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

За редакцією О. В. Баєвої, Н. І. Новальської

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2017

УДК 338 (075)  
ББК 65.290 (я7)

Рецензенти: *Г. А. Дмитренко*, д-р екон. наук, проф.  
*О. І. Радзівський*, д-р екон. наук, проф.  
*А. С. Лисецький*, д-р екон. наук, проф.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 10 від 28.11.12)*

**Баєва, О. В.**

Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. II. — Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. — 326 с. — Бібліогр.: с. 311–325.

ISBN 978-617-02-0156-0

Розглянуто сутність та роль управління і менеджменту, закони, закономірності та принципи менеджменту. Викладено історію розвитку менеджменту, функції та методи менеджменту. Висвітлено основні питання, пов'язані з прийняттям управлінських рішень, інформацією та комунікацією в менеджменті, керівництвом та лідерством, ефективністю менеджменту.

Для студентів вищих навчальних закладів.

**ББК 65.290 (я7)**

ISBN 978-617-02-0156-0

- © О. В. Баєва, Н. І. Новальська,  
Л. О. Згалат-Лозинська, 2017
- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2017
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2017

---

---

## ЗМІСТ

<i>Передмова</i> .....	8
<b>Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту</b> .....	9
1.1. Менеджмент як система наукових знань та мистецтво управління.....	9
1.2. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Рівні управління та групи менеджерів .....	19
1.3. Методи досліджень у менеджменті.....	26
<b>Тема 2. Історія розвитку менеджменту</b> .....	31
2.1. Історичні передумови виникнення менеджменту ...	31
2.2. Школа наукового управління .....	34
2.3. Школа класичного або адміністративно-функціонального управління (А. Файоль, М. Вебер) .....	37
2.4. Школа людських відносин (М. П. Фоллет, Е. Мейо). Розвиток наук про поведінку (Д. Мак-Грегор, А. Маслоу) .....	41
2.5. Наука управління або кількісний підхід.....	43
2.6. Розвиток управлінської науки в Україні.....	46
<b>Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту</b> .....	56
3.1. Закони та закономірності менеджменту .....	56
3.2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту.....	68

<b>Тема 4. Функції та методи менеджменту.....</b>	<b>77</b>
4.1. Поняття функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту .....	77
4.2. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та категорій менеджменту .....	83
4.3. Сутність і класифікація методів менеджменту.....	85
4.4. Економічні методи менеджменту .....	89
4.5. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.....	91
4.6. Соціально-психологічні методи менеджменту .....	99
4.7. Механізм взаємодії методів та функцій менеджменту .....	106
<b>Тема 5. Організація як об'єкт управління .....</b>	<b>110</b>
5.1. Поняття організації. Сутність і основні риси організації.....	110
5.2. Класифікація організацій .....	113
5.3. Життєвий цикл організації.....	117
5.4. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних .....	119
5.5. Зовнішнє середовище організації.....	122
<b>Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту .....</b>	<b>128</b>
6.1. Сутність, зміст та завдання планування як функції менеджменту .....	129
6.2. Класифікація планів. Методи планування.....	134
6.3. Місія та цілі: роль і місце діяльності організації у плануванні .....	142
6.4. Сутність та етапи стратегічного планування.....	146

6.5. Місце та роль тактичного і оперативного планування в управлінській діяльності.....	152
6.6. Концепція управління за цілями .....	154
<b>Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту .....</b>	<b>160</b>
7.1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління .....	160
7.2. Організаційні структури управління .....	165
7.3. Проектування організаційних структур управління .....	184
<b>Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту .....</b>	<b>188</b>
8.1. Поняття мотивації та її місце в системі управління ....	188
8.2. Теорії мотивації.....	191
8.3. Мотиваційний процес.....	203
8.4. Методи мотивації .....	207
<b>Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту .....</b>	<b>221</b>
9.1. Природа контролю в організаціях: завдання, функції, сфери та принципи .....	221
9.2. Види та етапи управлінського контролю.....	225
9.3. Етапи контролювання .....	229
9.4. Методи контролювання .....	230
9.5. Система контролювання.....	232
9.6. Інструменти та способи здійснення контролю .....	234
<b>Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту .....</b>	<b>238</b>
10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління .....	238

10.2. Функція менеджменту “оперативне регулювання” .....	242
10.3. Види регулювання .....	244
10.4. Етапи процесу регулювання .....	246
<b>Тема 11. Управлінські рішення</b> .....	248
11.1. Сутність управлінських рішень. Середовище та умови прийняття управлінських рішень .....	248
11.2. Технології прийняття управлінських рішень .....	250
11.3. Чинники, що впливають на якість прийняття управлінських рішень .....	251
11.4. Методи прийняття управлінських рішень .....	254
<b>Тема 12. Інформація та комунікації у менеджменті</b> .....	264
12.1. Інформація, її види та роль у менеджменті. Носії інформації.....	264
12.2. Поняття та характеристика комунікацій .....	267
12.3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.....	270
12.4. Управління організаційними комунікаційними процесами.....	272
<b>Тема 13. Керівництво та лідерство</b> .....	277
13.1. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.....	277
13.2. Підходи до керівництва.....	282
13.3. Стили керівництва .....	285
13.4. Теорії лідерства .....	288
13.4.1. Теорії лідерства, які ґрунтуються на поведінковому підході .....	288
13.4.2. Теорії лідерства, які ґрунтуються на ситуаційному підході .....	291

<b>Тема 14. Ефективність менеджменту</b> .....	296
14.1. Організаційна ефективність: сутність, види та підходи до її визначення .....	296
14.2. Кількісні та якісні показники ефективності управління .....	299
14.3. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці .....	305
<b>Список літератури</b> .....	311

---

---

## ПЕРЕДМОВА

Стрижневою ідеєю навчального посібника є системне вивчення студентами менеджменту за напрямом підготовки “Менеджмент і адміністрування”. Книга буде корисною майбутнім економістам та підприємцям, які мають бути обізнані з основами менеджменту та управління, а також фахівцям, які продовжують своє навчання й отримують другу вищу освіту для систематизації власного управлінського досвіду та здобуття теоретичних знань з основ менеджменту.

Навчальний посібник підготовлено згідно з програмою нормативної дисципліни “Менеджмент”, укладеної відповідно до галузевої компоненти державних стандартів вищої освіти за галуззю знань 0306 “Менеджмент і адміністрування” та освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів з менеджменту.

При підготовці навчального посібника авторами використано матеріали з навчальних посібників минулих років, матеріали наукових праць, підручників та навчальних посібників зарубіжних і вітчизняних фахівців з менеджменту: Б. Андрушкіна, І. Ансоффа, Р. Гріфіна, Д. Бодді, В. Р. Веснина, О. С. Виханського, І. Н. Герчикової, О. М. Гірняка, Р. Л. Дафта, П. Ф. Друкера, О. Є. Кузьміна, М. Х. Мескона, С. Робинс, С. Силбігера, В. В. Стадник, Р. Х. Холла, Ф. І. Хміля, А. В. Шегди та ін.

Кожна тема навчального посібника містить перелік основних питань для вивчення; ключові поняття і терміни; питання для роздуму, самоперевірки та повторення; теми рефератів і доповідей, список використаної та рекомендованої літератури. Викладеного теоретичного матеріалу у навчальному посібнику “Менеджмент і адміністрування. Частина II. Менеджмент” достатньо для розв’язання аналітично-розрахункових та ситуаційно-аналітичних задач, виконання завдань самостійної роботи, наведених у практикумі з менеджменту О. В. Баєвої, Н. І. Новальської, Л. О. Згалаг-Лозинської “Основи менеджменту” (К.: Центр учбової л-ри, 2007. — 524 с.).



---

---

## Тема 1

# СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Менеджмент як система наукових знань та мистецтво управління.
- 1.2. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Рівні управління та групи менеджерів.
- 1.3. Методи досліджень у менеджменті.

Поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• менеджмент;</li><li>• завдання менеджменту;</li><li>• об'єкт менеджменту;</li><li>• предмет менеджменту;</li><li>• суб'єкт менеджменту;</li><li>• категорії менеджменту;</li><li>• види менеджменту;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• мистецтво управління;</li><li>• менеджер;</li><li>• рівні управління;</li><li>• роль менеджера;</li><li>• якості менеджера;</li><li>• методи досліджень</li></ul>



### 1.1. Менеджмент як система наукових знань та мистецтво управління

Існує кілька тлумачень походження слова “менеджмент”. На думку деяких авторів воно походить від англійського *management* – управляти, яке, своєю чергою, запозичило свій корінь від латинського *manus* – рука.

На думку інших – слово “менеджмент” походить від італійського *maneggio/maneggiare* та французького *manege*, що означає “арену, по якій бігають по колу коні, які підганяються довгим хлистом шталмейстера”.

**Менеджмент** ( Management) це:

- спосіб, манера спілкування з людьми;
- влада та мистецтво управління;
- особливого роду вмільсть і адміністративні навички;
- орган управління і адміністративні навички.

*The Oxford English Dictionary,*  
London, 1983, Vol. YI, p. 106.

**Менеджмент** – це мистецтво добиватися успіху через людей.

*Стонер Д., Долан Е. Вступ у бізнес. – К.:  
Вид-во ЄУФІСМБ, 2000. – 752 с.*

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

Найчастіше менеджмент розглядається як сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів з метою досягнення цілей організації.

**Мета менеджменту** — забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності підприємства на основі раціонального впорядкування виробничого процесу та процесу управління, розвитку матеріально-технічної бази, ефективного використання кадрового та інноваційного потенціалу, власних та залучених коштів.

Мета менеджменту організації реалізується через завдання для апарату управління та кожного структурного підрозділу. Завдання мають бути конкретизовані за видами діяльності та у часі й забезпечувати досягнення цілей організації.

Найважливіше завдання менеджменту — організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів на основі наявних фінансових, матеріальних і людських ресурсів, забезпечення рентабельної діяльності організації. З основного завдання витікають:

- розробка стратегії діяльності підприємства;
- визначення основних господарських питань діяльності підприємства та забезпечення їх виконання;

- розвиток матеріально-технічної бази, автоматизація виробництва;
- відбір та набір персоналу відповідних кваліфікацій, забезпечення постійного підвищення кваліфікації;
- стимулювання працівників шляхом створення належних умов праці та встановлення відповідної мотиваційної політики підприємства;
- постійний контроль ефективності діяльності організації;
- постійний пошук і освоєння нових ринків; завдання менеджменту безперервно ускладнюються зі зростанням масштабів виробництва.

**Об'єктом менеджменту** є процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств.

**Суб'єктом менеджменту** виступають співробітники організації, які своїми діями впливають на об'єкт управління.

Менеджмент як наука ґрунтується на законах, закономірностях, принципах управління та інтегрованих підходах до управління. У менеджменті розрізняють три інтегровані наукові підходи: до управління як процесу, системний, ситуаційний.

Менеджмент як наука має свій категоріальний апарат. До загальних **категорій менеджменту** відносять поняття: організації; функцій і методів менеджменту; рівнів управління; стилю керівництва; комунікації; управлінські рішення.

**Види менеджменту:**

**А. За ресурсами:**

- *фінансовий менеджмент* — вид управлінської діяльності, спрямований на формування системи залучення, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів організації;
- *менеджмент персоналу* — вид управлінської діяльності, спрямований на формування системи взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи, за рахунок ефективного добору, підготовки, розподілу, адаптації, створення умов для нормального функціону-

вання, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації;

- *інформаційний менеджмент* — вид управлінської діяльності, спрямований на розробку і реалізацію внутрішньої і зовнішньої комунікаційної політики організації;
- *менеджмент матеріально-технічних ресурсів* — вид управлінської діяльності, спрямований на залучення, розподіл та оптимальне використання матеріально-технічних ресурсів у процесі виробництва продукції або надання послуг.

**Б. За сферами діяльності:** банківський; торговий; рекламний; фармацевтичний; медичний; будівельний; екологічний; аграрний та ін.

**В. За функціями:**

- *виробничий менеджмент* — формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості;
- *інвестиційний менеджмент* — забезпечення реалізації загальної фінансової стратегії організації на основі максимізації прибутків від інвестиційної діяльності, зниження інвестиційних ризиків, забезпечення фінансової стабільності та платоспроможності організації;
- *маркетинг-менеджмент* — задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг, які мають матеріальну і споживчу цінність;
- *інноваційний менеджмент* — визначення основних напрямів науково-технічної і виробничої діяльності фірми при розробці та впровадженні нового продукту (товару або послуги) (інноваційна діяльність); модернізації й удосконаленні продукту, що випускається; подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції; зняття з виробництва застарілої продукції;
- *менеджмент якості* — планування, забезпечення, контроль, аналіз та покращання якості продукції і послуг організації;
- інші.

### **Г. За рівнями управління:**

- *стратегічний менеджмент* — процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на порівнянні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, в якому діє підприємство;
- *операційний менеджмент* — створення товарів і надання послуг здійснюється на рівні операцій, починаючи із забезпечення організації невиробничої сфери, входами, та в процесі їх трансформації у виходи.

### **Д. За внутрішнім та зовнішнім середовищем:**

- *міжнародний менеджмент* — процес застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі й отримання завдяки цьому додаткових вигод і заощадження часу;
- *внутрішньофірмовий (інтраменеджмент)* — цілеспрямована діяльність на формування внутрішнього середовища та її іміджу.

### **Е. За станом організації:**

- *антикризовий менеджмент* — цілеспрямована діяльність, яка здійснюється за умови кризового стану фінансів підприємства, що вимагає від менеджерів здійснення нетрадиційних заходів з метою подолання ситуації, що склалася;
- *ситуаційний менеджмент* — вид управлінської діяльності, спрямований на розробку та реалізацію управлінських рішень, які відповідають ситуації, що склалася в конкретний момент часу з урахуванням перспективного розвитку подій.

Менеджмент як мистецтво зумовлений суб'єктивними факторами: професійно-інтелектуальним потенціалом менеджера, його психофізіологічними характеристиками та лідерськими якостями і здібностями реалізовувати свій особистий потенціал і потенціал організаційної системи.

Мистецтво управління — це:

- вибір стратегії бізнесу на різних стадіях життєвих циклів організації;

- вибір пріоритетів цілей та забезпечення збалансованості системи та її підсистем, елементів;
- вибір партнерів бізнесу;
- проведення переговорів та вирішення конфліктів і суперечностей;
- формування іміджу організації;
- делегування повноважень;
- формування організаційної культури, що відповідає стратегії;
- організації.

Ознайомимося з висловами видатних менеджерів, підприємців та державних діячів щодо їхнього бачення мистецтва управління людьми та бізнесом.

**Генрі Форд** — легендарний американський промисловець, засновник компанії Ford, на якій уперше почали використовувати промисловий конвеєр.

Тільки два стимули примушують працювати людей: жадання заробітної плати і боязнь її втратити.

Люди частіше капітулюють, ніж терплять крах.

Хто боїться невдач, той обмежує свою діяльність.

Прибуток отримують завдяки майстерному керівництву: більше мізків у вашій роботі — мізків і ще раз мізків.

**Теодор Рузвельт** — американський політик, 26-й президент США.

Найкращий керівник — це людина, у якої вистачає здорового глузду підібрати гарних виконавців для того, що вона хоче зробити, та вистачає самовладання стримувати себе й не встрявати у їхні справи, доки вони займаються ними. Найважливішою складовою формули успіху є вміння ладнати з людьми.

Лідер діє відкрито, бос — за закритими дверима. Лідер веде за собою, а бос управляє.

Говори тихо, але тримай у руках велику палицю, і ти далеко підеш.

**Уїнстон Черчілль** — англійський політик, державний діяч, прем'єр-міністр Великобританії.

Песиміст бачить труднощі при кожній нагоді; оптиміст — у кожній труднощі можливості.

**Лі Якокка** — американський підприємець, менеджер, президент Ford Motor Company і голова правління корпорації Chrysler.

Успіх приходить не завдяки тому, що ви знаєте, а завдяки тому, кого ви знаєте і як подаєте себе кожному з них.

Правильне рішення, прийняте із запізненням, є помилкою. Усе управління зрештою зводиться до стимулювання активності інших людей.

Персонал підприємства — це як футбольна команда: її члени повинні грати як єдина команда, а не юрба яскравих особистостей.

Я завжди дотримувався лінії максимальної демократичності до моменту, коли потрібно ставити крапку над “і”. І ось тут я перетворююся на безжального диктатора. “Ну, я вислухав усіх, — кажу я. — А тепер робитимемо те-то і те-то!”

Усі господарські операції можна зрештою звести до трьох слів: ЛЮДИ, ПРОДУКТИ, ПРИБУТОК. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з решти чинників мало що вдасться зробити.

Ви можете виконувати роботу за двох, але двома фахівцями відразу бути не зможете. Краще підштовхнути до діяльності свого підлеглого і змусити його спонукати до трудової і творчої активності решту співробітників і підлеглих.

Без інтуїції і ризику не обійтися. По-перше, навіть найправильніше рішення може в будь-який момент стати помилковим, якщо ви забарилися з його ухваленням. По-друге, немає такого поняття, як абсолютна впевненість, її просто не існує в природі.

**Наполеон Бонапарт** — видатний французький полководець і державний діяч, імператор Франції.

Мистецтво управління полягає в тому, щоб не дозволяти людині постаріти на своїй посаді.

Є два важелі, за допомогою яких можна управляти людьми, — страх і особистий інтерес.

Військо баранів, яке очолює лев, завжди отримає перемогу над військом левів, яке очолює баран.

Хто не вміє говорити, кар'єри не зробить.

Натхнення — це швидко зроблений розрахунок.

Коли про монарха кажуть, що він добрий, це означає, що він ні на що не годиться.

Хто вміє лестити, вміє і клювати.

**Террі Гібсон** — бізнес-консультант, автор книг і статей з менеджменту, малого бізнесу.

Менеджмент — це мистецтво досягнення цілей в умовах обмеженості ресурсів.

**Стів Джобс** — американський інженер і підприємець, співзасновник і керівник компанії Apple.

Інновація відрізняє лідера від того, хто наздоганяє.

Є тільки один спосіб виконати велику роботу — полюбити її. Якщо ви до цього не прийшли, почекайте. Не кидайтеся за справу. Як і в усьому іншому, підказати цікаву справу вам допоможе власне серце.

Завжди дотримуйтеся думки, що ваше власне рішення добитися успіху набагато важливіше за все інше.

**Пол Гетті** — американський промисловець, у середині ХХ ст. найбагатша людина США.

Щоб стати мільярдером, потрібен насамперед успіх, значна частка знань, величезна працездатність, я наголошую — ВЕЛИЧЕЗНА, але головне, найголовніше — ви повинні мати менталітет мільярдера. Менталітет мільярдера — це такий стан розуму, при якому ви зосереджуєте усі свої знання, усі свої уміння, усі свої навички на досягнення поставленої мети. Це те, що змінить вас.

**Альберт Ейнштейн** — найвидатніший фізик-теоретик, творець теорії відносності, громадський діяч-гуманіст.

Той, хто хоче бачити результати своєї праці негайно, повинен йти у шевці.



**Шарль де Голль** — французький воєначальник і державний діяч, лідер Опору під час Другої Світової війни. Президент Франції.

Завжди обирайте найважчий шлях — на ньому ви не зустрінете конкурентів.

**Алан Лафлі** — колишній керівник компанії Procter & Gamble, за версією журналу Fortune входив у десятку найвпливовіших бізнесменів.

Пишіть прості інструкції, як для трирічних дітей.

**Дональд Трамп** — американський бізнесмен, мільярдер, крупний власник нерухомості, медіа-магнат.

Будь-які “добрі часи” — це результат вашої наполегливої праці і постійної самовіддачі в минулому. Те, що ви робите сьогодні, — запорука завтрашніх результатів. Якщо хочете і завтра пожинати плоди, сійте насіння щодня! Якщо ви хоч на хвилину ослабите концентрацію, то неминуче почнете відкочуватися назад.

Єдиний спосіб розбагатіти — це реалізм і гранична чесність. Вам потрібно розлучитися зі світом ілюзій, який існує хіба що на сторінках журналів і на екранах телевізорів. Усе не так легко, як вас запевняють. Життя — жорстка штука, і люди отримують доволі серйозні травми. Тому, якщо ви хочете виграти, потрібно бути міцним, як кремій, і готовим до того, щоб працювати ліктями і кулаками.

Немає нічого злочиннішого для фінансового благополуччя, ніж додуматися до відмінної ідеї і не спромогтися реалізувати її.

**Пітер Друкер** — один з найвідоміших теоретиків менеджменту, автор теорії глобального ринку та концепції “інформаційного працівника”; консультант ряду провідних світових компаній.

Щоб створити результативну організацію, потрібно замінити владу відповідальністю.

З п’яти смертних гріхів бізнесу першим і зазвичай найпоширенішим є надмірне прагнення до отримання прибутку.

Секрет японців у тому, що вони не доповідають про роботу, а працюють.

Створення ефективного лідерства полягає у продумуванні місії компанії, її визначенні і встановленні, чітко і начісно. Лідер встановлює цілі, вказує пріоритети, і встановлює і підтримує стандарти.

Фірма, яка не встигне привернути потрібних людей, довго не протримається.

**Джон Девісон Рокфеллер** — легендарний американський підприємець, промисловець, фінансист, перший доларовий мільярдер в історії людства.

Я краще найняв би людину з ентузіазмом, аніж людину, яка все знає.

Я не думаю, що є якась інша якість суттєва для будь-якого виду успіху, ніж наполегливість.

Хороше управління полягає в тому, щоб показувати середнім людям, як зробити роботу талановитих.

Я завжди намагався перетворити кожен невдачу на можливість.

Перша та головна передумова успіху в бізнесі — це терпіння.

Дружба, заснована на бізнесі, краще, ніж бізнес, заснований на дружбі.

**Акіо Моріта** — японський підприємець, засновник корпорації Sony.

Найважливіше, це не звинуватити когось у помилці, а швидше дізнатися, що ж викликало помилку.

Компанія нічого не досягне, якщо думати буде тільки керівництво.

Люди працюють не лише заради грошей, і якщо ви намагаєтеся мотивувати людей, гроші не найефективніший інструмент.

Керівництво полягає в ухваленні ризикованих рішень. Керівники повинні бути фахівцями в бізнесі.

**Отто фон Бісмарк** — “залізний канцлер”, німецький державний діяч, перший канцлер Німецької імперії (другого рейху).

За всяку доручену справу повинна відповідати одна і тільки одна людина.

З джентльменом я завжди прагну бути у півтора рази більшим джентльменом, а з шахраєм я прагну бути у півтора рази більшим шахраєм.

**Білл Гейтс** — американський підприємець, засновник корпорації Microsoft, найбагатша людина планети; нині очолює власний фонд добродійності.

Успіх — поганий вчитель. Він примушує розумних людей думати, що вони не можуть програти.

Бізнес — захоплююча гра, в якій максимум азарту поєднується з мінімумом правил. А рахунок у цій грі ведеться в грошах.

Правильний підхід полягає в розробці окремих простих процесів з подальшим їх об'єднанням, а не в побудові єдиного громіздкого процесу.

Знання — головний інструмент управління.

## **1.2. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Рівні управління та групи менеджерів**

Менеджмент — це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу організації.

Менеджмент — функція, вид діяльності з керівництва людьми у найрізноманітніших організаціях.

Завдання менеджменту реалізуються завдяки менеджерам.

**Менеджер** — фахівець, який має спеціальну підготовку та професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі діяльності підприємства.

Обсяг функціональних обов'язків менеджера визначається видом економічної діяльності організації, функціями її структурних підрозділів, його кваліфікацією, фінансовими можливостями організації, наявністю заступників, підлеглих тощо.

Зазвичай керівники виконують певні функції, однак, це не означає, що більшість із них в організації зайняті однією і тією самою роботою. Внаслідок необхідності спеціалізації виробництва в рамках організації виникають *функціональні зони* — види діяльності, які вимагають високого рівня професіоналізму працівників, що об'єднуються в один структурний підрозділ, і діяльність яких координується відповідним *функціональним менеджером*.

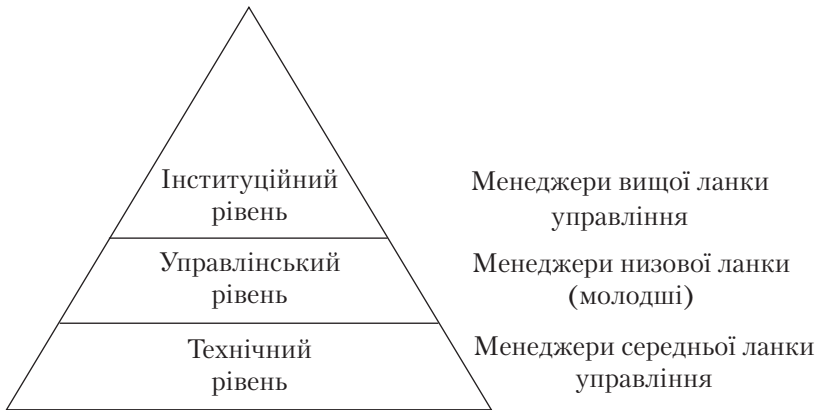
Керівники підприємств багато часу витрачають на координацію роботи своїх заступників та керівників структурних підрозділів (начальників цехів, головного бухгалтера, начальника служби управління персоналом та ін.). Керівники структурних підрозділів координують роботу начальників відділів, майстрів, які безпосередньо управляють виробничим персоналом. Майстер безпосередньо виробляє продукцію або надає послуги. У результаті вертикального розгортання розподілу праці утворюються *рівні управління*.

Незалежно від рівнів управління, керівників традиційно поділяють на три категорії. Американський соціолог Талкотт Парсонс (1902–1979) розглядає ці три категорії з погляду функцій, виконуваних керівником в організації:

- *керівники технічного рівня управління (керівники низової ланки (операційні управлінці)* — забезпечують щоденні операції і дії, необхідні для ефективної роботи організації;
- *керівники управлінський рівня* — забезпечують координацію роботи структурних підрозділів організації;
- *керівники інституційного рівня* — визначають місію та цілі організації, забезпечують довгострокове планування, зв'язки організації із зовнішнім середовищем (рис. 1.1).

Форма піраміди використовується для того, щоб показати, що на кожному подальшому рівні управління знаходиться менше людей, ніж на попередньому.

*Менеджери низової ланки управління (молодші менеджери, супервайзери)* — в основному контролюють роботу виконавців виробничих завдань, що не являються менеджерами, для постійного забезпечення їх практичною інформацією про правильність виконання цих завдань. Вони відповідають за



*Рис. 1.1. Відповідність рівнів управління менеджерським посадам*

безпосереднє використання матеріальних ресурсів (сировину, устаткування). Більшість людей з цього і починають свою управлінську кар'єру.

Робота керівника низової ланки напружена і наповнена різноманітними діями. Вона характеризується частими перервами, переходами від одного завдання до іншого. Оскільки часовий період для реалізації рішень, що приймаються молодшим менеджером, є коротким, то рішення зазвичай реалізуються менше ніж два тижні. Виявлено, що менеджери низової ланки управління проводять близько половини свого робочого часу в спілкуванні — зі своїми підлеглими, небагато — з іншими молодшими менеджерами і зовсім мало — з керівництвом.

*Менеджери середньої ланки управління* спрямовують роботу молодших менеджерів і мають широкий діапазон влади.

Керівники середньої ланки переважно є буфером між керівниками вищої і низової ланок. Вони готують інформацію для рішень, що приймаються керівниками вищої ланки, і передають їх в технологічно зручній формі — у вигляді специфікацій і конкретних завдань низовим лінійним керівникам.

*Менеджери вищого рівня (top-менеджери)* відповідають за довгострокове планування, визначення широких цілей і стратегій, безпосередньо управляють роботою середніх менедже-

рів. Це найменша за чисельністю ланка керівництва. Навіть у досить великих організаціях керівників вищої ланки — звичайно кілька осіб.

Типові посади керівників вищої ланки в бізнесі — голова Ради директорів, президент, віце-президент корпорації.

Топ-менеджери відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації загалом або для основної частини організації. Менеджери вищого рівня несуть відповідальність за широкомасштабні цілі.

Особистість менеджера — головний фактор забезпечення ефективного розвитку фірми.

**Роль менеджера** в організації конкретизував американський дослідник Генрі Мінцберг, скласифікувавши за трьома категоріями (табл. 1.1):

- міжособистісна;
- інформаційна;
- пов'язана з прийняттям управлінських рішень.

*Таблиця 1.1*

**Роль менеджера (за Мінцбергом)<sup>1</sup>**

Роль	Опис	Характер діяльності
1	2	3
<b>Міжособистісна роль</b>		
Головний керівник	Офіційний символ, персоніфікація юридичної особи щодо виконання обов'язків соціального та правового характеру	Церемонії, представництво, звертання, клопотання, зустріч гостей, підпис юридичних документів
Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, відповідальний за набір, підготовку працівників і пов'язаних з цим обов'язків	Усі управлінські дії за участю підлеглих

<sup>1</sup> Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. — New York: Harper & Row, 1973. — P. 93–94.

1	2	3
Сполучна ланка	Забезпечення функціонування мережі зовнішніх контактів та джерел інформації	Листування, участь в нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями та особами
<b>Інформаційна роль</b>		
Приймач інформації	Відшукує і отримує спеціалізовану інформацію, яку використовує у своїй діяльності, виступає як нервовий центр зовнішньої та внутрішньої інформації	Обробка кореспонденції, здійснення контактів, пов'язаних з отриманням інформації (періодичні видання, виставки, семінари, ознайомлювальні поїздки)
Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів фірми відносно політики, дій, планів, результатів роботи організації. Діє як експерт у цій галузі	Участь у засіданнях, листування, усні виступи, включаючи передачу інформації в зовнішні організації та інших осіб
Поширювач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших співробітників працівникам організації. Інформація носить фактичний характер або вимагає інтерпретації фактів для формування поглядів організації	Передача пошти підлеглим, вербальні контакти з метою поширення інформації: внутрішні збори, наради, бесіди
Підприємець	Відшукує можливості в самій організації і за її межами, розроблює і здійснює інноваційні проекти, контролює їх розробку	Участь у розробці стратегії, бізнес-планування, розробка або ініціювання проектів з удосконалення діяльності

Закінчення табл. 1.1

1	2	3
Ліквідатор порушень	Відповідає за коригувальні дії при необхідності організаційних змін та в кризових ситуаціях	Обговорення стратегічних і поточних питань, у тому числі кризових і проблемних
Розпорядник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації	Розробка бюджетів, програмування роботи підлеглих, визначення повноважень, складання графіків
Ведучий переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах	Проведення переговорів

Ідеальний образ сучасного менеджера передбачає наявність у людини відповідних якостей та вмінь.

**Якості менеджера** — сукупність характеристик менеджера, зумовлених наступними чинниками:

- генотипом людини;
- впливом соціуму;
- освітою;
- досвідом.

Основні групи якостей менеджера наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Якості менеджера

№ пор.	Група	Якості менеджера
1	2	3
1	Професійно-ділові якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• висока професійність;</li> <li>• стратегічне мислення;</li> <li>• генерація ідей;</li> <li>• здатність приймати управлінські рішення;</li> </ul>



Продовження табл. 1.2

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• відповідальність за прийняття управлінських рішень;</li> <li>• прагнення до професійного зростання;</li> <li>• авторитетність;</li> <li>• здатність до ризику;</li> <li>• володіння антикризовим управлінням</li> </ul>
2	Адміністративно-організаційні якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оперативність;</li> <li>• гнучкість стилю управління;</li> <li>• вміння мотивувати персонал;</li> <li>• вміння доводити справу до логічного завершення;</li> <li>• послідовність дій;</li> <li>• внутрішній контроль;</li> <li>• уміння формувати команду;</li> <li>• вміння запозичувати досвід підлеглих;</li> <li>• здатність делегувати повноваження;</li> <li>• уміння організовувати час</li> </ul>
3	Соціально-психологічні якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• психологічна компетентність;</li> <li>• управлінська культура;</li> <li>• лідерські здібності;</li> <li>• впевненість у собі;</li> <li>• уміння керувати своєю поведінкою;</li> <li>• уміння управляти емоціями у стресових ситуаціях;</li> <li>• колегіальність;</li> <li>• толерантність;</li> <li>• оптимізм;</li> <li>• переконливість;</li> <li>• уміння управляти конфліктами;</li> <li>• інтелектуальність;</li> </ul>

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• риторичні здібності;</li> <li>• стресорезистентність;</li> <li>• почуття гумору;</li> <li>• уміння створювати імідж</li> </ul>
4	Моральні якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• патріотизм;</li> <li>• національна свідомість;</li> <li>• державницька позиція;</li> <li>• інтелігентність;</li> <li>• людяність;</li> <li>• порядність;</li> <li>• почуття обов'язку;</li> <li>• громадянська позиція;</li> <li>• чесність;</li> <li>• доброзичливість</li> </ul>

### 1.3. Методи досліджень у менеджменті

Як наукова та навчальна дисципліна менеджмент має власні методи досліджень.

**Метод** (від грец. *methodos* — спосіб пізнання) — це сукупність певних засобів та прийомів з вивчення, викладення та засвоєння певного процесу або наукової дисципліни.

У теорії менеджменту виокремлюють чотири основні *групи* методів дослідження:

перша група — спрямована на аналіз об'єкта дослідження;

друга група — представляє сукупність засобів та прийомів моделювання;

третья група — науковий експеримент;

четверта група — соціологічні методи.

*Перша група методів — аналіз об'єктів дослідження*

При **аналізі об'єкта дослідження** (управління підприємством, структурним підрозділом) використовують три підходи:

- діалектичний;
- конкретно-історичний;
- системний.

**Діалектичний підхід** — дає можливість вирішувати питання вдосконалення форм та методів управління виробництвом в умовах мінливих економічних ситуацій, передбачає вивчення окремих аспектів, елементів та зв'язків системи управління.

**Конкретно-історичний підхід** — полягає у дослідженні відносин управління з урахуванням впливу на них виробничих, економічних, соціальних, психологічних та інших факторів у конкретних умовах внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

**Системний підхід** — спрямований на виявлення загальних властивостей системи (організації) в комплексній узгодженості дії її елементів та внутрішніх зв'язків. На основі методу можна досліджувати кількісні та якісні параметри проходження ймовірних процесів із системних позицій.

#### *Друга група методів — моделювання*

**Моделювання** є поширеним загальнонауковим методом, сутність якого полягає у створенні аналогу (моделі) процесу, що відображає його найважливіші особливості й властивості, з виокремленням другорядних рис діяльності підприємства.

У менеджменті моделювання застосовується у таких випадках:

- за необхідності розробки проекту системи, не будуючи його в реальному житті;
- за необхідності вдосконалення існуючої системи: експеримент у діючій організації або структурному підрозділі неможливий або економічно не вигідний. Наприклад, у силу великих фінансових та матеріальних витрат;
- у випадках, коли експеримент у реальній системі може призвести до її розвалу.

Моделювання не дає управлінського рішення, але дає можливість обирати оптимальний, реальний і раціональний варіант вирішення проблеми. При моделюванні застосовуються різні типи моделей: вербальні, фізичні, математичні, аналогові та ін.

**Вербальні (словесні) моделі** — це статуту підприємств, філософія організації, посадові інструкції тощо.

**Фізичні моделі** — дають можливість спостерігати діяльність об'єктів або процесів у зменшеному вигляді: моделі автомобілів, літаків, будівель, установки в хімічних технологіях тощо.

Фізичне моделювання призначене для вивчення властивостей і поведінки об'єкта-оригіналу в різних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Аналогові моделі** — подають досліджуваній об'єкт у вигляді аналогу, який діє як реальний об'єкт. Це можуть бути графіки (сіткові графіки і моделі), рисунки (плацкарти розміщення об'єктів), схеми (організаційні структури) тощо. Поширеним прикладом аналогової моделі розподілу є організаційна схема взаємодії усіх структурних підрозділів підприємства.

**Математичні моделі** — сукупність математичних співвідношень, що відбивають залежність вихідних перемінних об'єкта від вхідних та представляє собою опис реального об'єкта управління за допомогою певних символів, що характеризують усі основні ознаки системи. За наявності достатньої і вірогідної інформації, швидкодіючої обчислювальної техніки і відповідного програмного забезпечення математичні моделі дають змогу досить точно моделювати як об'єкт управління загалом, так і окремі його елементи або функції.

### *Третя група методів — науковий експеримент*

**Науковий експеримент** — це перевірка попередніх результатів дослідження способом їх апробації у конкретних економічних умовах або їх моделюванням у лабораторних умовах з використанням ПЕОМ.

Експерименти в менеджменті проводяться у вигляді пілотних проектів, проте мають бути максимально обґрунтовані. Негативні наслідки експерименту в організації можуть призвести до психологічних стресів, конфліктів у колективі, зниження продуктивності праці, погіршення показників фінансово-господарської діяльності тощо.

Експеримент включає такі основні етапи:

- 1) розроблення плану — програми експерименту;
- 2) оцінка вимірювання та вибір засобів для проведення експерименту;
- 3) проведення експерименту;
- 4) обробка та аналіз експериментальних даних;
- 5) розробка висновків та пропозицій.

#### *Четверта група методів — соціологічні методи*

**Соціологічний метод** — правила та способи, за допомогою яких установлюється зв'язок між фактами, гіпотезами та теоріями. До соціологічних методів належать:

- *методи збору інформації*: аналіз документів, спостереження, опитування тощо;
- *методи обробки й аналізу даних*: факторний, латентно-структурний, кореляційний, регресивний, дисперсний, ранжирування, шкалування, індексування тощо;
- *методи побудови теорії*: дедуктивний, індуктивний, порівняльний, причинний, структурно-функціональний, генетичний тощо.

За допомогою соціологічних методів отримують соціальну інформацію про колектив.

#### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Назвіть основні визначення менеджменту.
2. Визначте головні завдання менеджменту.
3. Схарактеризуйте об'єкт та суб'єкт менеджменту.
4. Схарактеризуйте категорійний апарат менеджменту.
5. Визначте основні види менеджменту.
6. У чому полягає сутність менеджменту як науки та мистецтва управління?
7. Схарактеризуйте рівні управління на підприємстві.
8. Які основні групи якостей менеджера?
9. Схарактеризуйте основні ролі менеджера.
10. Які підходи використовують при аналізі об'єкта дослідження?

11. У яких випадках у менеджменті використовують моделювання як метод дослідження?
12. У чому полягає сутність наукового експерименту та соціологічних досліджень у менеджменті?

**Теми рефератів, доповідей**

1. Портрет сучасного українського менеджера.
2. Основні принципи категорій менеджменту.
3. Вплив ринку на діяльність менеджера.

---

## Тема 2

### ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 2.1. Історичні передумови виникнення менеджменту.
- 2.2. Школа наукового управління.
- 2.3. Школа класичного або адміністративно-функціонального управління (А. Файоль, М. Вебер).
- 2.4. Школа людських відносин (М. П. Фоллет, Е. Мейо).  
Розвиток науки про поведінку (Д. Мак-Грегор, А. Маслоу).
- 2.5. Наука управління або кількісний підхід.
- 2.6. Розвиток управлінської науки в Україні.

Поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• школа наукового управління;</li><li>• школа класичного управління;</li><li>• школа людських відносин;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• процесійний підхід;</li><li>• системний підхід;</li><li>• ситуаційний підхід</li></ul>

#### 2.1. Історичні передумови виникнення менеджменту

Історія менеджменту налічує кілька тисячоліть. За ці роки розвиток теорії і практики менеджменту відбувався шляхом безперервного нагромадження досвіду.

Початком історії менеджменту прийнято вважати зародження писемності у давньому Шумері понад 5 тис. років тому. Це привело до виникнення особливої верстви жерців, зайнятих торговельними операціями. Вони прекрасно розуміли важливість таких елементів адміністративного управління, як інвентаризація, реєстрація фактів, організаційна звітність і контроль.

Висячі сади Семіраміди (Вавилон) і піраміди Єгипту могли з'явитися на світ лише внаслідок координованих організованих зусиль. Грандіозні спорудження Давнього Єгипту викликають здивування не тільки за масштабністю, розмахом будівельних робіт, а й за організаційним талантом будівельників тих часів. Єгиптяни широко застосовували планування й контроль виконання виробничих програм.

Близько 4 тис. років тому написано трактат про методи і стиль управління колективом “Повчання Птаххотепа”, який радить: “Якщо ти начальник, будь спокійний, коли слухаєш слова прохача; не відштовхуй його перш ніж він полегшить душу від того, що хотів сказати тобі. Людина, уражена нещастям, хоче виговоритися навіть більше, ніж домогтися сприятливого вирішення свого питання”. Уміння слухати — важливий прийом мистецтва управління.

Відомий давньогрецький мислитель *Платон* (427–347 р. до н. е.), одним із перших в історії людства висловив наукові ідеї про поділ праці. У своїх виступах він відзначав, що людина не може одночасно працювати і з каменем, і з залізом, і з деревом, тому що скрізь вона не може встигати.

*Сократ* (470–399 р. до н. е.), аналізуючи обов'язки гарного промисловця, торговця, воєначальника, зазначав, що, по суті справи, вони в усіх однакові, і головний полягає в тому, щоб поставити потрібну людину на потрібне місце й домогтися виконання своїх вказівок.

Інший великий громадянин Афін *Ксенофонт* (430–355 р. до н. е.) стверджував, що управління людьми — це особливий вид мистецтва. У ці роки перський цар Кир також вивчав причини, що спонукають людей до праці, тобто проблеми мотивації.

У 325 р. до н. е. Олександр Македонський створив орган колегіального планування й управління військами — штаб.

У Давній Греції розвивалися не тільки демократичні методи управління. У невеликій давньогрецькій державі — Спарті культивувалися тоталітарні методи управління, засновані на твердій дисципліні й повному підпорядкуванні наказам. Цей суворий військово-поліцейський режим з культом аскетизму й



рівності, доведених до абсурду, призвів до економічного застою й деградації культури.

*Стародавній Рим* проіснував сотні років. Римські війська мали чітку структуру управління: армія поділялася на легіони, центурії і когорти. Організаційна структура управління в римській армії була аналогічною сучасній лінійній структурі управління з чітким підпорядкуванням. Кожний воїн знав свого безпосереднього начальника. В кожному підрозділі була залізна дисципліна, намічені ясні цілі, методи вирішення конкретних завдань. Римські легіони переможним маршем йшли через погано організовані європейські країни, через держави Середнього Сходу. Завойовані території віддавалися під управління губернаторів, що підпорядковувалися Риму. Щоб мати зв'язок з Римом, у країнах будувалися дороги. Організація комунікацій – це запорука успіху будь-якої організації. Знамениті дороги, які подекуди використовуються й понині, допомагали збирати податки й данину на користь імператора. Сучасні військові організації теж за багатьма рисами схожі на організації Стародавнього Риму.

З історії відомі приклади управління організаціями, які відповідають сучасному управлінню. Приміром є римська католицька церква. Проста структура: папа, кардинал, архієпископ, єпископ і парафіяльний священик. Вона була сформована ще засновниками християнства, а успішно функціонує й сьогодні.

Базову основу для розвитку наукового менеджменту закладено англійськими мислителями.

*Томас Гоббс* (1588–1679) і його співвітчизник *Джеймс Стюарт* (1712–1780) доводили, що основний мотив людської поведінки полягає у прагненні до влади. Англійський філософ *Ієремія Бентам* у книзі “Введення в принципи моралі й законодавства” обстоював точку зору, згідно з якою мотивами людської поведінки є користь і задоволення.

Великий англійський економіст *Адам Сміт* у своїй праці “Дослідження про природу й причини багатства народів” (1776) та інших роботах сформулював принцип “економічної людини”, головною метою якої є прагнення до збагачення й

задоволення особистих потреб. Подальші дослідження правда спростували цю тезу й показали, що більшою мірою правильними були погляди Стюарта і Гоббса, тому що винятково до збагачення прагнуть лише близько 12 % людей, тоді як до слави – майже 40 %.

На початку XIX ст. *Роберт Оуен* значну увагу присвятив проблемам досягнення цілей організації за допомогою інших людей. Він надавав робітникам пристойне житло, поліпшував умови їхньої роботи, розробляв системи оцінювання робітників і за допомогою додаткових виплат за гарну роботу розвивав матеріальну зацікавленість. Ці реформи були унікальними щодо визначення ролі керівника. Люди здалеку з'їжджалися на його фабрику в Нью-Ланарке (Шотландія), щоб навіч побачити “цей чудовий соціальний експеримент”. Однак, хоча фабрика й була винятково прибутковою, послідовників у Р. Оуена не було.

Розвиток менеджменту як наукової дисципліни не представляв собою серію послідовних кроків:

- наукового управління (Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілбрети, Г. Емерсон);
- класичного або адміністративно-функціонального управління (А. Файоль, М. Вебер);
- людських відносин (М. П. Фоллет, Э. Мейо);
- розвитку наук поведінки (Д. Мак-Грегор, А. Маслоу);
- науки управління (П. Друкер та ін.).

## 2.2. Школа наукового управління

Фундамент сучасного менеджменту було закладено засновниками школи наукового менеджменту Фредеріком Тейлором, подружжям Френком і Ліліан Гілбретами, Гаррінгтоном Емерсоном.

*Ф. Тейлор* (1856–1915) – американський інженер і дослідник вважається основоположником науки управління. Запропонована ним система організації праці й управлінських відно-

син викликала “організаційну революцію” у сфері виробництва й управління. Свої погляди він виклав у статті “Система ку-сочних розцінок” (1895), книгах “Цехове управління” (1903), “Основи наукового менеджменту” (1911).

Ф. Тейлор скрупульозно досліджував скільки залізної руди й вугілля людина може підняти на лопатах різного розміру. Грунтуючись на отриманій інформації, він змінював робочі операції, щоб усунути зайві, непродуктивні рухи й, використовуючи стандартні процедури й устаткування, прагнув підвищити ефективність праці. Тейлор виявив, що максимальну кількість залізної руди й вугілля робітник може перекидати, якщо користуватиметься лопатою-совком місткістю до 8,6 кг. Порівняно з використововуваною раніше системою, це дало значний виграш.

Відповідно до розробок Ф. Тейлора засоби управління мають включати:

1. Визначення й точний облік робочого часу й вирішення у цьому зв’язку проблеми нормування праці.
2. Добір функціональних майстрів — з проектування роботи, рухів, нормування й заробітної плати, ремонту устаткування; планово-розподільчих робіт; вирішення конфліктів і дисципліни.
3. Введення інструкційних карт.
4. Диференціальну оплату праці.
5. Калькуляцію витрат на виробництво.

Послідовниками Тейлора були його співвітчизники *Ліліан* (1878–1972) і *Френк* (1868–1924) *Гілбрети*. Вони вивчали трудові операції, використовуючи кінокамеру й винайдений ними спеціальний прилад — мікрохронометр, що міг вимірювати й фіксувати проміжки часу тривалістю до  $1/2000$  секунди. За допомогою методу стоп-кадрів їм удалося виявити й описати 17 основних рухів кисті руки і їхню тривалість. Це дало можливість виявити зайві рухи, які при виконанні стандартних дій на звичайному встаткуванні були зайвими, непродуктивними. Наприклад, для укладання цегли було встановлено 4 основні рухи замість колишніх 18, що забезпечило зростання продук-

тивності праці мулярів на 50 %. Сукупність елементарних мікрорухів робітника отримала назву “треблігами” (“треблiг” — анаграма прiзвища Гiлбрет).

Ці роботи дозволили Л. Гiлбрет стати першою у США жінкою — доктором психології.

Інженер-механік *Гаррінгтон Емерсон* (1853–1931) — народився в родині професора літератури, говорив на 19 мовах і в 23 роки став деканом факультету іноземних мов університету штату Небраска (США). Однак протягом наступних 20 років займався економічними й інженерно-економічними дослідженнями й консульгував у багатьох країнах світу.

Г. Емерсон поділяв більшу частину переконань Тейлора й у 1908 р. написав книгу “Ефективність, як основа виробничої діяльності й заробітної плати”, в якій звернув увагу на важливість обґрунтованої структури організації. Неєфективна структура організації, на його думку, може знизити економію на масштабі. Він надавав великого значення стандартизації.

Найважливіші ідеї Емерсон висвітлив у праці “12 принципів ефективності” (1913), з якої випливає, що він був прихильником класичного напрямку в менеджменті.

Основні принципи управління за Г. Емерсоном полягають у чіткому визначенні цілей, здоровому глузді, компетентних консультаціях на основі залучення професіоналів з метою вдосконалення управління; дисципліні, справедливому відношенні до персоналу, швидкому, надійному, повному, точному і постійному обліку, диспетчеризації, формуванні норм і розкладів, нормалізації умов праці, нормуванні операцій, що складаються в стандартних способах їх виконання, регламентуванні часу, письмових стандартних інструкціях, винагороді за продуктивність.

Багато ідей Г. Емерсона не втратили свого значення й у наші дні. Наприклад, “Продуктивність праці завжди дає максимальні результати при мінімальних зусиллях. Напружена робота, навпаки, дає досить великі результати тільки лише при зусиллях ненормальних. Напружена й продуктивна робота — це не тільки не те саме, а й речі прямо протилежні. Працювати на-

пружено — означає додавати до справи максимальні зусилля; працювати продуктивно — додавати до справи зусилля мінімальні”.

Заслуга Ф. Тейлора і його послідовників полягала в тому, що вони домоглися визнання менеджменту як самостійної галузі й виду діяльності і по суті створили його першу наукову школу, що отримала назву школи наукового управління. Його методологічну основу становив так званий *традиційний підхід* до організації, що розглядалася як така, що складається із самостійних, ізольованих один від одного елементів. Функціонування цих елементів, однак, підкоряється певним загальним закономірностям.

Бурхливий розвиток промисловості у першій чверті ХХ ст. дав поштовх еволюції поглядів на проблеми управління й формування нового підходу.

### **2.3. Школа класичного або адміністративно-функціонального управління (А. Файоль, М. Вебер)**

Якщо прихильники наукового менеджменту концентрували основну увагу на питаннях управління процесом виробництва, то прихильники адміністративної школи намагалися визначити загальні характеристики й закономірності управління й створити на їх основі універсальні принципи управління, які можуть підвищити ефективність виробництва.

Представники цієї школи розглядали управління як єдиний процес, що складається з ряду функцій, а процес управління як суму всіх функцій.

*Анрі Файоль* (1861–1925) — французький економіст, підприємець, організатор, розвив і поглибив ряд важливих концепцій наукового управління. Обґрунтувати класичний (адміністративний) напрям у менеджменті А. Файоль зміг завдяки величезному особистому досвіду. З 1888 р. (протягом 40 років) він управляв великою гірничодобувною компанією “Коломбо”. Цю компанію А. Файоль очолив, коли вона була близька до фі-

нансового краху, а покинув процвітаючою, що займала провідні позиції у світі.

Свої погляди на проблеми керування Файоль виклав у книзі “Загальна промислова адміністрація” (1916), а вийшовши у відставку, очолив Центр адміністративних досліджень.

А. Файодем закладено основи функціонального управління. Він розподілив весь комплекс управлінських робіт в організації на шість основних груп:

*Група 1.* Адміністративна діяльність управлінського апарату: планування, організація, керівництво, координація.

*Група 2.* Комерційна діяльність: покупка, продаж, обмін.

*Група 3.* Техніко-виробнича діяльність: виробництво, обробка, випробування, контроль.

*Група 4.* Фінансова діяльність: здійснення фінансового контролю.

*Група 5.* Діяльність з охорони праці й техніки безпеки.

*Група 6.* Діяльність з обліку стану справ на виробництві.

А. Файодем було розроблено процесійну концепцію управління, виділено шість управлінських функцій (передбачення, планування, організація, розподіл, координація, контроль).

А. Файоль висунув і обґрунтував положення про оптимальне співвідношення організаторських, технічних і соціальних здатностей і знань в осіб, які працюють на великих підприємствах. Він довів необхідність виділення менеджменту в особливий вид діяльності. Цікавим і який не втратив цінності і в сучасному менеджменті є погляд А. Файоля на організаційне планування, яке він розглядав як загальну функцію управління. За Файодем, план повинен формуватись не на основі перенесення тенденцій минулого на майбутнє, а з урахуванням очікуваних змін у майбутньому.

Логічним розвитком класичної школи менеджменту стала концепція *раціональної бюрократії* великого німецького вченого — юриста, економіста, соціолога, історика *Макса Вебера* (1864–1920). Концепція сформувалася під впливом пруського військового порядку, що наочно продемонстрував роль чіт-

кої організації управління військами й забезпечення їхньої надійної взаємодії. Основна його робота “Теорія суспільства й економічна організація” (1920) присвячена проблемі лідерства й бюрократичній структурі влади в організації.

М. Вебер зазначав, якщо кожний службовець в апараті управління чітко знатиме, що повинен робити і як робити, і виконуватиме все точно по інструкції, то весь апарат стане працювати як добре заведений механізм годинника.

Теорія Макса Вебера, по суті, ідеологія бюрократії. У неупередженому розумінні її сутності, бюрократія є досить життєвою і потужною формою організації, яка має свої позитивні й негативні сторони.

Позитивне в бюрократії головним чином пов’язане з чіткою регламентацією основних функцій, завдань, обов’язків і повноважень не тільки кожного підрозділу в структурі управління, а й кожного виконавця. Безумовно, такий стан справ в управлінні надає цьому процесу більшу узгодженість й організованість.

Негативні сторони бюрократії пов’язані з тим, що вона практично не залишає простору для творчості й волі вибору у разі зміни ситуації. Однак будь-який регламент, інструкція, положення обмежені і не відображають усього розмаїття життєвих ситуацій. Це робить бюрократичну організацію менш гнучкою, а тому менш життєвою.

У напрямі класичної школи управління формулював свої погляди на проблеми організації управління відомий світові автомобільний король початку ХХ ст. *Генрі Форд перший* (1863–1947), син мічиганського фермера. У 1892 р. в Детройті він створив свій перший автомобіль на базі селянського візка з двоциліндровим двигуном, у 1893 р. — з чотиритактним двигуном, у 1903 р. у столярній майстерні почалося серійне виробництво “Моделі А”. В 1904 р. Г. Форду вдалося продати 1708 автомобілів, це і стало часом заснування автомобільної компанії “Форд мотор” — однієї з найбільших у світі.

З ім’ям Г. Форда пов’язано багато пошуків і знахідок у галузі наукового менеджменту, однак в історію теорії і практики менеджменту він увійшов як ініціатор створення й впровадження

поточно-масового виробництва, заснованого на стандартизації, типізації і конвеєризації виробничих процесів з поділом праці на окремі операції.

Основні ідеї Г. Форда викладено в роботах “Мое життя, мій труд” (1922), “Сьогодні, завтра” (1926), “Рух уперед” (1930), “Едісон, яким я його знав” (1930).

Основні принципи управління, упроваджені Г. Фордом:

- 1) суворо побудована по вертикалі організація управління об'єднанням ряду підприємств; управління всіма частинами й етапами виробництва з одного центру;
- 2) масове виготовлення стандартної продукції, яке забезпечує мінімальну вартість та задовольняє масового покупця і є максимально прибутковим;
- 3) безперервність та рухливість процесу виробництва;
- 4) максимальний темп роботи;
- 5) точність як стандарт та якість продукції;
- 6) нові технології на основі поточного виробництва;
- 7) розвиток стандартизації, що підвищує якість і дає можливість швидко та без зайвих витрат переходити на нові види продукції;
- 8) конвеєр, який рухається, з детальним поділом праці на безліч операцій;
- 9) постійне вдосконалення управління; незалежність від людини та її слабкостей.

Г. Форд реалізував принцип єдності цілей адміністрації і робітників: прибуток — премія, що сприяло значній інтенсифікації праці й можливості платити робітникам не 2, а 5 доларів у день.

У наш час конвеєрні лінії застосовуються досить широко при виробництві будь-якої масової, навіть найскладнішої продукції. Концепція стандартизації й автоматизації виробництва глибоко вплинула на характер праці й на управління виробництвом загалом.

Однак використання конвеєра потребувало вузької спеціалізації праці, день у день робітник був змушений закручувати тільки десяток гайок на одному й тому самому вузлі. Монотон-



ність, одноманітність праці і як наслідок — падіння престижності такої роботи, що, своєю чергою, потребувало пошуку кращої організації управління.

#### **2.4. Школа людських відносин (М. П. Фоллет, Е. Мейо). Розвиток наук про поведінку (Д. Мак-Грегор, А. Маслоу)**

Школа людських відносин — важливий етап розвитку науки управління у період 1930–1950 рр. Представники цієї школи розглядали людський фактор як основний елемент ефективності управління, а кожне підприємство — як соціальну систему.

*Мері Паркер Фоллет* (1868–1933) визначила управління виробництвом як “забезпечення виконання робіт за допомогою інших осіб”. Крім удосконалення технологічних процесів вона акцентувала увагу саме на ролі особистості в ефективності виробництва. М. Фоллет належала до епохи наукового управління, проте за своєю філософією і переконаннями — була однією із засновниць школи людських відносин у менеджменті. Основні елементи концепції управління (за М. Фоллет):

*Елемент 1.* Участь робітників в управлінні організацією.

*Елемент 2.* Ідея конструктивного конфлікту й інтеграційної єдності в бізнесі.

*Елемент 3.* Інтеграційна ідея у розвитку понять авторитету і влади.

*Елемент 4.* Досягнення цілей організації за допомогою координаційних і контрольних зусиль.

*Елемент 5.* Визначення типу лідерства в координаційній організації.

Найкращий лідер — це той, хто не просить людей служити йому, а служити загальному результату. Такий лідер має не послідовників, а чоловіків і жінок, що працюють з ним.

Теоретичні дослідження М. Фоллет знайшли своє підтвердження у практичних результатах, отриманих *Е. Мейо* (1880–

1949). Таким чином було сформовано “поведінкову школу”, що вивчала поведінку людини у виробничому середовищі й залежність продуктивності праці від стану виконавця.

Знамениті *хотторнські експерименти* проводилися в американській компанії “Вестерн електрик”. Відповідно до поставленого завдання була відібрана група із 6 осіб, над якою проводилися експерименти.

При поліпшенні освітленості робочих місць зростає продуктивність праці. Однак після зниження освітленості, продуктивність праці продовжувала збільшуватися. На основі традиційного підходу з позицій тейлоризму пояснити це було неможливо, тож було зроблено припущення, що на продуктивність впливають інші фактори.

На підставі проведених досліджень Е. Мейо сформулював такі принципи менеджменту:

- 1) індивіди мають унікальні потреби, мети, мотиви;
- 2) позитивна мотивація вимагає, щоб з робітниками поводитись як з особистостями;
- 3) особистісні та сімейні проблеми робітника можуть несприятливо вплинути на продуктивність праці;
- 4) обмін інформацією між людьми має велике значення, а ефективна інформація представляє вирішальний фактор управління.

Навіть висока заробітна плата далеко не завжди веде до зростання продуктивності й досягнення бажаних для менеджерів цілей. Водночас, якщо люди відчувають з боку керівництва турботу, гарне ставлення до себе, то навіть при незмінній заробітній платі вони трудитимуться продуктивно.

Погляди Е. Мейо і його послідовників отримали свій подальший розвиток у працях *Дугласа Мак-Грегора*, який проаналізував діяльність виконавця на робочому місці й виявив, що керівник може контролювати наступні параметри:

1. Завдання, які отримує підлеглий.
2. Якість виконання завдання.
3. Час отримання завдання.
4. Очікуваний час виконання завдання.

5. Кошти для виконання завдання.
6. Колектив (оточення), у якому працює підлеглий.
7. Інструкції, отримані підлеглим.
8. Переконавання підлеглого в тому, що йому до снаги виконати покладені на нього завдання.
9. Надання відповідної винагороди за успішну роботу.
10. Розмір винагороди за проведену роботу.
11. Рівень залучення підлеглого в коло проблем, пов'язаних з роботою.

Усі ці фактори, тією чи іншою мірою, впливають на працюючого і визначають якість й інтенсивність його роботи. На основі зазначених факторів Мак-Грегор сформулював два різні підходи до управління, які назвав *теорією “Х”* і *теорією “У”*.

Представником цієї школи є і *Абрахам Маслоу* (1908–1970). Основні думки науковця викладені у працях “Мотивація й особистість” (1954), “Вступ у теорію мотивації” (1947), “Теорія людської мотивації” (1949).

А. Маслоу висловив припущення, що людська поведінка визначається широким спектром потреб. Він розбив ці потреби на п'ять категорій і розташував у визначеній ієрархії. В основі цієї ієрархії найбільш насущні потреби (їжа, вода, житло), а на вершині — найбільш індивідуальні запити (визнання, самовираження).

Ієрархія Маслоу — зручний засіб класифікації людських потреб, проте було б помилкою сприймати її як якусь жорстку схему. Зовсім не обов'язково, щоб потреби кожного рівня були цілком задоволені (а іноді це і неможливо), перед тим, як у людини з'являться значно “вищі” спонування. Насправді в кожний конкретний момент людиною рухає цілий комплекс потреб.

## 2.5. Наука управління або кількісний підхід

*Школа менеджменту, в основу якої покладені кількісні дослідження (Акофф Рассел, С. Бір, А. Гольберген, Л. Клейн)* сформувалася у 50-х роках ХХ ст. й активно розвивається. Її ста-

новлення пов'язано з розвитком математики, статистики, інженерних наук та інших споріднених з ними галузей знань. Характерною особливістю школи є використання спеціальних моделей, методів кількісного аналізу. Такий підхід особливо важливий під час ухвалення рішення в умовах невизначеності, коли ситуація потребує оцінки кількох альтернатив. Наукові результати школи сприяли поглибленню розуміння складних управлінських проблем, усвідомленню необхідності запровадження комплексного підходу до управління.

**Сучасні підходи до менеджменту.** У сучасній теорії менеджменту існують три основні підходи: процесійний, системний та ситуаційний.

*Процесійний підхід* розглядає менеджмент як процес безперервних взаємопов'язаних дій або функцій. Загальна сума всіх функцій управління є процесом управління.

*При системному підході* використовується теорія систем у менеджменті, тобто вивчення складного через пошук простого. Системний підхід в 60–70-х роках ХХ ст. стає універсальною ідеологією менеджменту, а системний аналіз — загальнови-знаним інструментарієм. Системний підхід розглядає процеси і явища у вигляді сукупності елементів, структур, взаємин і взаємозв'язків. Системний підхід — це не набір чітко визначених принципів, настанов — це передусім спосіб мислення щодо організації й управління. Система визначається як набір спрямованих на досягнення загальної цілі та взаємопов'язаних елементів чи частин, що функціонують як єдине ціле. Системи характеризуються ієрархічною побудовою, горизонтальними та вертикальними зв'язками. Розрізняють закриті системи, що функціонують ізольовано (незалежно) від зовнішнього середовища, і відкриті, що зазнають впливу факторів зовнішнього середовища, характеризуються ентропією, синергією та взаємозалежністю підсистем. Керівники зазвичай у своїй діяльності стикаються з відкритими системами, оскільки всі організації працюють у такому режимі.

*Ситуаційний підхід* вивчає розв'язання окремих управлінських ситуацій, тобто конкретного набору обставин, які

впливають на організацію протягом певного часу з метою найефективнішого досягнення цілей. Ситуаційний підхід набув поширення у 80–90-х роках ХХ ст. Його витоки ґрунтуються на тезі, що успішне вирішення конкретних проблем у конкретних організаціях залежить від спроможності менеджерів ідентифікувати основні характеристики ситуації. Ситуаційний підхід це не простий набір настанов, він визначає можливий спосіб мислення щодо організаційних проблем та розробки способів їх вирішення. Згідно із ситуаційним підходом для ефективного досягнення цілей організації керівник має використовувати специфічні прийоми управління.

Ситуаційний підхід найчастіше використовують у нестандартних ситуаціях, коли в умовах невизначеності потрібно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі бізнесу. Цей підхід потребує від менеджерів гнучкості в прийнятті рішень, навиків об'єктивного аналізу і прогнозування. Ситуаційний підхід використовують для переборення кризового стану, коли не існує готових алгоритмів управлінських рішень. Таким чином, ситуаційний підхід поєднує конкретні управлінські прийоми та теоретичні концепції з поточними ситуаціями для найефективнішого досягнення цілей організації.

*Сучасні тенденції розвитку менеджменту.* Парадигмою ХХ ст. була віра у те, що існує певна рівновага, що справи організації можуть бути стабільними та ефективними. Нове бачення світу ґрунтується на усвідомленні того, що в динамічному хаотичному світі речі ніколи не будуть стабільними. Менеджери, які намагаються привести свої справи до стабільності та рівноваги, відчувають, що вирішення такого завдання неможливе. Згідно з новою парадигмою вони мають навчитися працювати і відчувати комфортність серед постійних змін.

Організації повинні знайти шлях до того, щоб зжитися із парадоксом ХХІ ст. — “Змінити все, підтримуючи все у дієвому стані”. Організація і самі менеджери повинні постійно навчатися. Одна з найвідоміших концепцій організації, що навчається, належить Пітеру Сенге. Афоризмом сучасного менеджменту

стала його фраза: “Швидкість, з якою навчаються організації, може стати єдиним дієвим джерелом конкурентної переваги” (1990).

Організація, що навчається, — не нова модель побудови та розвитку компанії, а комбінація передових управлінських інструментів, зведених разом. Така організація розглядає навчання не як накопичення знань, а усвідомлений розвиток умінь з використання знань.

За концепцією П. Сенге, при побудові організації, що навчається, потрібно враховувати такі основні чинники:

1. *Системне мислення* — без нього усі інші вміння залишаються розрізненими прийомами практики управління.
2. *Спільне бачення* — керівники його мають досягти для того, щоб їхнє особисте бачення організації, шляхів її розвитку було зрозумілим і прийнято всіма працівниками.
3. *Виклик стереотипам мислення* — це побудова інтелектуальних моделей. Через стереотипи щодо управлінських ситуацій інноваційні управлінські ідеї так і залишаються без втілення та впровадження.
4. *Навчання у команді* — вільний обмін поглядами в групах — діалозі, який сприяє надбанню результатів, неможливих для кожного окремого працівника.
5. *Особиста майстерність* — компанія має заохочувати своїх працівників до навчання й особистого розвитку.

## **2.6. Розвиток управлінської науки в Україні**

Початок формування української практики управління відносять до часів Київської Русі. Спершу уявлення про управління існувало на рівні практики, а потім — мистецтва. Джерелами знань про управлінську думку є письменні пам'ятки, акти, реєстри, хроніки тощо. Літописи містили не лише хроніку подій тих днів, а й низку інших пам'яток: актів (міжнародні угоди, княжі грамоти), літературні твори (“Повчання” В. Мономаха), правові кодекси (“Руська правда”).

У “Повчанні” *Володимира Мономаха* (1053–1125) фактично зображена ідеальна картина необхідного для країни управління підданими. Він закликає своїх “дітей” до працьовитості, відповідальності, контролю за станом справ, самостійності, вивчення того, чого не знаєш. Особлива увага, згідно з “Повчанням”, мала приділятися “гостям”, які понесуть по світу гарну чи погану поголоску про країну.

**Розвиток управлінської думки і практики в Україні** наприкінці XVIII ст. і до середини XIX ст. пов’язаний із працями М. А. Балудянського і В. Н. Каразіна.

*Балудянський Михайло Андрійович* (1769–1847) — перший ректор Санкт-Петербурзького університету. Він першим у Російській імперії опублікував нариси з історії економічних учень — “Статистичний часопис”. Погляди М. А. Балудянського щодо організації праці стосувалися трудових відносин, кваліфікації робітників, заробітної плати. Він наголошував на стимулюючій ролі заробітної плати і визначав основні диференціації останньої у тісному зв’язку з талантом, майстерністю, професіоналізмом окремих категорій працівників.

*Каразін Василь Назарович* (1773–1842) — засновник Харківського університету й ініціатор реформи освіти в Російській імперії.

Помітну роль у становленні управлінської думки відіграла Києво-Могилянська Академія, яка була центром освіти й управлінської думки в Україні. Серед її випускників слід відзначити *А. Самборського* (1732–1815), *М. Ліванова* (1751–1800), *І. Комова*, *А. Чаянова*, *П. І. Прокоповича* (1775–1850).

**У період з другої половини XIX ст. до початку XX ст.** найпомітніший внесок у розвиток управлінської думки зробили *М. І. Туган-Барановський* (1865–1919), *І. В. Вернадський* (1821–1884), *М. Х. Бунге* (1823–1895), *Є. Є. Слупський* (1880–1946), *М. Я. Яснопольський* (1846–1937).

Всесвітньо відомий український економіст *Михайло Іванович Туган-Барановський* обґрунтував положення змішаної економіки та зробив значний внесок у вирішення проблем державного регулювання економіки, а саме: проблем ступеня централізації

господарського ладу. Він наголошував, що надмірний централізм в управлінні несе небезпеку для свободи особистості. У статті “Психологічні фактори суспільного розвитку (журнал “Мир божий”, 1904 р.) М. І. Туган-Барановський виокремив 5 груп потреб людини: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти і потреби, альтруїстичні, потреби, які ґрунтуються на практичних інтересах. Найважливішим стимулюючим мотивом нагромадження капіталу вчений називав честолюбство.

*Євген Євгенович Слупський* — український економіст і математик. Його вважають засновником математичного моделювання економічних та управлінських процесів, а також праксеології<sup>1</sup>.

В Україні управлінську проблематику досліджували українські історики, економісти, юристи, громадські діячі та педагоги. Здебільшого їхні дослідження зосереджувалися на історико-економічній і конкретно-прикладній проблематиці. До початку ХХ ст. в Україні було сформовано основи української національної школи управління.

**Після 1917 р. українська управлінська наука розвивалася у складі радянської.** Науковці виокремлюють 7 етапів розвитку управлінської науки в радянській період.

*Перший етап (1917–1921 рр.)* — розроблялися форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувалися принципи централізму, державного регулювання.

*Другий етап (1921–1928 рр.)* — закладені основи радянської управлінської думки; орієнтація економічної думки на негайне вирішення питань нормування трудових операцій, запровадження хронометражу, організацію робочих місць; управлінська наука формується як наука про управління суспільним виробництвом загалом; закладено основи форм і методів державного централізованого управління економікою; зроблено спроби введення госпрозрахунку як основи економічних ме-

---

<sup>1</sup> *Праксеологія* — галузь наукових досліджень, яка вивчає загальні умови й методи правильної, ефективної та раціональної людської діяльності.



тодів управління; формально визначалися можливості участі трудящих в управлінні (на основі досвіду зарубіжної теорії та пошуку фактичного матеріалу для теоретичних узагальнень).

У цей період найсуттєвіший внесок у розвиток управлінської науки зробили: *О. О. Богданов* (1873–1928), *О. К. Гастев* (1882–1941), *П. М. Керженцев (Лебедєв)* (1881–1940), *Є. Ф. Розмирович* (1886–1953), *Ф. Р. Дунаєвський* (1887–1960), *О. А. Єрманський* (1866–1941), *В. Я. Підгаєцький*, *Н. А. Вітке* та ін.

*Підгаєцький Володимир Якович* — видатний український вчений, один із перших розмежував поняття “наукова організація праці” та “наука організації і управління”. Займався проблемами спонукання працівників до високопродуктивної праці.

На початку 20-х років були сформульовані “основні закони наукової організації праці”. За матеріалами дискусій та літератури тих років можна виділити дві основні групи концепцій:

- 1) *організаційно-технічний підхід* — концепція “Організаційного управління” *О. О. Богданова*, “Фізіологічного оптимуму” *О. А. Єрманського (Малиновського)*, “Вузкої бази” *О. К. Гастєва*;
- 2) *соціальний підхід* — концепція “Організаційної діяльності” *П. М. Керженцева*, “Соціально-трудова концепція управління виробництвом” *М. А. Вітке*, “Теорія адміністративної ємності” *Ф. Р. Дунаєвського*.

*Богданов Олександр Олександрович* — знаний економіст, політичний діяч, учений, натураліст. У праці “Загальна організація праці” він висунув ідею створення науки про загальні закони організації — тектології, виступивши одним із засновників системного підходу в сучасній науці. Через абстрактність його погляди не отримали широкого поширення, однак вони містили цінні для сучасної кібернетики і сітєвих методів планування ідеї (наприклад, положення про стійкість систем, організаційні механізми формування, “біорегулятори”, аналогічні сучасним “зворотним зв’язкам”).

*Єрманський Осип Аркадійович* — сформулював передумови науки про організацію праці і управління, пов’язав її необхідність з появою певних соціально-економічних умов, зокрема з

великим машинним виробництвом, усі фактори якого необхідно було використовувати раціонально. Виходячи з тенденції стрімкого зменшення співвідношення кількості керівників та виконавців протягом останнього століття, він зробив висновок, що в недалекому майбутньому воно складе 1:0, тобто всі стануть керівниками, а замість людей працюватимуть машини-автомати.

*Гастев Олексій Капітонович* — один із засновників наукової організації праці в СРСР. У 1920 р. організував у Москві Центральний інститут праці при ВЦСПС, яким керував до 1938 р. Автор численних праць з раціональної організації і культури праці. Деякі його ідеї згодом розвинені в розділі науки про управління — кібернетиці. Науковець заклав основи комплексного підходу до теорії управління, тобто підходу, який нині розглядається як системний підхід.

*Керженцев Платон Михайлович* у 20-х роках ХХ ст. був активним пропагандистом наукової організації праці і виробництва, організатором і керівником “Ліга Час”, яка згодом була перетворена у товариство “Ліга НОП”. Автор понад 80 наукових праць, найвідомішою серед яких є праця з наукової організації виробництва “Принципи організації” (1922). У науковій організації праці він вирізняв три об’єкти: працю, виробництво та управління. На останньому елементі було сконцентровано основну увагу з точки зору його більшої важливості.

*Вітке Микола Андрійович* — головне завдання управління вбачав у доцільній організації людей як учасників єдиної трудової кооперації, тобто управління полягає у доцільному поєднанні людських бажань. Він вважав, що сутність адміністративної праці полягає у створенні сприятливої соціально-психологічної атмосфери у виробничому колективі і ніщо інше не в змозі це забезпечити. Вітке сформулював сукупність вимог до керівників, які є носіями адміністративної функції:

- уміння правильно добирати персонал управлінців;
- чітко розподіляти обов’язки;
- намічати цілі;
- координувати роботу;

- здійснювати контроль, але при цьому “не вважати себе технічним всезнайкою і не розпорошувати себе на дрібниці”.

*Дунаєвський Федір Романович* — професор, директор Харківського Всеукраїнського інституту праці. Як автор теорії адміністративної місткості дійшов висновку про необхідність як соціально-економічних, так і технічних розробок у галузі управління. Під адміністративною місткістю розумілася здатність управляючих керувати певною кількістю підлеглих незалежно від їхніх особистих якостей. Нині це поняття трактується як діапазон контролю. Дунаєвський вважав, що з розвитком виробництва відбувається розростання проміжної ланки керівних органів, яке може призвести до величезної ієрархії та бюрократії. У зв'язку з цим виникає проблема нарощування інформаційного бар'єра в управлінні — між центром і периферією виникає інформаційний вакуум. Вирішити цю проблему можна або шляхом ретельного відбору і підготовки персоналу, впровадження нових методів планування, або шляхом розширення меж “адміністративної місткості” за допомогою техніки, тобто передачі машинам усієї допоміжної, механічної праці.

Під керівництвом Ф. Р. Дунаєвського була обґрунтована концепція “організаційної технології”, яка передбачала вивчення управління як самостійної науки чи системи наук, а також розроблена методика професійного відбору та оптимальної розстановки людей.

*Третій етап (1929–1945 рр.)* — основні напрями досліджень пов'язані з теорією соціалістичної організації виробництва, організацією первинних виробничих ланок (робочих місць, дільниць, цехів, обслуговуючих господарств), удосконаленням структур управління, методів добору та підготовки кадрів, методів і форм організації виробництва на підприємствах, у тому числі внутрішньогосподарське планування, диспетчеризація і облік.

*Четвертий етап (1946–1965 рр.)* — пошук нових форм функціонування та взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної та територіально-галузевої

системи управління; посилення матеріального стимулювання, вдосконалення оплати праці.

У цей період посилюється інтерес до зарубіжних розробок дослідження операцій, також впроваджується “математизація” наукових досліджень для розробки варіантів планових завдань. В Україні цими дослідженнями займалися ряд науковців, серед яких *В. М. Глушков* (1923–1982), *В. Г. Чумаченко* (нар. 1925).

*П'ятий етап (1965–1975 рр.)* – здійснена спроба проведення господарських реформ у народному господарстві шляхом посилення ролі економічних методів управління через підвищення наукового рівня планування, вдосконалення економічного стимулювання на засадах розширення прав і господарської самостійності підприємств, поліпшення матеріального стимулювання працівників; запровадження господарського розрахунку підприємств.

У 1970–1975 рр. в Україні в Інституті економіки Академії наук почала діяти наукова школа з проблем системного підходу до управління.

У цей період на основі власної теорії інформаційних бар'єрів *В. М. Глушков* обґрунтував ідею безпаперової технології в управлінні. Результати наукового вивчення теоретичних засад і практичного досвіду управління в умовах ринку були наведені у наукових працях *В. Терещенка*.

*Шостий етап (1975–1985 рр.)* – зростає усвідомлення неможливості реформування адміністративно-командної системи, визрівають ідеї про необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ. У цей час такі думки висловлювали *Л. Абалкін, А. Аганбегян, І. Буніч* та ін.

*Сьомий етап (1985 р. і до наших часів)* – початок ринкових реформ; введення моделей госпрозрахунку, кооперативного руху, збільшення економічної свободи.

Цей етап можна поділити на п'ять підетапів:

- робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, яка побудована на нормативному розподілі прибутку;

- застосування другої моделі господарського розрахунку, яка побудована на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;
- впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;
- впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;
- початок та розвиток ринкових реформ.

**Розвиток сучасної науки управління в Україні.** Розвитку науки менеджмент в Україні за часів незалежності сприяли праці відомих вітчизняних вчених *Б. М. Андрушківа, О. Г. Білоруса<sup>1</sup>, Й. С. Завадського<sup>2</sup>, А. П. Колота, А. І. Кредисова, О. Є. Кузьміна<sup>3</sup>, Є. Г. Панченка<sup>4</sup>, Ф. І. Хміля, Г. В. Щокіна<sup>5</sup>* та ін.

Сучасна українська наука опинилася перед необхідністю переоцінки деяких теоретичних уявлень і концепцій минулого, осмислити масштабні проблеми економіки та управління, критично оцінити зарубіжний досвід менеджменту. Пошуки

<sup>1</sup> *Білорус Олег Григорович* – член-кореспондент НАН України, професор, фахівець у сфері менеджменту, один з організаторів і перший директор Міжнародного інституту менеджменту (1989–1992).

<sup>2</sup> *Завадський Йосип Станіславович* – доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Національного аграрного університету.

<sup>3</sup> *Кузьмін Олег Євгенович* – доктор економічних наук, професор, заслужений працівник народної освіти України, академік Академії підприємництва та менеджменту, академік Академії економічних наук України, академік Транспортної академії України, директор Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту, завідувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету “Львівська політехніка”.

<sup>4</sup> *Панченко Євген Григорович* – доктор економічних наук, професор, лауреат премії ім. О. Шліхтера НАН України (1990), віце-президент Міжнародного центру приватизації, інвестицій і менеджменту (м. Київ). Значну увагу приділив питанню розробки та реалізації адаптованих до умов України навчальних програм.

<sup>5</sup> *Щокін Георгій Васильович* – президент Міжнародної Кадрової Академії та Міжрегіональної Академії управління персоналом, заслужений працівник народної освіти України, має вчені звання у галузі психології, соціології і ділового адміністрування, почесний професор університетів Азербайджану, Білорусі, Киргизстану, Молдови, Польщі, США, дійсний і почесний член суспільних академій і наукових товариств Англії, Росії, Румунії, США, України.

вітчизняних учених поки що концентруються на проведенні аналізу світових наукових досягнень, узагальненні досвіду економічно розвинених країн. Багато з існуючих теоретичних положень науки управління потребують перегляду у зв'язку зі зміною соціально-економічних умов функціонування організацій.

Упродовж тривалого часу українська управлінська наука мала описовий характер. Нині ж вона повинна визначати способи ефективного управління господарюючими суб'єктами, випереджаючи практику.

Таким чином, в Україні, як і у всьому світі, відбувається постійний пошук ефективної системи управління організаціями, яка б відповідала сучасним умовам розвитку економіки та суспільства.

### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Проаналізуйте історичні передумови виникнення менеджменту.
2. Які наукові праці можна вважати базовою основою для розвитку наукового менеджменту? Відповідь обґрунтуйте.
3. Назвіть основні засоби управління, визначені Ф. Тейлором.
4. Визначте основні засади наукової школи управління.
5. Основні принципи управління, за Г. Емерсоном. Які з цих принципів можна застосовувати при управлінні сучасним бізнесом?
6. Чому існує думка, що А. Файолем закладено основи функціонального управління?
7. Додайте власний принцип ефективного управління до 14 основних, визначених А. Файолем.
8. Проранжуйте, починаючи з найголовнішого, принципи управління, впроваджені Г. Фордом.
9. У яких організаціях доцільно використовувати такий елемент управління, визначений М. Фоллет, як участь робітників в управлінні організацією? Відповідь обґрунтуйте.

10. У чому полягає сутність основних елементів концепції управління, визначених М. Фоллет?
11. У якій організації ви бажали б працювати, яка використовує принцип управління за теорією “Y” або за теорією “X”? Відповідь обґрунтуйте.
12. У чому полягає сутність сучасних підходів до менеджменту?
13. Назвіть особливості наукових досліджень українських учених у галузі управління до початку XX ст.?
14. Які основні етапи свого становлення пройшла наука управління в Україні за радянських часів?

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Видатні постаті українського менеджменту.
2. Видатні постаті українського бізнесу.
3. Етапи формування управлінської думки в Україні до початку XX ст.
4. Розвиток управлінської думки в Україні у XX ст.
5. Особливості становлення менеджменту в Україні у XXI ст.

---

## Тема 3

# ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 3.1. Закони та закономірності менеджменту.
- 3.2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту.

Поняття і терміни
<ul style="list-style-type: none"><li>• закони менеджменту;</li><li>• закономірності менеджменту;</li><li>• принципи менеджменту</li></ul>



### 3.1. Закони та закономірності менеджменту

Менеджмент реалізується через низку законів, закономірностей, принципів та категорій.

У своїй діяльності менеджери керуються загальними *соціальними* і *економічними законами* та *специфічними законами* і *закономірностями*, характерними для науки управління і менеджменту.

У процесі розвитку науки менеджменту на основі систематизації практичного досвіду функціонування господарських суб'єктів у різних країнах світу, вченим вдалося встановити незаперечні стійкі, повторювані взаємозв'язки між явищами, процесами. Їх узагальнення призвело до формування основ науки менеджменту — законів, закономірностей та принципів менеджменту, які нині мають прикладний характер і є визнаними нормами управління організаціями.



**Економічний закон** — це встановлені на основі досвіду, практичної діяльності, виявлені шляхом наукових досліджень стійкі, істотні зв'язки, взаємозв'язки між економічними явищами, процесами, відношеннями, величинами та показниками, що їх характеризують.

Відповідно, **закони менеджменту** — це встановлені на основі досвіду, практичної діяльності, виявлені шляхом наукових досліджень об'єктивні, стійкі, істотні та повторювальні причинно-наслідкові зв'язки, взаємозв'язки між економічними, соціальними явищами, процесами, відносинами в процесі менеджменту.

Організації — це соціотехнічні системи відкритого типу, їх діяльність підпорядковується економічним законам розвитку формацій та соціальної взаємодії між елементами суспільства (соціумами). Ці закони носять об'єктивний характер, і як закони природи, не залежать від свідомості, волі людей, від того, чи знаємо ми про їхнє існування чи ні, вони, навпаки, визначають поведінку та наміри людей. Свідоме використання соціальних, економічних законів у процесі здійснення управлінських функцій та прийнятті управлінських рішень дозволяє приводити діяльність людей у відповідність до об'єктивних умов розвитку.

Водночас законам менеджменту властиві певні особливості та специфіка. Вирізняють дві особливості законів менеджменту: *по-перше*, суб'єктивна форма їх вияву; *по-друге*, динамічність унаслідок мінливості економічного життя. Суб'єктивна форма вияву законів менеджменту полягає в тому, що ці закони діють не поза, а через думку і дії людей, через їхні вчинки.

Закони менеджменту, на відміну від законів природи, не належать до всезагальних. Так, природа людини як розумної істоти виявляється в її економічній, соціальній поведінці, зумовленій не тільки об'єктивними законами, а й суб'єктивною волею людей. Вони не носять абсолютного характеру, окремі люди й групи людей можуть у своїй діяльності відхилитися від лінії, що диктується законами менеджменту. Тому закони менеджменту, що виявляють лише найбільш загальні, типові

властивості й ознаки процесів циклу менеджменту, варто вважати швидше закономірностями, ніж законами.

Становлення законів, принципів менеджменту має досить довгу історію, фундаментом якої є праці Н. Макіавеллі, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона, Д. Мак-Грегора, Л. Урвіка, Ф. Герцберга, А. Маслоу, С. Паркінсона, Л. Берталанфі, О. Богданова, М. Вебера, П. Сорокіна, Я. Щепанського, Т. Котарбінського та ін. Незважаючи на велику кількість різних концепцій соціального управління і законів, що впливають із цих законів, вони також будуть корисними для менеджерів. Розглянемо деякі з них.

### ***Закони управління Н. Макіавеллі***

Фахівці називають чотири основні принципи Н. Макіавеллі, що вплинули на становлення і розвиток сучасної теорії соціального управління:

- авторитет, або влада лідера заснована на підтримці прихильників;
- підлеглі повинні знати, чого вони можуть очікувати від свого лідера, і розуміти, чого він очікує від них;
- лідер повинен мати волю до виживання;
- лідер — завжди взірць мудрості і справедливості для прихильників.

Якщо систематизувати іноді суперечливі судження Н. Макіавеллі, то його філософія соціального управління набуває форми цілком конкретних *законів менеджменту*:

1. Пристрасть до придбання і страх втратити набуте: діями людей, разом з іншими якостями, керує честолюбство. Необхідно з'ясувати, хто більш честолюбний і тому більш небезпечний для лідера: той, хто бажає зберегти набуте, чи той, хто прагне набувати. Обидва мотиви до влади, за якими стоїть пристрасть до руйнування, однаково порочні.
2. Переможців не судять: там, де помиляється більшість, не карають нікого. Карають, звичайно, за дрібні провini, а за великі нагороджують.
3. Воля до влади: прагнення досягти влади приховує потенційну небезпеку для соціального порядку, гарантом яко-

го може бути тільки той, хто цю владу вже має. Воля до влади не залежить від особистих достоїнств або недоліків, при цьому успіх у досягненні влади залежить не стільки від орієнтації на владу, скільки від наявних засобів — грошей, зв'язків, підтримки тощо. Маючи багато, багаті фактично зловживають тим, чим уже володіють, тому “багате” честолюбство небезпечніше від “бідного”.

4. Прагнення до свободи: воля, разом із владою, має безсумнівну цінність. Якщо владу часто прагнуть захопити, то свободу — не втратити.
5. Більшість йде за видимістю успіху: для більшості властво приймати видиме за дійсне, вважати, що досягнутий успіх виправдує будь-які, навіть нечесні засоби.
6. Страх і любов: той, кого бояться, здатний керувати так само легко, як і той, кого люблять. Однак страх — міцніший і надійніший, а любов досить хитка, оскільки тримається на неміцній основі — людській вдячності. Вчинити потрібно так, щоб страх не переріс у ненависть. Досягти необхідного не важко, якщо пам'ятати, що головне — не зазіхати на майнові й особисті права підлеглих.
7. Чесний правитель помиляється частіше, ніж розважливий: чесний лідер оцінює людей на свій лад, тобто уявляє їх кращими, ніж вони є, а розважливий — вивчає і використовує те, що є насправді. Домагатися влади і лідерства необхідно за допомогою мотиву любові, однак втримати її можна лише покладаючись на мотив страху.
8. Керівник не повинен бути щедрим, але має бути рішучим: лідер не може бути щедрим настільки, щоб ця щедрість завдавала йому збитків, однак, коли на шальках ваги соціальне, порядок і стабільність, — правитель не повинен боятися, що його вважатимуть жорстоким. Щоб перестраховатися, краще покарати стільки, скільки необхідно, тому що покарання стосуються деяких осіб, а безлад — нещастя для усіх. Народ нехтує насамперед легкодушних, а не рішучих. А от бути добрим — означає стати залежним від підлеглих. Там, де є залежність, виникають

нерішучість, малодушність і легковажність, тобто якості, неприпустимі для керівника.

9. Винагороджувати потрібно поступово, а карати залпом: люди мстять, звичайно, тільки за легкі образи і кривди, тому покарання має бути настільки сильним, щоб позбавити будь-якої можливості до опору. При цьому нагороди і просування по службі цінують, коли вони рідкісні, а карати, навпаки, краще одразу й у великих дозах, оскільки одноразова твердість менше роздратовує, ніж розтягнута в часі. Там, де є постійне роздратування людей, успішно керувати неможливо.
10. Для керівника важливо не те, який він є, а те, яким він здається своїм підлеглим: між двома полюсами — бажаним і дійсним — виникає небезпечна *напруга* (незадоволеність), здатна надломити людину, зробивши її заздрою, підступною або жадібною. Незадоволеність — стимул до руху, який, однак, може перетворитися на перешкоду, тому в усьому потрібна *міра*. Коли одні люди прагнуть до придбання в міру своїх сил і здібностей, інші не заздритимуть, а хвалитимуть. Погано, коли вони не можуть, але домагаються, не заслуговують, але отримують. Заздрість породжує ворогів, наполегливість — прихильників. Тому керівникові краще бути наполегливим, ніж обачним.
11. Ситуативна відносність соціального управління: те, що добре для одного часу, може бути погане для іншого. Отже, не можна прагнути встановити *демократію* в розбещеному суспільстві, або, навпаки, *монархію* — у волелюбному. Мету варто погоджувати із засобами, а засоби — з обставинами і результатами. Тобто вибір засобів порівнюють із ситуацією, оцінку результату — із засобами, нарешті усе разом — мета, засоби, ситуація — мають бути взаємовідповідними.
12. Прийняття управлінських рішень: ніколи не можна усунути одну незручність, щоб з цього не виникла інша. Якщо правитель хоче зробити народ сильним і великим, то доведеться виховати в ньому якості, завдяки яким уже не можна буде керувати ним на власний розсуд. Якщо

залишити слабким і нечисленним, щоб мати можливість легко керувати, він стане настільки незначним, що не зуміє зберегти свою незалежність і національну владу. Тому, приймаючи управлінські рішення, лідер повинен ретельно зважувати, на стороні якого з них менше незручностей. Те і варто брати за основу, оскільки бездоганих рішень не буває.

### ***Закопи Емерсона***

У роботі “Дванадцять принципів продуктивності” (1911) М. Емерсон розглянув і сформулював закономірності управління підприємствами, вперше вказавши на необхідність і доцільність комплексного підходу до організації виробництва і управління:

- точно *сформульовано цілі управління*, досягти яких прагнуть керівники і їхні підлеглі на всіх рівнях організації;
- підхід з позиції *здорового глузду* до аналізу кожного нового процесу і з урахуванням перспективних цілей розвитку;
- *компетентна колегіальна консультація* — необхідність спеціальних знань і компетентних нарад з усіх питань, пов’язаних із виробництвом та управлінням;
- *дисципліна* — підпорядкування усіх членів колективу встановленим правилам і розпорядку;
- *справедливе ставлення* до персоналу;
- *комплексний облік* — забезпечує керівника необхідними для успішного управління даними;
- *диспетчеризація* — забезпечує оперативне управління діяльністю колективу;
- *норми і розклади* — дають змогу точно вимірювати всі недоліки в організації і зменшувати спричинені ними втрати;
- *оптимізація* виробничих умов — забезпечує таке поєднання часу, зусиль і собівартості, коли досягаються найкращі результати;
- *нормування операцій* — передбачає встановлення часу і послідовності виконання кожної операції;

- *стандартні письмові інструкції* — забезпечують чітке закріплення усіх правил виконання робіт;
- *винагорода за продуктивність* — спрямована на заохочення праці кожного працівника.

### **Закони бюрократії Макса Вебера**

Автор теорії бюрократії М. Вебер трактує організацію як інструмент для досягнення групових цілей. Його модель організації — це структура керованих частин. Такі структури М. Вебер вважав знаряддям, спеціально створеним в інтересах ефективного здійснення групових намірів і планових перетворень, що передбачає:

- чіткий *розподіл праці*, який забезпечує висока кваліфікація і спеціалізація персоналу;
- сувору *відповідність* працівників до виробничих вимог;
- сувору організацію *ієрархічної структури* влади;
- регламентацію рішень і дій необхідними *інструкціями*, які забезпечують однаковість діяльності, її безперервність і стабільність незалежно від штатних змін;
- створення спеціального адміністративного *апарату* для забезпечення ефективного функціонування структури, особливо каналів комунікації;
- емоційну нейтральність і *безособовість* відносин співробітників на всіх рівнях організації;
- створення *системи соціальних дистанцій*, яка забезпечує необхідну раціональність суджень при виконанні службових обов'язків, коли емоційність виключається;
- розробку *процедур призначення* посадових осіб після їхньої відповідної перевірки;
- тривалість перебування на отриманих посадах і захист від довільного звільнення.

### **Закони бюрократизації Паркінсона**

Закони, сформульовані англійським дослідником С. Паркінсоном, передбачають:

- *закон “зростаючої піраміди”* — чиновник збільшує кількість підлеглих, а не суперників. Чиновники працюють

один на одного, тому середній приріст штатів у бюрократичній організації становить 5,75 % у рік;

- закон “*коефіцієнта марності*” — кабінети, комісії, президії та інші органи управління втрачають реальну владу, коли їхніх членів стає понад 21. У середньому “коефіцієнт марності” кабінетів коливається між 19–22 членами;
- закон “*нової будівлі*” — адміністративна будова досягає досконалості тільки тоді, коли установа занепадає. Інакше кажучи, налагоджене влаштування будинку — симптом занепаду. Досконалість — це довершеність, а довершеність — це смерть;
- закон “*хвороби Паркінсона*” — *перший* симптом полягає в тому, що серед співробітників з’являється людина, у якої поєднані повна профнепридатність і заздрість до чужих успіхів; *друга* стадія хвороби настає тоді, коли носій бюрократичної “зарази” хоча б незначною мірою проривається до влади (його легко впізнати по завзятості, з якою він виживає здібніших, і не дає просунутися тим, хто може виявитися здібнішим у майбутньому); *третья* стадія настає тоді, коли у всій установі — знизу доверху — немає жодної придатної людини. “*Лікування*”: на першій стадії створити обстановку нетерпимості до профнепридатних; на другій — варто застосовувати “хірургічне” втручання (ефективний, наприклад, метод регулярної “*прополки*” при атестації кадрів); на третій стадії “хвора” установа вилікувати себе не може і будь-яке “лікування” має надійти ззовні.

### ***Закони організації Я. Щепанського і Т. Котарбинського***

Польський дослідник Я. Щепанський вбачав основу *соціального порядку* в реалізації обсягу сподівань індивіда через задоволення його потреб у межах, визначених системою інститутів, санкцій і цінностей. Порядок порушується, якщо сподівання не здійснюються або дає “збій” функціонування інститутів і систем соціального контролю, після чого організація входить у смугу радикальних змін. Тобто стійкість організації забезпечує

задоволення соціальних потреб, а нестійкість — призводить до соціальної дезорганізації. Організація відрізняється від структури тим, що *структура* — це упорядкування складових цілого за певним принципом, що уможливує функціонування цілого, тобто структура — це будівля цілого, а організація — його функціонування. Я. Щепанський називає чотири механізми допуску суперечностей і забезпечення внутрішньої згуртованості організацій:

- 1) створення *управлінського ядра* і надання йому владних повноважень, тобто створення системи санкцій, що повинна забезпечити єдність дій через постійний контроль за виконанням обов'язків усіма членами групи;
- 2) створення *соціальних механізмів* для вироблення компромісів між антагоністами (індивідами або групами) з метою досягнення формальної згоди і формальної єдності дій;
- 3) застосування *голосування* загальних зборів, коли дискусія не сприяє взаєморозумінню;
- 4) досягнення *інтеграції* на основі дискусії, що приводить до загальної згоди.

Інший відомий польський дослідник Т. Котарбинський стверджував, що “будь-яка добра справа, задумана в межах порочної системи, рано чи пізно буде нейтралізована цією системою”. Тому слід пам'ятати, що основним системоутворювальним елементом будь-якої організації і всієї системи управління є — кадри, персонал, людські ресурси. *Рух кадрів*, тобто елементів цієї системи, *пов'язаний з*:

- а) пошуком їхнього резерву (профорієнтацією);
- б) оцінкою їхньої професійної придатності (добором і підготовкою);
- в) включенням їх у структуру організації (соціальною і професійною адаптацією);
- г) оптимальним застосуванням їхніх здібностей (раціональним використанням).

На основі досліджень науковців у галузі менеджменту сформульовано наступні закони менеджменту, які становлять базис сучасного менеджменту. Розглянемо їх.



*Загальні соціальні закони:* циклічності соціальних процесів, організації соціального життя на основі базових цінностей, соціальної стратифікації, відповідності організаційної й національної культури.

*Економічні закони* — це закони: попиту, пропозиції, прибутковості, спадаючої дохідності.

До *специфічних законів* управління та менеджменту належать:

1. *Закон інтеграції управління.* Інтеграція — це об'єднання, з одного боку, спеціалізованих правлінських дій на різних етапах управління в єдиний управлінський процес, а з іншого — підрозділів, виробництв у єдиний виробничий організм — підприємство. Інтеграція спрямована на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур, ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва. Підприємства, своєю чергою, можуть поєднуватися в різні організаційні форми ринкової економіки. Інтеграційні процеси здійснюються доти, доки вони сприяють високим темпам нововведень, мобільності технологічної переорієнтації, високому рівню зайнятості в умовах гострої конкурентної боротьби. Як інтегруючі фактори можуть виступати цілі, інтереси, необхідність підтримки життєдіяльності й розвитку організації, вимоги ринку. На інтеграційні процеси можуть впливати як внутрішні, так і зовнішні змінні.
2. *Закон спеціалізації управління.* Передбачає розподіл управлінської праці на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо. Сучасне виробництво засноване на використанні новітніх технологічних процесів, технічних засобів, високого ступеня організації виробництва й праці, інформаційних систем. Для управління таким виробництвом необхідні вузько-спеціалізовані знання й навички у різних галузях науки й техніки, що призводить до розчленовування загальних функцій, їхнього вияву в конкретних умовах, на різних рівнях. Менеджмент включає економічні, соціально-

психологічні, правові й організаційно-технічні аспекти, тому менеджери повинні мати високий професіоналізм у галузі кожного із цих напрямів. Властиві ринковій економіці ризик і невизначеність ситуації вимагають від менеджерів самостійності й відповідальності за прийняті рішення, сприяють пошуку оптимальних організаційних і науково-технічних рішень.

3. *Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління.* Посилення централізації супроводжується виникненням додаткових і проміжних рівнів управління, збільшенням бюрократичного апарату, монополізацією виробництва; основними характеристиками децентралізації є: відсутність зайвих проміжних рівнів, скорочення бюрократичного апарату, демонополізація виробництва. При цьому обидва компоненти мають позитивні і негативні властивості, тому система менеджменту буде максимально ефективною лише у разі оптимальної реалізації всіх позитивних характеристик як централізованого, так і децентралізованого менеджменту. Для досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації, вище керівництво має делегувати нижчим рівням свої повноваження.
4. *Закон економії часу в управлінні.* Ефективність менеджменту залежить від швидкості реакції менеджера на потреби ринку й мобілізації внутрішніх і зовнішніх змінних для задоволення цих потреб. Рішення будь-якого питання в менеджменті значно швидше порівняно з конкуруючою стороною завжди впливає на кінцеві результати діяльності організації. У глобальних масштабах закон економії часу може впливати на рівень економічного розвитку регіону або країни загалом. Отже, дія цього закону спрямована на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.
5. *Закон демократизації управління.* У процесі зростання рівня використання розумової високоспеціалізованої

праці на сучасних підприємствах усе більше постає потреба у консультації керівництва з працівниками задля прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищенні їх компетентності. Цей закон акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

6. *Закон безперервного удосконалення систем.* Передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо). Оскільки ця еволюція відбувається часто в окремих частинах пропорційно, то цей закон ще називають законом пропорційного розвитку систем управління.
7. *Закон відповідності систем цілям.* Організація – це система, яка, своєю чергою, є сукупністю взаємодіючих елементів, що становлять цілісне утворення, яке має нові властивості відсутні в її елементів. Елемент завжди є структуроутворювальною частиною системи (наприклад, підприємство – це складна сукупність елементів: підрозділів, цехів, служб), якому властиві одна або кілька якостей, що визначають його місце у внутрішній організації системи. При цьому своє призначення елемент виконуватиме тільки тоді, коли взаємодіятиме з іншими елементами системи. Отже, для досягнення системою поставлених цілей важливим є досягнення цілей кожним елементом зокрема. При цьому їхні цілі мають бути узгодженими, взаємопов'язаними і такими, що не суперечать одна одній.
8. *Закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу.* Організація – це відкрита система, яка не може функціонувати відособлено від зовнішнього середовища, що повсякчас змінюється. При організації системи, зокрема виборі виду діяльності, форми організації бізнесу, формуванні структури організації потрібно враховувати інтереси споживачів, ресурсні обмеження постачальників, нормативно-правове регулювання з боку держави тощо,

забезпечуючи тим самим підприємству базис для стабільного розвитку та ефективного функціонування.

9. *Закон інерції систем.* Дія закону заснована на неможливості здійснення організацією одномоментних змін у ході пристосування до змін факторів зовнішнього середовища, в результаті чого певні функції управління та робота підрозділів фірми частково продовжують здійснюватись за старою схемою, що обмежує можливості саморегулювання і відновлення стійкої діяльності системи. Відтак необхідним є прагнення до створення адаптивних, органістичних організацій, коли кожен суб'єкт управління (підрозділ, робоча група, працівник) має можливість взаємодіяти з іншим.
10. *Закон еластичності систем.* Означає можливість її повільної, поступової зміни відповідно до зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

***Закономірності менеджменту*** — це об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями, що мають циклічний характер.

Відповідно до цього у менеджменті вирізняють такі закономірності:

- процесу менеджменту;
- функцій та методів менеджменту;
- управлінських рішень;
- керуючої та керованої систем організації;
- внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- розвитку менеджменту тощо.

### **3.2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту**

Принципи менеджменту на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями.

**Принципи менеджменту** — правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Універсальні принципи менеджменту:

- відображають загальні положення, характерні для організацій різних типів і видів;
- відповідають законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;
- об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління організацією;
- керівна установка, визнана суспільством.

**Принципи менеджменту Ф. Тейлора і Г. Форда.** Дотримання раціональних правил в управлінні виробництвом одна з умов успіху організації, на що першим вказав Фредерік Тейлора (1856–1915). У праці “Принципи наукового управління” (1911) він виокремив чотири принципи управління індивідуальною працею робітників:

- 1) *створення наукового фундаменту*, який замінить старі, традиційні методи роботи, наукове дослідження кожного його елементу; науковий підхід до виконання кожного елементу роботи;
- 2) *добір працівників* на основі наукових критеріїв, їхнє тренування і навчання;
- 3) *створітництво* адміністрації і працівників з практичного впровадження науково обґрунтованої системи організації праці;
- 4) *рівномірний розподіл праці і відповідальності* за результати роботи між менеджерами і робітниками.

Означені принципи стосуються порядку планування і контролю за виконанням роботи і є відправною точкою для наступних досліджень у галузі, оскільки їх використання зумовило підвищення ефективності управління виробничими процесами. Г. Емерсон доповнив дослідження Ф. Тейлора кількома фундаментальними положеннями щодо ролі і місця менеджера:

- підлеглий існує для того, щоб продовжувати і розширювати роботу керівника;

- керівник існує тільки для того, щоб зробити продуктивнішою роботу підлеглого;
- компетентні фахівці повинні формулювати основні правила, навчати всіх застосовувати їх і постійно стежити за відхиленнями;
- кожен рівень управління існує не для задоволення тих, хто стоїть вище, а для обслуговування тих, хто стоїть нижче;
- для здійснення будь-якої операції в організації потрібно застосовувати усі відомі знання і вміння.

Проблемі вдосконалювання організації виробництва й управління приділяв увагу й відомий підприємець Генрі Форд (1863–1947), який зробив крок вперед у використанні системи Ф. Тейлора і який застосував її в *масовому виробництві*, що вимагало відповідної організації системи менеджменту. Для цього Г. Форд застосував такі *принципи організації управління*:

- точний розрахунок і планування всього процесу виробництва, його етапів і зв'язків;
- облік і планування умов роботи;
- підготовку сировини, матеріалів, механізмів, робочої сили;
- постійний пошук шляхів удосконалювання виробництва.

### ***Закони А. Файоля й Л. Урвіка***

Анрі Файоль (1841–1925) у своїй основній праці “Загальна і промислова адміністрація” (1923) намагався розробити загальний підхід до аналізу діяльності адміністрації і сформулювати на цій основі деякі обов'язкові принципи адміністрування. Аналізуючи адміністрування, він виділив п'ять його основних складових: передбачення, планування, організацію, координування і контроль. Керувати — це вести підприємство до мети, використовуючи максимальні можливості з усіх наявних у розпорядженні ресурсів. А. Файоль уперше вказав на необхідність створення штабів (функціональних підрозділів апарату управління), які повинні не керувати, а забезпечувати підготовку й удосконалення організації управління. А. Файоль сформулював такі основні принципи адміністрування:

1. *Поділ праці.* Спеціалізація є природним порядком речей. Метою поділу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якість за тих самих зусиль. Це досягається за рахунок скорочення числа цілей, на які мають спрямовуватися увага і зусилля.
2. *Повноваження і відповідальність.* Повноваження — це право віддавати наказ, а відповідальність — її складова протилежність. Надання повноважень передбачає виникнення відповідальності.
3. *Дисципліна.* Обов'язкова для усіх і має на увазі взаємну повагу керівників та підлеглих. Дисципліна передбачає можливість справедливо застосовувати санкції.
4. *Єдиновладдя.* Працівник повинен отримувати накази тільки від одного безпосереднього керівника.
5. *Єдність напрямку дій.* Кожна група, що діє в межах однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.
6. *Підпорядкованість особистих інтересів загальним.* Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні превалювати над інтересами компанії або організації більшого масштабу.
7. *Адекватна винагорода персоналу.* Щоб забезпечити вірність і підтримку працівників, вони повинні отримувати справедливу зарплату за свою службу.
8. *Централізація.* Йдеться про властивість системи бути керованою з якогось єдиного центру, якщо всі частини організації керуються командами з центру і користуються заздалегідь визначеними правами. У колективі централізацію здійснює керівник, лідер, менеджер; на підприємствах — адміністрація, апарат управління; у країні — державний апарат. У разі високої складності системи або неможливості єдиного керівництва з центру останній передає частину *владних повноважень* автономіям, відбувається децентралізація керування.
9. *Скалярний ланцюг.* Це особи, які обіймають керівні посади, а саме: від особи, яка займає найвище положення в

цьому ланцюзі і до керівника низової ланки. Відмова від ієрархічної системи без визначеної на те необхідності є помилкою, та ще більша помилка — підтримання цієї ієрархії, якщо вона завдає шкоди інтересам бізнесу.

10. *Порядок*. Місце — для всього і усе на своєму місці.
11. *Справедливість*. Це сполучення доброти та правосуддя, відданості персоналу і об'єктивності адміністрації.
12. *Стабільність робочого місця для персоналу*. Висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, який тримається за місце, безумовно більш переважний, ніж видатний, талановитий менеджер, що швидко іде і не тримається за своє місце.
13. *Ініціатива*. Означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це додає організації силу й енергію.
14. *Корпоративний дух*. Союз — це сила, що є результатом гармонії персоналу.

Основні положення А. Файоля розвив і поглибив Л. Урвік, який основну увагу приділив розробці законів і принципів організації. Розглянемо їх.

1. *Відповідність людей і структури*: спочатку варто детально розробити структуру організації, а потім відібрати фахівців, які найбільше відповідають вимогам структури.
2. *Створення спеціального і генерального штабів*: основною функцією спеціального штабу має бути розробка рекомендацій для керівника організації; основні завдання генерального штабу — підготовка і передача наказів керівника, контроль поточної роботи і допомога керівництву в координації діяльності “штабних” фахівців.
3. *Порівнюваність прав і відповідальності*: недостатньо покладати на лінійних керівників тільки відповідальність за якусь діяльність, необхідно також делегувати їм владу, яка відповідає рівню їхньої відповідальності.
4. *Діапазон контролю*: оптимальна кількість осіб, безпосередньо підлеглих одному керівникові (у діапазоні  $7 \pm 2$ , тобто кількість безпосередніх підлеглих може коливатися від 5 до 9 осіб).



5. *Спеціалізація*: можливі три типи спеціалізації управління — за метою, за операцією, за типом споживача або географічною ознакою.
6. *Визначеність*: для кожної посади варто письмово визначити права, обов'язки, відповідальність, відносини і зв'язки з іншими особами.

*Принципи управління планово-адміністративної системи господарювання.* Визначення загальних підходів до управління організаціями відбувалося в межах різних управлінських шкіл. Західний менеджмент ґрунтувався на тому, що кожна організація є самостійним суб'єктом ринку, який має широку свободу дій. Іншою була ситуація в країнах, які сповідували соціалістичну ідею. У них система управління ґрунтувалася на ідеї централізації і прямого керівництва діяльністю підприємств державними владними структурами. Передусім це стосувалося Радянського Союзу, де централізація набула особливо жорстких форм. Ідеї нового підходу до управління розробляли А. Богданов, Н. Вітке, А. Гастев та ін. Вони сформулювали принципи управління, які відповідали особливостям планово-адміністративної (соціалістичної) системи господарювання:

1. *Демократичний централізм* — централізоване керівництво народним господарством і надання обмеженої господарської самостійності підприємствам.

2. *Єдиновладдя колегіальність* — безперечне підпорядкування волі керівника, сувора дисципліна, але широке залучення працівників до участі в управлінні.

3. *Єдність політичного і господарського керівництва* — політичні завдання визначаються з урахуванням особливостей стану і розвитку економіки; управління націлене на виконання планів.

4. *Поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні* — виробництвом, яке створює економічні умови життя людей, керують переважно галузеві органи управління, а інфраструктурою, що визначає соціальні умови життя населення, — переважно територіальні органи.

5. *Планове ведення господарства* — визначення на тривалий період напрямів, темпів та пропорцій розвитку виробництва від підприємства до народного господарства загалом.

6. *Матеріальне і моральне стимулювання праці* — розподіл матеріальних благ і задоволення потреб людей залежно від кількості та якості витраченої ними праці за допомогою матеріальних і моральних стимулів.

7. *Науковість* — побудова всієї системи управління виробництвом на досягненнях науки управління.

8. *Відповідальність* — кожний працівник підприємства має знати свої права, обов'язки, а також те, за що він особисто несе відповідальність.

9. *Добір і розміщення кадрів* — має здійснюватися так, щоб додана їм в організації робота була виконана найефективніше.

10. *Економічність і ефективність* — ефективне поєднання людських і матеріальних ресурсів з метою їх найекономнішого і найпродуктивнішого використання.

11. *Спадковість господарських рішень* — це єдність економічних явищ і процесів як послідовності кількісних і якісних змін, що здійснюються у часі та просторі.

Ці принципи значною мірою перегукуються з принципами управління, сформульованими класичною школою менеджменту стосовно виконання управлінських функцій. Однак щодо побудови системи управління перевагу має принцип централізації з перенесенням його на весь народногосподарський комплекс. Оскільки проблематично забезпечити досконале централізоване планування і виконання планів у межах всієї країни, то виникла потреба у виокремленні таких принципів, як поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні та єдності політичного і господарського керівництва. Останній принцип забезпечував більш жорстку систему контролю за виконанням управлінських рішень, а перший — давав змогу узгоджувати систему планів розвитку різних галузей із соціально-економічними потребами територій. Принципи демократичного централізму та колегіальності лише декларувалися.

Недосконалість системи управління, яка ґрунтувалася на принципах жорсткої централізації, спричинила її низьку ефективність, що призвело до зниження конкурентоспроможності економіки Радянського Союзу і її руйнування. Стало очевидним, що розвиток країни можливий лише на основі переходу до ринкової економіки і перегляду основних принципів управління, оскільки старі перестали “працювати” у нових умовах господарювання. У них була відсутня одна з найважливіших складових — ініціативність, підприємливість працівників, здатність організації залучати новації, які б поліпшували її конкурентні позиції.

Хоча багато із цих принципів і нині мають практичну цінність, нові умови економічної діяльності вимагають нових принципів, на основі яких вона може успішно діяти. Основні принципи сучасної науки менеджменту:

1. *Системність*. Організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов’язаних елементів.
2. *Взаємозалежність*. Організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.
3. *Динамічна рівновага*. Передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.
4. *Цілеспрямованість*. Будь-яка діяльність в організації має спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.
5. *Ієрархічність*. Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.
6. *Єдиноладдя*. Наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.

7. *Економічність*. Формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.
8. *Активізація*. Спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін.
9. *Урачування потреб та інтересів*. Покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.

### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Розкрийте сутність законів та закономірностей менеджменту. Обґрунтуйте доцільність застосування законів менеджменту в практиці діяльності реальних організацій. Наведіть приклади до кожного закону.
2. Назвіть та схарактеризуйте сутність принципів менеджменту А. Файоля?
3. Поясніть сутність і дію принципів менеджменту на прикладі конкретної організації або її підрозділів.

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Закони бюрократії Макса Вебера.
2. Закони бюрократизації Паркінсона.
3. Система управління і її закони.
4. Принципи сучасного менеджменту.

---

## Тема 4

### ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 4.1. Поняття функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.
- 4.2. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та категорій менеджменту.
- 4.3. Сутність і класифікація методів менеджменту.
- 4.4. Економічні методи менеджменту.
- 4.5. Адміністративні методи менеджменту.
- 4.6. Соціально-психологічні методи менеджменту.
- 4.7. Механізм взаємодії методів та функцій менеджменту.

Поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• функції менеджменту;</li><li>• загальна функція менеджменту;</li><li>• конкретна функція менеджменту;</li><li>• процес менеджменту;</li><li>• метод;</li><li>• методи менеджменту;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• економічні методи менеджменту;</li><li>• організаційно-розпорядчі методи менеджменту;</li><li>• соціально-психологічні методи менеджменту</li></ul>



#### 4.1. Поняття функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту

Функції менеджменту відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Вони спрямовані на вирішення специфічних проблем, які виникають в процесі функціонування будь-якої організації. Так, завдання визначен-

ня основних напрямів та пропорцій розвитку виробництва з урахуванням наявних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів вирішується шляхом реалізації функції планування; завдання перевірки діяльності будь-якого структурного підрозділу або роботи окремого працівника реалізується через функцію контролю; завдання налагодження зв'язків між окремими підрозділами організації вирішується шляхом реалізації функції організування. Таким чином, зміст кожної функції менеджменту визначається специфікою завдань, які вирішуються.

Функції менеджменту, як спеціалізовані види управлінської діяльності, виникли в результаті розподілу та спеціалізації праці. Єдиний процес управління розділяється на спеціалізовані функції з метою закріплення окремих видів робіт за виконавцями і тим самим упорядкування процесу управління. Функції відображають конкретний зміст управлінської діяльності як самого менеджера, так і апарату управління, характеризують цей вид діяльності.

Слово “функція” (від лат. *functio*) означає виконання, коло діяльності, призначення, обов'язок тощо.

**Функції менеджменту** — це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності; сукупність дій і операцій, які виконуються з метою узгодження спільної діяльності працівників організації у процесі досягнення її цілей.

Існують різноманітні класифікації функцій менеджменту.

*За місцем в управлінні (за ступенем вияву функції в управлінській діяльності)* функції менеджменту поділяють на:

- загальні (основні), які беруть участь у будь-яких управлінських процесах;
- конкретні (часткові, спеціальні), за допомогою яких здійснюються лише певні управлінські процеси.

**Загальна функція менеджменту** — це частина управлінського циклу, якій властиві регулярний вид діяльності органів управління і яка визначає спеціалізацію управлінської праці незалежно від сфери діяльності господарюючого суб'єкта.

Функції менеджменту вперше в теорії управління скласифікував французький учений А. Файоль. Він виокремив функції,

які реалізує управлінський апарат організації: планування, організацію, розпорядництво, координування.

О. Є. Кузьмін до загальних функцій менеджменту відносить: планування, організацію, мотивацію, контроль, регулювання.

На думку В. В. Стадник, до загальних функцій належать: прогнозування, планування, організування, мотивування, контролювання і координування (регулювання).

М. Мескон, М. Альберт, Ф Хедоурі розглядають чотири основні функції: планування, організацію, мотивацію і контроль. Цей підхід вважається найбільш привабливим, оскільки, як показують дослідження, саме ці функції беруть участь у будь-якому управлінському процесі.

Кожна із чотирьох основних функцій менеджменту є для організації життєво важливою, але планування забезпечує основу для інших функцій, і тому вважається головною серед них. Решта ж функцій орієнтовані на виконання оперативних, тактичних та стратегічних планів організації.

Слід зауважити, що нині в управлінській науці виокремлюють від чотирьох до п'ятнадцяти загальних функцій менеджменту: планування, організацію, мотивацію, контроль, визначення цілей, прогнозування, регулювання, координування, облік діяльності, аналіз діяльності, прийняття і реалізацію управлінських рішень тощо.

**Планування** — це вид управлінської діяльності, який спрямований на визначення цілей та майбутнього стану організації.

**Організація** — це вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією, встановлення в ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

**Мотивація** — це вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання працівників до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей організації.

**Контроль** — це вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів її діяльності.

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

Для загальних функцій менеджменту характерні такі риси:

- визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця її вияву;
- властиві управлінню будь-якою організацією;
- здійснюються у будь-якій виробничій системі і на кожному рівні управління;
- поділяють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності їх виконання у часі;
- відносно самостійні і водночас взаємодіють.

**Конкретна функція менеджменту** — це функція, яку виокремлено відповідно до завдань управління діяльністю організації, або до конкретних стадій виробничого процесу, або за спрямованістю на конкретні чинники виробництва.

Конкретні функції впливають не на все виробництво, а на окремі його частини. Крім того, кожна така функція управління в організації є комплексною за змістом і включає в себе загальні функції. Конкретні функції характерні певним об'єктам управління, а їх обсяг, зміст і кількість залежать від величини об'єкта управління, виду його діяльності та галузевої належності.

Конкретні функції класифікують за трьома ознаками:

- 1) за процесами управління:
  - постачальницькою діяльністю;
  - основним виробництвом;
  - допоміжним виробництвом;
  - патентно-ліцензійною діяльністю;
  - капітальним будівництвом;
  - збутовою діяльністю;
  - зовнішньоекономічною діяльністю тощо;
- 2) за об'єктами управління:
  - підприємством;
  - відділом;



- цехом;
  - дільницею;
  - бригадою тощо;
- 3) за елементами виробничо-господарської діяльності:
- управління працею;
  - управління предметами та знаряддями праці;
  - управління інформацією;
  - управління технологією тощо.

Для підприємств промисловості характерними є: перспективне і поточне техніко-економічне планування діяльності, оперативне управління основним виробництвом, управління допоміжним виробництвом, управління матеріально-технічним забезпеченням, управління збутом продукції, управління маркетингом, управління технічною підготовкою виробництва, управління якістю продукції, управління технологічними процесами, управління стандартизацією продукції, управління гарантійним ремонтом і обслуговуванням продукції, управління витратами і ресурсами, управління продуктивністю праці, управління працею та мотивацією діяльності персоналу, управління капітальним будівництвом, ремонтом будівель і споруд, управління персоналом, управління творчою діяльністю персоналу, управління соціальним розвитком колективу підприємства, управління охороною навколишнього середовища, управління фінансами, управління обліком і звітністю, управління розвитком виробництва і управлінської діяльності, управління діловодством, управління інформаційним забезпеченням управлінської діяльності, управління правовим забезпеченням управлінської діяльності, управління технічним оснащенням управлінської діяльності.

При управлінні НДДКР (інноваціями) реалізуються наступні конкретні функції управління: організація інноваційного процесу, вибір і реалізація стратегії НДДКР, оптимальний розподіл ресурсів на НДДКР, упровадження та захист результатів НДДКР.

Реалізація функції “управління маркетингом” включає: організацію збору і обробку маркетингової інформації, ви-

бір цільових ринків та їх сегментування, визначення цін на продукцію підприємства, забезпечення розробки нових видів продукції, створення фірмових знаків, організацію індивідуальних продаж, управління рекламою, способи просування товару до споживачів, організацію виставок, формування стосунків між фірмою та споживачами, організацію обслуговування споживачів, виявлення каналів збуту продукції, планування і аналіз маркетингової діяльності, правове забезпечення маркетингової діяльності, загальне керівництво маркетингом.

Реалізація функції “управління фінансовою діяльністю підприємства” включає: придбання та використання фінансових ресурсів, управління ліквідністю, структурування капіталу та майна, управління оборотними засобами, фінансове планування та фінансовий контроль.

Загалом сфера діяльності, яка називається менеджментом фірми, може бути розділена на окремі функції, що зведені у три основні групи:

- загальне управління (встановлення нормативних вимог і політики управління, політики інновацій, планування, організація роботи, мотивація, координація, контроль, відповідальність);
- управління структурою підприємства (його створення, предмет діяльності, правові форми, зв'язки з іншими підприємствами, територіальні питання, організація, реконструкція, ліквідація);
- конкретні сфери управління (маркетинг, НДДКР, виробництво, кадри, фінанси, основні фонди).

Реалізація будь-яких конкретних функцій здійснюється шляхом застосування основних функцій.

Усі функції мають дві спільні характеристики:

- потребують прийняття рішення;
- для їх здійснення потрібна комунікація, тобто обмін інформацією.

Будь-яка функція включає в себе збір інформації, її переробку, розробку рішення і доведення їх до виконавців. Процеси

інформаційного обміну інколи називають “зв’язковими” у системі менеджменту організації.

#### **4.2. Процес управління як сукупність взаємопов’язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та категорій менеджменту**

Місце функцій, методів і принципів менеджменту в системі та процесі управління, їх взаємозв’язок із категоріями управління зображено на рис. 4.1.

Між принципами та методами менеджменту існує тісний взаємозв’язок. Загалом метод виступає як спосіб реалізації принципів управління. Однак як складова методу, принцип набуває в ньому кількісну, якісну, адресну, часову і простору визначеність.

Принципи управління певною мірою формують і зміст управлінської діяльності, тобто залежно від того, які і скільки принципів перебуватимуть в основі управління тим чи іншим об’єктом, буде змінюватися і функціональний зміст управлінської діяльності. Для реалізації будь-якого принципу управлінському персоналу необхідно провести ту чи іншу роботу. Тобто будь-яка функція управління виконується за допомогою певних методів, які, своєю чергою, включають у себе і принципи управління.

Принципи управління можна представити як правила поведінки керівника щодо здійснення управлінських функцій. Розглянемо приклади взаємозв’язку принципів та функцій управління:

- для реалізації функції “планування” використовується низка загальних та специфічних принципів: директивність, єдність інтересів усіх учасників діяльності, що планується, збалансованість, реалістичність, об’єктивність, оптимальність, системність;
- для реалізації функції “організування” — спеціалізація, пропорційність, ритмічність, прямоточність;

- для реалізації функції “координація” та “регулювання” — чіткість, надійність, оперативність, раціональність;
- для реалізації функції “контролювання” — своєчасність, всебічність, безперервність;
- для реалізації функції “аналіз” — об’єктивність, оперативність, конкретність, кількісна визначеність, порівняння результатів, системність;
- для реалізації функції “обліку” — всебічність, оперативність, уніфікація облікових показників плану і фактичного стану об’єкта точність, доступність, повнота, ясність, економічність, об’єктивність, своєчасність;
- для реалізації функції “керівництво” — створення і безперервна раціоналізація системи управління, робота з персоналом управління, активізація праці персоналу, стиль діяльності, норми поведінки.

Усі функції менеджменту взаємопов’язані, їх не слід розглядати однобічно. Це складний, неоднозначний соціальний процес, який тісно пов’язаний із системою виробництва.

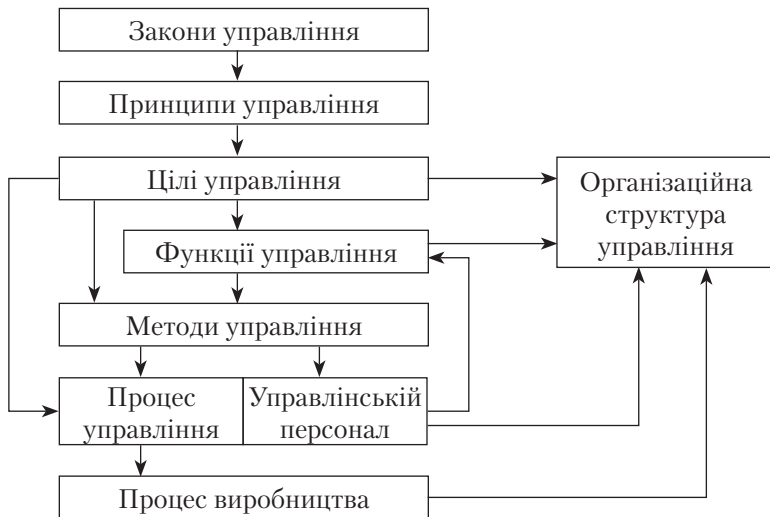


Рис. 4.1. Взаємозв’язок категорій теорії управління

На прикладі реалізації функції контролю та регулювання розглянемо цей взаємозв'язок. Залежно від характеру відхилень чи недоліків, що були виявлені в процесі контролю в керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування). Якщо у блоці “Планування” виявлено недоліки, то розроблені заходи стосуватимуться удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; якщо відхилення виникли, наприклад, в організаційній структурі управління, то йтиметься про реалізацію заходів з удосконалення побудови організації тощо. Недоліки в матеріальному і моральному стимулюванні працівників керованої системи будуть усуватись у блоці “Мотивування”, наприклад, удосконалення системи преміювання, нарахування дивідендів та ін.

### 4.3. Сутність і класифікація методів менеджменту

Реалізація функцій менеджменту та принципів управління здійснюється шляхом застосування різноманітних методів.

У господарській практиці регулюючий вплив на об'єкти, що управляються, здійснюється за допомогою спеціальних засобів та прийомів: доведення планових завдань; економічного та морального стимулювання; матеріальної відповідальності; проведення нарад; оголошення наказів та розпоряджень; організаційне регламентування та нормування. Усі ці засоби та прийоми становлять систему методів управління. За допомогою методів управління управляюча система встановлює правила дій та поведінку, які є обов'язковими для підсистем, що управляються.

**Метод** — це прийом або сукупність прийомів у будь-якій сфері людської діяльності, способи досягнення поставленої мети, шляхи вирішення завдань.

Слово “метод” (від грец. *methodos*) означає спосіб досягнення будь-якої цілі.

У теоретичному аспекті **методи управління** — це сукупність способів і прийомів впливу керуючої системи на керовану на

різних рівнях і ланках управління для досягнення поставлених організацією цілей.

У прикладному аспекті **методи менеджменту** — це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії.

Методи менеджменту застосовуються відносно трудових колективів загалом та окремих працівників зокрема. Тобто це способи управлінського впливу на трудові колективи та людину.

Методи менеджменту покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного його члена, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію відхилень від накресленої програми дій. Значення методів менеджменту визначає їх спрямованість на досягнення цілей у найбільш стислі терміни за умов раціонального використання ресурсів.

Формування цілеспрямованого впливу на трудові колективи та окремих працівників безпосередньо пов'язано з мотивуванням, тобто використанням чинників, які зумовлюють поведінку людини в колективі у процесі виробництва. Тому методи менеджменту повинні мати мотиваційну характеристику, яка визначає напрям їх дії, вказує на мотиви поведінки людей, на які зорієнтовані методи.

У практиці управління зазвичай одночасно використовують різні методи та їх комбінації. Нехтування будь-яким із них, надання переваги тільки деяким негативно позначається на загальній дієвості менеджменту організації. Так, якщо на початку застосування методу отримують позитивний ефект, то його тривале використання може призвести до того, що об'єкт, який управляється, адаптується до нього, втрачає потрібну реакцію на управлінський вплив. Тому використання методів управління не може бути шаблонним. Воно передбачає постійний пошук найкращого способу впливу на об'єкт управління, який дав би змогу досягати бажаних результатів своєчасно і найменшими зусиллями.

Усі методи менеджменту взаємопов'язані та є доповненням один до одного. Наприклад, техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (розпорядчі методи). При цьому можливі зміни у складі працівників (соціально-психологічні методи), викликані необхідністю виконання зазначеного плану. Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.

Таким чином, ефективність діяльності окремих працівників, окремих структурних підрозділів і підприємства загалом значною мірою залежить від правильності визначення й застосування методів менеджменту.

Основою класифікації методів управління є мотиви, якими керується людина у процесі діяльності.

Методи менеджменту класифікують за такими ознаками:

**1) за напрямом впливу на керований об'єкт:**

- *методи прямого впливу* — безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);
- *методи непрямого впливу* — створюють умови для впливу на керовану систему (плани, стимули, методи формування психологічного клімату в колективі тощо);

**2) за способом врахування інтересів працівників:**

- *методи матеріального впливу* — враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули;
- *методи владного впливу* — спрямовані на упорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та регулювання їхньої діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);
- *методи морального впливу* — спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають соціальні норми, моральні стимули, методи встановлення доброзичливих стосунків між керівником і підлеглим тощо;

### 3) *за формою впливу:*

- *кількісні методи* (калькуляції, кошториси, бюджет, матеріальні стимули тощо);
- *якісні методи* (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами);

### 4) *за характером впливу:*

- *економічні методи менеджменту* — зумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях (економічні плани і матеріальні стимули);
- *адміністративні методи менеджменту (організаційно-розпорядчі)* — впливають на діяльність організації загалом та окремих її працівників. До них належать:
  - *організаційні способи впливу*, що реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом організаційного регламентування (закони, положення, статuti, укази), організаційного нормування (витрат сировини, енергії, інструменту), організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги), організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви);
  - *розпорядчі способи впливу* (накази, розпорядження, вказівки);
  - *дисциплінарні способи впливу* (зауваження, догана, переміщення посадових осіб, звільнення тощо);
- *соціально-психологічні методи менеджменту* — використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їхньої трудової діяльності. Ці методи використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію та ґрунтуються на суспільно значущих морально-етичних категоріях, цінностях та вихованні. До них належать:
  - *соціальні плани* (впливають через створення сприятливих умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо);



- *моральні стимули* (впливають через нагородження орденами, грамотами, присвоєння звань тощо);
- *методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі* (забезпечують вплив на засадах добору його членів за характером, стажем, національністю, розташуванням кадрів на робочих місцях тощо);
- *технологічні методи менеджменту* – впливають на працівників через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До них належать:
  - *технологічні документи* (виконуючи ту чи іншу роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів);
  - *конструкторські документи* (впливають через використання у процесі трудової діяльності ескізів виробів, деталей, вузлів, креслень, конструкторських карт, конструкторських схем складання машин та оснащення тощо).

#### 4.4. Економічні методи менеджменту

Економічним методам належить пріоритетне місце в системі методів управління. Це зумовлено тим, що в умовах ринкової економіки вони виконують роль базових способів впливу на поведінку людей, активізують їхню діяльність, підвищують ділову активність підприємства.

Економічні методи управління можна розглядати як систему прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного співвиміру витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна). При цьому слід брати до уваги, що, крім особистих, учасник процесу переслідує і суспільні, і групові цілі. Основними методами управління при цьому ви-

ступає система заробітної плати і преміювання, яка повинна бути максимально пов'язана з результатами діяльності виконавця.

В основі цих методів лежить економічна зацікавленість в результатах своєї праці.

**Економічні методи менеджменту** — це сукупність прийомів, способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів і інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей.

Основна відмінна риса економічних методів — можливість їх кількісного вимірювання.

Економічні методи управління як способи впливу мають у своїй основі економічні відносини й економічні інтереси людей. Слід розрізняти інтереси держави, колективу підприємства й особисті інтереси працівника. Свідоме використання об'єктивних законів і інтересів на основі товарно-грошових відносин на всіх ієрархічних рівнях є основою економічних методів.

До *системи економічних методів* належать: ціна, кредит, податки, бюджет, економічні стимули (заробітна плата, премії, надбавки тощо), планування, дивіденди, комерційний розрахунок та ін.

З одного боку, ці методи стимулюють діяльність фірм щодо задоволення потреб суспільства (система податків, банківських кредитів тощо), а з іншого — слугують для мотивації роботи персоналу (заробітна плата, премії, винагорода за інновації).

Серед *економічних методів* виокремлюють *дві підгрупи*:

- 1) **методи прямого економічного впливу** на працівників, до яких належать: організаційно-виробниче планування, цільові комплексні програми організацій, бізнес-планування, комерційний розрахунок, система внутрішніх економічних регуляторів;
- 2) **методи побічного регулювання** діяльності організації, до яких належать: загальнодержавні (галузеві) комплексні цільові програми, а також система загальнодержавних, місцевих і внутрішніх економічних регуляторів господарської діяльності.

## 4.5. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту

Оскільки економічні методи управління не в змозі забезпечити чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу, вони повинні бути доповнені організаційно-розпорядчими (адміністративними) методами. Організаційно-розпорядчі методи є методами прямого впливу, які мають директивний, обов'язковий характер і базуються на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.

Організаційно-розпорядчі методи інколи називають адміністративними. Однак поняття “організаційно-розпорядчі методи” більш глибоке, ніж “адміністративні”, оскільки перше поняття включає вивчення організаційних впливів у різних формах їх вияву, а друге — ґрунтується на застосуванні нормативних актів (постанов, наказів, інструкцій органів влади і управління).

**Організаційно-розпорядчі методи** — це сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи (виробництва, надання послуг) з метою управління її станом відповідно до умов, що змінюються.

Ці методи забезпечують чіткий розподіл обов'язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, підтримку організованості в роботі та високої дисципліни праці, координацію трудових зусиль працівників прямим (адміністративним) спонуканням їх до дій, а також контроль за роботою підприємств, організацій і окремих працівників.

Особливість організаційно-розпорядчих методів полягає в тому, що вони однозначно вирішують відповідну ситуацію, маючи обов'язкову силу для виконавця, але не дають йому можливості вибору між різними формами дій, як це характерно для економічних методів керівництва, що мають чітку адресність. Вони допускають обов'язковий характер відповідних розпоряджень та вказівок, невиконання яких розглядається як пряме порушення дисципліни і передбачає певні стягнення. Економічні методи управління носять також і обов'язковий харак-

тер, але порушення встановлених ними показників та умов не супроводжується для виконавця прямим стягненням, а лише призводить до негативних наслідків, які відображаються в показниках господарської діяльності (фінансових та/або натуральних).

Важливо визначити оптимальне співвідношення організаційно-розпорядчих та економічних методів. Ці дві групи методів управління не суперечать один одному і тісно взаємопов'язані. На практиці організаційно-розпорядчі методи передують економічним, оскільки спочатку організаційно формують об'єкт управління та структуру управління ним. У процесі функціонування господарської системи економічні методи управління реалізуються у формі організаційно-розпорядчого впливу суб'єкта управління на об'єкт (постанови, накази, розпорядження, оперативні вказівки і т. ін.).

Організаційно-розпорядчі методи в основному спираються на владу керівника, його права, дисципліну і відповідальність, які характерні для організації.

Організаційно-розпорядчі методи менеджменту класифікують за різними ознаками:

1) **за характером впливу:**

- *методи організаційного впливу* (впливають на структуру управління):
  - організаційне регламентування;
  - організаційне нормування;
  - організаційно-методичне інструктування;
- *методи розпорядчого впливу* (впливають на процес управління):
  - накази;
  - розпорядження;
  - усні вказівки тощо;

2) **за спрямованістю:**

- *на об'єкт менеджменту;*
- *на суб'єкт менеджменту;*

3) **за джерелами впливу:**

- *методи організаційного впливу вищого рівня менеджменту;*

- *методи організаційного впливу середнього рівня менеджменту;*
- *методи організаційного впливу низового рівня менеджменту.*

На вищому та середньому рівнях переважають регламентуючі та нормативні методи організаційного впливу, на низовому — розпорядчі методи, які регулюють та підтримують повсякденну виробничо-господарську діяльність.

Організаційні методи засновані на типових ситуаціях, а розпорядчі відносяться здебільшого до конкретних ситуацій. Зазвичай розпорядчі методи ґрунтуються на організаційних. Розглянемо їх детальніше.

На відміну від розпорядчих методів, при застосуванні організаційних не вказуються конкретні особи і конкретні дати виконання.

Методи організаційного впливу в управлінні виробництвом застосовуються в період створення нових організацій (підприємств), а також під час їх реорганізації.

Форми вияву організаційного впливу:

- 1) регламентування (чітке закріплення функцій і робіт);
- 2) нормування (встановлення нормативів виконання робіт);
- 3) інструктування (уточнення завдань, ознайомлення з обставинами та особливостями діяльності).

**Регламентування** — це опис порядку виконання управлінських рішень, що слугує для розподілу управлінських завдань між виконавцями.

Регламентування в організації здійснюється менеджерами найвищого та середнього рівнів, керівниками функціональних підрозділів (відділ маркетингу, фінансовий відділ та ін.).

*Організаційне регламентування* полягає у складанні сукупності правил, які є обов'язковими для виконання та визначають зміст і порядок організаційної діяльності. На основі цих правил діє підприємство, його підрозділи, окремі працівники. Правила оформлюють у вигляді конкретних адміністративних актів, які розраховані на тривале користування, а саме:

- статут підприємства;
- положення про відділи;

- постанови;
- правила внутрішнього розпорядку тощо.

В основі цих актів лежить законодавча база, тому застосовують їх з відповідним правовим обґрунтуванням.

**Статут** — це юридичний акт, за допомогою якого оформляється утворення організацій і підприємств і визначається їх структура, функції і правові положення.

**Положення** — це юридичні документи, які визначають порядок утворення, вид діяльності, основні завдання, структуру і функції підприємств, організацій, закладів та їх структурних підрозділів. Виходячи з особливостей структури підприємства, розробляють положення про лінійні ланки (директора, начальника цеху, старшого майстра, майстра, бригадира). Положення розробляються і для функціональних ланок управління (положення про начальника відділу, його права і обов'язки). Положення про лінійних і функціональних керівників затверджується директором або одним з його заступників.

**Постанови** приймаються колегіальними органами державного управління, а також різними громадськими органами, з'їздами, конференціями, нарадами і зборами.

**Організаційне нормування** включає норми і нормативи витрат ресурсів у процесі діяльності фірми.

Організаційне нормування визначає межі дії технічних, технологічних, економічних і організаційних норм. Виявляється у роботі, що виконується спеціалістами апарату управління зі створення нормативів:

- технічних (стандарти, креслення);
- технологічних (режими і методи обробки, тривалість операцій, послідовність виконуваних операцій);
- календарно-планових (ритм виробництва, величина запасів, розмір транспортних партій, тривалість виробничого циклу);
- трудових (тарифні розряди, ставки, оклади, тривалість робочого дня, величина відпустки, норми виробітку, чисельність працівників);

- економічних (норми витрат матеріалів, норми амортизаційних відрахувань, норми рентабельності продукції).

**Організаційно-методичне інструктування** — передбачає доведення до працівників найраціональнішого способу виконання робіт, а також перевірку знань та вмій виконавців. У керуючій системі таке інструктування здійснюється шляхом розробки і впровадження інструкцій, правил, проведення методичного інструктажу, надання методичних вказівок, складання карт трудових процесів.

Інструктування є формою методичної та інформаційної допомоги, яка спрямована на успішне виконання роботи. Його можна здійснювати за допомогою радіо, телефону, відеопристроїв, друкованих матеріалів, особистих контактів, індивідуально і колективно. До інструктування належить *оформлення приміщень організаційною документацією про умови роботи* (наприклад, стенди з найменуванням організаційних підрозділів, схеми їх розташування, порядок роботи, внутрішні організаційні інструкції).

Інформаційний вплив включає: *акти, протоколи, доповідні записки, службові листи, заяви*.

**Інструкція** — це документ, який регламентує порядок виконавчих дій на основі розпоряджувальних актів вищестоящих органів і наказів самого підприємства. Кожна інструкція затверджується вищестоящим керівництвом.

**Правила** — це службові документи, які за своєю формою і змістом близькі до інструкцій. Інколи правила входять в інструкції. На підприємствах розробляються правила внутрішнього розпорядку, експлуатації службових приміщень, оформлення вхідних і вихідних документів тощо. Правила затверджуються керівником підприємства.

Методи розпорядчого впливу застосовуються за умови визначення прав та обов'язків структурних підрозділів й окремих робітників.

У практичній діяльності можуть виникнути непередбачені регламентаційними актами, нормами проблеми або передбачені ними як розпорядча діяльність, наприклад: відхилення від пла-

нів, спричинених порушенням зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління, порушення трудової дисципліни, недостатня обґрунтованість управлінських рішень, недотримання регламентів та режимів роботи, використання недосконалих систем матеріального стимулювання праці, зриви у постачанні товарів і сировини, затримання платежів за реалізовану продукцію, зміни попиту на ринку тощо. Для ліквідації тимчасових відхилень, які порушують програму розвитку господарської діяльності, потрібно здійснювати адміністративні впливи, тобто розпорядчий вплив.

Методи розпорядчого впливу забезпечують організованість та високу дисципліну, координацію трудових зусиль працівників шляхом прямого (адміністративного) спонукання їх до дій, а також контроль за роботою підприємства (організації) і окремих працівників.

***Розпорядчі методи менеджменту*** — це система важелів поточного регулювання діяльності об'єкта управління у формі директив, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій.

Розпорядчий вплив — більш гнучка, рухома і активна форма впливу на виробництво. Здійснюється керівником, обов'язковий і не підлягає обговоренню чи зміні. Усі акти розпорядчого впливу спрямовують від вищих управлінських органів до нижчих, від керівника до підлеглих.

Розпорядчий вплив може здійснюватися як в усній формі, так і у вигляді документа. Остання форма надає можливість чіткіше враховувати та контролювати виконання розпоряджень.

Ця група організаційно-розпорядчих методів охоплює усі види управлінської діяльності: управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами, використання обладнання, організацію праці управлінського персоналу, самоуправління. Для їх застосування значущими є такі елементи управління: виявлення відхилень, прогнозування їхнього виникнення, прийняття рішень щодо їх урегулювання.

Форми розпорядчих методів менеджменту:

- обов'язкові приписи (наказ, розпорядження);
- узгоджувальні дії (наради, консультації);
- рекомендації (роз'яснення, вказівка).



*Основні види розпорядчих методів*, через які здійснюється розпорядчий вплив: директиви, постанови, накази, розпорядження, резолюції, консультації, вказівки, постановка завдань, встановлення відповідальності, інструктаж підлеглих, координація робіт і контроль за їх виконанням, рішення оперативних нарад (протоколи).

**Директива** — це рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем та галузей.

Директиви визначають загальну мету господарювання на тривалий період, яка потребує якісної зміни способів і методів роботи. Реалізація директив пов'язана з прийняттям постанов, виданням наказів, розпоряджень для вирішення проміжних завдань.

**Постанова** — це прийнятий колегіальним органом управління (з'їздом, конференцією, колегією, комісією, правлінням) розпорядчого акта, який визначає шляхи вирішення важливих питань для всієї організації або її окремої підсистеми.

**Наказ** — це акт одноособового управління відповідно до принципу єдиноначальності, яким регулюється діяльність підприємств або закладів.

Наказом визначається перелік конкретних шляхів вирішення певного завдання, строків, порядку, відповідальних осіб і форм контролю (накази по заробітній платі, накази про прийняття на роботу та звільнення з роботи, накази про покарання і заохочення). Видавати накази можуть тільки керівник підприємства або його заступник, для яких таке право передбачено статутами, положеннями або повноваженнями вищої організації. Вони є обов'язковими для виконання у встановлений термін, навіть якщо це не влаштовує виконавця. Розпоряджувальний акт має відповідати нормам адміністративного права, інакше юридично він може бути неправомірним.

Заступники директора, начальники служб на підприємстві, керівники середніх і нижчих рівнів управління здійснюють керівний вплив через розпорядження.

**Розпорядження** — це акт управління відносно різних питань оперативної діяльності підприємства та його структурних

підрозділів, які входять у компетенцію відповідної особи чи органу управління.

Розпорядження можуть видавати заступники керівника і керівники підрозділів у межах наданих їм прав і повноважень, і з тих питань, які входять в коло їхніх безпосередніх обов'язків відповідно до положень про лінійні і функціональні ланки управління. Розпорядження виражають вимоги до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру. Розпоряджувальний акт буде ефективним, якщо він розвиває ініціативу і самостійність у підлеглих.

Накази і розпорядження можуть бути усними або письмовими залежно від важливості завдань, умов діяльності та інших факторів.

В управлінні широко застосовують резолюції.

**Резолюція** — це конкретна вказівка виконавцю щодо певних його дій, передбачених відповідним документом.

Резолюцію накладає керівник у лівому верхньому куті документа по діагоналі.

Керівник або працівники апарату управління, вирішуючи різноманітні питання господарської чи іншої діяльності, не повинні покладатися лише на силу розпоряджень і наказів.

Важливим аспектом практики управління є ефективність використання розпорядчих методів менеджменту. Визначити її можна, порівнюючи те, що було передбачено наказами, постановами, розпорядженнями та іншими формами розпорядчого впливу, з результатами їх реалізації. Ефективність письмових розпоряджень засвідчують їх кількість, ступінь обґрунтованості, творча ініціатива виконавців, рівень виконавської дисципліни: що вищий рівень (якість) організації праці, виробництва і управління, то менше видається письмових розпоряджень. Що більше письмових вказівок, то вірогідніша непогодженість заходів, строків, порушення принципу матеріальної забезпеченості розпоряджень.

За потреби отримання додаткової інформації для вирішення проблем проводять **консультації**. Для цього залучають експертів, які володіють необхідними знаннями або мають досвід вирішення подібних проблем.

Важливою формою розпорядчого впливу є також **усна вказівка**, яку видають своїм підлеглим керівники усіх рівнів управління при виконанні складних завдань. Її здебільшого використовують керівники низових рівнів управління (бригадири, майстри, начальники дільниць) і відноситься вона безпосередньо до підлеглого, вказуючи хто, де, коли і як повинен діяти. Вказівки носять повністю чи частково характер рекомендацій, використовуються для виконання наказів і розпоряджень.

Одним із компонентів розпорядження є **встановлення відповідальності**. Покладаючи відповідальність на працівника, керівник має точно сформулювати сутність дорученої йому справи, вказати, за що він відповідає і кому підпорядковується з цього питання.

**Інструктування підлеглих** передбачає докладне роз'яснення порядку виконання робіт, розподіл їх між учасниками, призначення відповідального за виконання.

Велике значення в процесі розпоряджувального впливу відіграють **координація і контроль** роботи, які передбачають безперервний облік, порівняння результатів і правильне розміщення працівників. Результати контролю можуть бути основою для коригування завдань або здійснення додаткових розпорядчих впливів.

**Наради** — найбільш поширений метод підготовки та прийняття управлінських рішень стратегічного, тактичного та оперативного характеру. Рішення, які приймають на нарадах, оформляють у формі протоколів і мають обов'язковий характер. Строки проведення нарад, їх цілі та завдання, порядок ведення і техніку управління ними слід планувати заздалегідь.

#### 4.6. Соціально-психологічні методи менеджменту

Оскільки учасниками процесу управління є люди, то соціальні відносини і їхні відповідні методи управління важливі й тісно пов'язані з іншими методами управління.

На успішність застосування організаційно-розпорядчих методів в управлінні впливає врахування способів психологічного спонукання працівників до трудової діяльності на виробництві. Колектив може бути більш або менш сприятливий до адміністративних впливів, отримані розпорядження або вказівки виконуватимуться з більшим або меншим ентузіазмом залежно від того, чи враховується роль соціальних і психологічних факторів. З огляду на це, в управлінні слід застосовувати і соціально-психологічні методи.

**Соціально-психологічні методи менеджменту** — це сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в ньому.

До цих методів належать:

- моральне заохочення;
- соціальне планування;
- переконання;
- посилення;
- особистий приклад;
- регулювання міжособистісних і міжгрупових відносин, створення і підтримка морального клімату в колективі тощо.

Група соціально-психологічних методів управління була визначена в 20-х роках ХХ ст.

Від уміння керівника враховувати і використовувати у своїй діяльності соціально-психологічні методи управління значною мірою залежать трудова активність та розвиток творчої ініціативи робітників. Способи та засоби соціально-психологічного впливу істотно визначаються підготовленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями та знаннями у сфері соціальної психології.

Головна мета застосування соціально-психологічних методів — формування в колективі позитивного морально-психологічного клімату, який активізує ініціативність кожного працівника, творчу цілеспрямованість, самодисципліну.

Соціально-психологічні методи менеджменту за способом дії можна поділити на дві основні групи методів: соціальні та психологічні методи.

За допомогою соціальних методів управління здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами.

**Соціальні методи** — це способи впливу на соціальні інтереси персоналу організації з метою активізації його діяльності, надання їй творчого та справді зацікавленого характеру.

За спрямованістю соціальні методи менеджменту поділяються на:

- 1) методи управління соціально-масовими процесами;
- 2) методи управління організованими групами;
- 3) методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами;
- 4) методи управління індивідуально-особистою поведінкою.

**Методи управління соціально-масовими процесами** спрямовані на управління рухом кадрів у народногосподарських і галузевих масштабах шляхом регулювання процесів міграції населення в географічні зони, які багаті сировинними і енергетичними ресурсами, але не вистачає трудових ресурсів. Певне спрямування міграції досягається шляхом раціонального розміщення виробництва, плановим розподілом спеціалістів після закінчення навчальних закладів.

**Управління організованими групами** може здійснюватись авторитарним, ліберальним і демократичним методами. Вибір методу управління групою залежить від низки обставин: суті питання ділових особистих якостей підлеглих, строків вирішення завдань тощо.

Керівник обов'язково має звертати увагу на те, щоб обраний метод відповідав характеру завдання і конкретній ситуації. Встановлення цієї відповідності і є мистецтвом управління. При цьому важливу роль відіграє особистий досвід керівника і його вміння застосувати теорію на практиці.

**Методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами** спрямовані або на розвиток позитивних, або на обмеження негативних процесів і явищ у колективі, а саме:

- 1) методи розвитку позитивних зрушень:
  - *методи підвищення соціально-виробничої активності* (новаторство, внутрішньо- та міжфірмовий обмін досвідом

у різних формах з урахуванням дотримання комерційної таємниці, моральне стимулювання, розвиток соціальних потреб і інтересів);

- *методи соціальної спадковості* використовують для згуртування колективу і спрямовані на зберігання та розвиток соціально-виробничих традицій у колективі (процедура прийняття нових працівників до складу фірми, проведення днів фірми на честь знаменних дат і подій, професійні свята, організація конкурсів професійної майстерності, урочисті збори, вшанування передовиків, процедури провладу працівників підприємства з великим стажем роботи на заслужений відпочинок тощо);
  - *метод зміни соціального статусу професії* спрямований на підвищення соціальної ролі цієї професії, що породжує у робітників почуття гордості і змушує дорожити образою професією і як наслідок виникне більш свідоме ставлення до праці;
  - *соціально-політичні методи* становлять сукупність методів і способів формування ідейної впевненості, гуманістичної моралі, патріотичної активності мас (політична пропаганда і агітація, контроль за діяльністю адміністрації тощо);
- 2) методи, які спрямовані на обмеження негативних процесів і явищ:
- *методи соціальної профілактики* (громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки, попередження, порука, переключення інтересів на трудову діяльність);
  - *дисциплінарна допомога* (обговорення непристойної поведінки на зборах і в громадських організаціях, критичні статті і карикатури в стінній і місцевій пресі, накладання санкцій на отримання окремих видів соціального забезпечення тощо);
  - *захист соціальних інтересів* (виступи, лекції органів правопорядку, забезпечення консультацій з юридичними органами тощо).

## Методи управління індивідуально-особистою поведінкою

включають:

- *методи заохочення працівника за результатами його праці* (нагородження вітальними листами, присвоєння почесних звань, нагородження орденами, грамотами);
- *метод переконань* (лекції, бесіди, логічні і психологічні доводи, роз'яснення);
- *метод особистого прикладу* розрахований на ефект наслідування осіб, які демонструють зразкове відношення до праці, дисциплінованість, принциповість тощо;
- *метод навіювання* використовується у виробничих ситуаціях конфліктного характеру для безпосереднього впливу на волю і почуття підлеглого;
- *метод примусу* застосовується до працівників, які не виконують покладених на них обов'язків (винесення догани, зменшення суми премії, переведення порушника на іншу ділянку роботи, пониження в посаді, звільнення з роботи).

Водночас можна розглянути й іншу класифікацію соціальних методів управління, яка включає:

- соціальні дослідження;
- соціальне планування;
- методи соціального регулювання.

**Соціальні дослідження** — це методи дослідження соціальних інтересів персоналу з метою виявлення конкретних потреб працівників у певних соціальних благах (житло, покращання здоров'я, спортивні та культурні потреби, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу тощо). На основі таких досліджень розробляється програма задоволення даних потреб.

**Соціальне планування** — це метод планового вирішення соціальних проблем колективу з покращання умов праці, виробничого побуту, духовного та фізичного розвитку, житла, охорони здоров'я, комунально-побутових умов, що виявлені в процесі соціальних досліджень. Соціальне планування реалізується шляхом розробки внутрішньофірмового плану задоволення виявлених потреб з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

**Соціальне регулювання** — це процес реалізації планів і програм задоволення соціальних потреб персоналу. Соціальне регулювання може здійснюватися і за допомогою інших методів. Наприклад, способи підвищення соціально-виробничої активності, методи соціальної спадковості<sup>1</sup>, методи соціального нормування (встановлення правил етикету, традицій, внутрішнього розпорядку роботи фірми, засобів дисциплінарного впливу до тих, хто не дотримується концепції управління організацією).

За допомогою психологічних методів управління здійснюється управління поведінкою індивіда і міжособовими стосунками в колективі.

**Психологічні методи** — це способи регулювання взаємин у колективі з метою формування сприятливого психологічного клімату, який є одним з найважливіших факторів високоефективної діяльності людей.

Кожний керівник для прийняття правильного рішення має знати і враховувати у своїх діях психологію колективу й окремих виконавців. Психологічні способи та прийоми впливу на людей спрямовані на задоволення психологічних інтересів особистості, які виявляються через потребу мати комфортні умови праці, справедливу оцінку трудового внеску та його суспільне визнання, перебування в групі з близькими за поглядами, потреба творчого характеру праці та ін.

Основне призначення психологічних методів — формування умов, за яких особистість працівника максимально розкривається і в своїй діяльності він активно використовує творчий потенціал та енергію на благо всього підприємства.

Причини необхідності застосування психологічних методів в управлінні:

- психологічні фактори значною мірою зумовлюють фізичний, душевний і моральний стан людини;
- продуктивність праці в поєднанні з іншими факторами залежить від них. Наприклад, як показують результати досліджень настроїв працівника значно впливає на його

---

<sup>1</sup> Див. вище детальний опис методів розвитку позитивних зрушень.



продуктивність праці — від зниження до підвищення на 10–15 %.

Особливість психологічних методів полягає в тому, що вони не вимагають будь-яких значних матеріальних витрат, але їх вплив на людей має високу результативність.

Серед психологічних методів, які широко використовуються в менеджменті, виокремлюють такі:

- 1) психологічного спонукання;
- 2) формування соціально-психологічних відносин;
- 3) гуманізації праці;
- 4) професійного відбору і навчання.

Сутність **методів психологічного спонукання** полягає у формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної праці. Досягненню необхідного рівня їхньої активності сприяє використання в управлінні основ теорії мотивації та формування у працівників внутрішніх стійких мотивів до високопродуктивної праці. Формування мотивів ґрунтується на використанні інтересів і бажань людини: його матеріальних і нематеріальних інтересів (духовних).

**Методи формування соціально-психологічних відносин** сформовані на даних соціальної психології. Мета цих методів — покращання взаємин людей і формування дієздатного трудового колективу. Вони дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу. Характер відносин між членами виробничого колективу в багатьох випадках визначає результати їхньої праці.

**Методи гуманізації праці** побудовані на підставі впливу великої кількості факторів виробничого середовища на людину, яка значну частину свого життя проводить на роботі. Завдання методів гуманізації праці — створення оптимальних стосунків між працівниками і керівником, утвердження принципів соціальної справедливості, створення комфортних умов праці, які здійснюють стимулюючий вплив на психіку людини, розкривають її творчі здібності і таким чином сприяють зростан-

ню продуктивності праці за умови збереження і зміцнення здоров'я. На гуманізацію праці позитивно впливають: ергономіка, спеціалізація праці робітників, питання техніки безпеки, системна організація управлінської праці. До методів гуманізації праці належать: стиль керівництва трудовим колективом, культура управління, етика управлінської діяльності, кольоровий окрас приміщення, ліквідація монотонності робочих процесів, підвищення рівня творчого змісту робочих процесів для більш повного задоволення професійних інтересів.

**Методи професійного відбору і навчання** спрямовані на те, щоб психологічні характеристики людини відповідали роботі, яку вона виконує. Профорієнтаційні бесіди, психологічне тестування використовуються для виявлення особистих якостей і оцінок здібностей людей з метою визначення їхньої придатності для виконання певної роботи.

#### **4.7. Механізм взаємодії методів та функцій менеджменту**

Реалізація розглянутих раніше функцій та принципів менеджменту здійснюється шляхом використання різних методів.

Загальні та конкретні функції менеджменту органічно пов'язані з методами менеджменту. Застосування окремих методів і їх груп неможливе у разі нереалізованості їх функцій. Це свідчить про існування між функціями і методами менеджменту прямих і зворотних зв'язків (див. рис. 4.2).

Реалізація конкретної функції “управління транспортними потоками” може здійснюватися із застосуванням таких методів: норми витрат палива та мастильних матеріалів (організаційне нормування), норми амортизаційних відрахувань (організаційне нормування), наказ про впровадження автоматизованих систем управління транспортними потоками (розпорядчий вплив), план здійснення ремонтних робіт у гаражних приміщеннях (економічний метод), посадові інструкції працівників диспетчерського відділу (організаційне регламентування) тощо.

Загальна функція *планування* реалізується насамперед через застосування економічних методів планування, комплексу цільових програм, системи внутрішніх економічних регуляторів, комерційного розрахунку. На підприємстві одним із найрозповсюдженіших інструментів, що використовується при плануванні, є бюджет. Функція “планування” не обмежується лише управлінням виробничо-господарською діяльністю організації, а охоплює і її соціальну складову — управління соціально-масовими процесами, організованими групами, внутрішньогруповими процесами і явищами, індивідуально-особистісною поведінкою.

У процесі здійснення функції *організація* керівник будь-якого рівня виконує свої функціональні обов’язки відповідно до посадових інструкцій. Реалізація організаційних відносин відбувається через застосування організаційно-розпорядчих методів, оскільки завдання саме цього виду методів менеджменту полягає в координації діяльності підлеглих (постанови, накази, розпорядження).

Здійснення функції *мотивація* потребує застосування соціальних методів, орієнтованих на активізацію трудових зусиль індивідів, груп працівників, колективу організації. Функцію можна реалізувати і за допомогою таких економічних методів, як комерційний розрахунок, комплексні цільові програми, внутрішні економічні регулятори.

Працівник, який отримав у процесі навчання і підвищення кваліфікації знання та навички має бажання використати свої здібності на практиці (використання соціально-психологічних методів). Що більше йому це вдається, то вище ступінь його задоволеності, а відповідно і ступінь вираження мотивів.

Ефективний управлінський *контроль* створюється на основі його поєднання з процесом планування (економічні методи). Він забезпечує спостереження за реалізацією стратегічних планів таким чином, щоб менеджери мали можливість визначити, наскільки добре вони виконуються та де необхідно зробити зміни або використати коригуючі чи мотивуючі дії (економічні та соціально-психологічні методи). Функція контролю має

менше відношення до видання наказів співробітникам, значно більше реалізується через процедуру оцінювання успішності виконання намічених організацією планів.

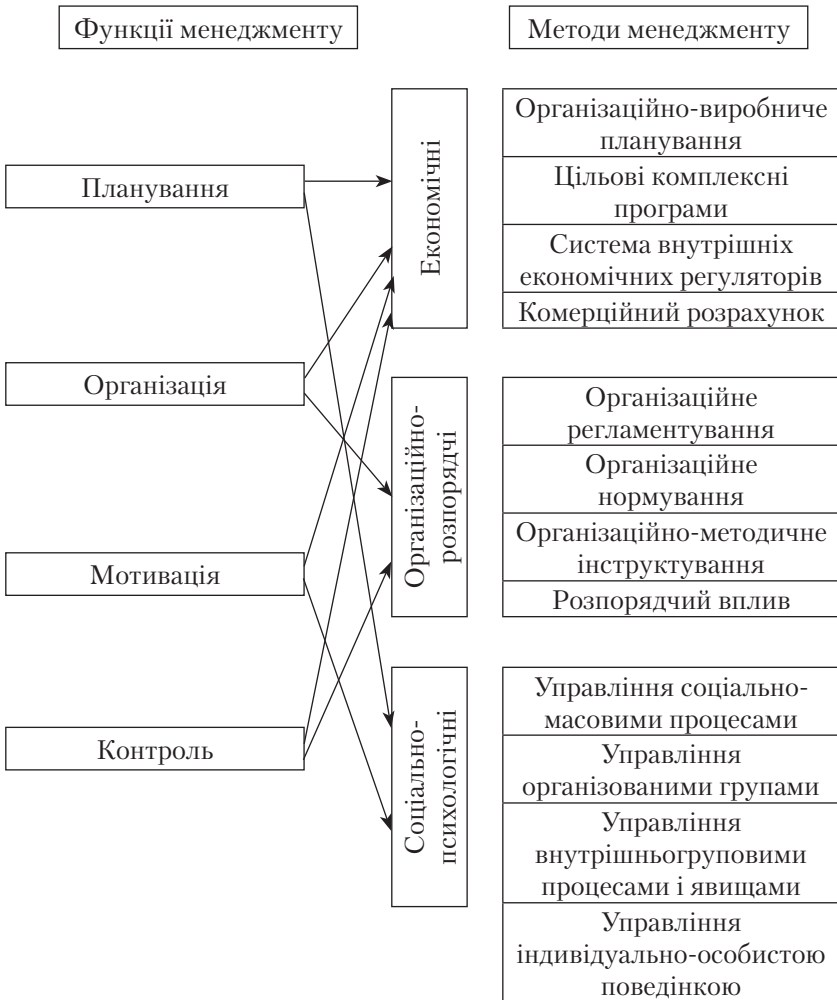


Рис. 4.2. Взаємозв'язок функцій і методів менеджменту

### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Які спільні риси притаманні загальним функціям менеджменту?
2. Чи існує взаємозв'язок між загальними і конкретними функціями менеджменту? Наведіть конкретні приклади.
3. У чому полягає сутність методів менеджменту?
4. Чому економічним методам менеджменту в умовах ринкової економіки належить центральне місце в управлінні?
5. Які складові входять до системи економічних методів?
6. У чому полягає особливість організаційно-розпорядчих методів менеджменту?
7. Яку роль соціально-психологічні методи відіграють в управлінні колективом?

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Сутність і взаємозв'язок функцій менеджменту.
2. Розпорядчий вплив: сутність та роль в управлінні.
3. Сутність, роль та особливості використання соціальних та психологічних методів в управлінні.

---

---

## Тема 5

### ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

- 5.1. Поняття організації. Сутність і основні риси організації.
- 5.2. Класифікація організацій.
- 5.3. Життєвий цикл організації.
- 5.4. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.
- 5.5. Зовнішнє середовище організації.

Поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• еволюція організацій;</li><li>• життєвий цикл організації;</li><li>• організація;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• організаційна культура;</li><li>• фактори внутрішнього середовища організації;</li><li>• фактори зовнішнього середовища організації</li></ul>

#### 5.1. Поняття організації. Сутність і основні риси організації

**Організація** — це відкрита самостабілізуюча система, яка намагається зберегти постійність свого внутрішнього середовища за рахунок забезпечення зв'язків між елементами системи та зовнішнім оточенням.

Розглянемо різні тлумачення походження терміна *організація*:

- сукупність людей, груп, об'єднаних для досягнення спільних цілей (від лат. *organizo* — чіткий вигляд, об'єднання);

- внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія усіх частин цілого, зумовленого його будовою (від франц. *organization* – устрій).

У темі 1 визначено, що об'єктом менеджменту виступає виробничо-господарська організація.

М. Х. Мескон визначає **виробничо-господарську організацію** як групу осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей або цілей.

Організації існують лише з однієї причини – щоб допомагати людям зробити те, що самостійно кожному було б не під силу.

*Р. Уотерман*

### **Ознаки виробничо-господарської організації:**

- *цілеспрямованість* – визначає дії членів організації; покладена в основу розробки стратегічних планів, згуртовує та об'єднує членів організації;
- *наявність певної кількості учасників* – об'єднують свої зусилля задля реалізації мети;
- *наявність внутрішнього координуючого центру* – є необхідною умовою нормального функціонування та розвитку організації, за рахунок надання стабільності та рівноваги її внутрішнім та зовнішнім процесам;
- *наявність структури* – визначає відносини між структурними підрозділами та розподіл повноважень між співробітниками;
- *організаційна культура* – визначає сукупність норм поведінки, традицій, символів, місії та філософії;
- *здійснення певних видів діяльності* задля забезпечення мети відповідно до визначених цілей, а саме: виробничої, фінансової, інноваційної, науково-дослідної, надання послуг тощо.

Отже, щоб певна група осіб вважалася організацією, вони мають відповідати таким вимогам:

- наявність принаймні двох людей, які є частиною цієї групи;
- наявність однієї *мети* (тобто бажаного кінцевого результату), яку приймають як загальну всі члени цієї групи;
- наявність *визначеного наміру*, який згуртовує членів групи для досягнення значущої для всіх мети.

Отже, **організація** — це група людей з усвідомленими загальними цілями.

Сутність організації виявляється через такі *властивості*:

- *цільспрямованість організації* — характеризує її орієнтацію на досягнення можливого, бажаного та необхідного стану;
- *перманентність організації* — перебуває у стані постійних та безперервних змін, що відбуваються поза бажанням суб'єктів;
- *дискретність* — означає переривчастість, виокремлення складових та відображає поелементний, поетапний підхід до її проектування, формування і функціонування;
- *циклічність* — відбувається періодичне повторення послідовних подій та перетворень в організації;
- *реверсивність* — визначає модель повернення до попередніх дій; надає можливість управління організацією на засадах повторення, адаптації та використання штатних, типових та аналогічних рішень;
- *оперативність* — адаптація, відповідність, синхронізація ритмів і швидкості процесу організації динамічним характеристикам розвитку ситуації і їх відповідності необхідним умовам досягнення запланованого результату;
- *гнучкість* — здатність організації до адаптації, модернізації та реформації;
- *ротаційність* — можливість взаємної перестановки, заміни складових процесу в ході його реалізації; становить ресурс організації для реалізації процесів реорганізації та реформування;
- *корпоративність* — схильність до групової асоціації та кооперації;



- *комунікаційність* — заданість та схильність до встановлення взаємозв'язків;
- *композиційність* — можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого складання її елементів; сприяє вдосконаленню організаційної структури управління;
- *комбінаторність* — потенціал, ресурс можливих засобів і моделей побудови та здійснення організації управління відповідно до цілей, ресурсів та умов діяльності;
- *селективність* — здатність організації до вдосконалення шляхом відбору, закріплення та розвитку необхідних якостей з метою забезпечення бажаного синергічного ефекту.

## 5.2. Класифікація організацій

Організації класифікують за різними ознаками: за способом та метою утворення; за характером адаптації до змін; за принципами управління; за функціональними ознаками; за кількістю цілей; за взаємодією структурних підрозділів; за формами підприємництва; за величиною; за юридичним статусом.

**1. Поділ організацій за способом та метою утворення** на формальні та неформальні.

*Формальні організації* — у своїй діяльності керуються статутом, положеннями і планами для досягнення спільної мети.

До формальних організацій належать підприємства, фірми, компанії та їх відділи, підрозділи, департаменти, служби, комітети тощо. Формальні організації називаються просто організаціями.

*Неформальні організації* — формуються і функціонують спонтанно на основі особистих інтересів груп осіб, які не мають загальної мети.

До неформальних організацій належать малі групи з одного або кількох відділів, які під час обідньої перерви обговорюють останні політичні події, моди, проблеми виховання дітей, футбольні матчі. Зазвичай неформальні організації формують особи,

психологічно сумісні, які відчувають задоволення від спілкування. Ядром такої організації виступає неформальний лідер.

**2. Поділ організацій за характером адаптації до змін** на механістичні та органістичні.

*Механістичні організації* — в основу їх діяльності покладено механістичний підхід, з дотриманням формальних правил та процедур, вузької спеціалізації, принципів ієрархії і централізації влади.

Система побудови механістичних організацій спроектована за типом машинного механізму, призначеного для виробничих операцій. Такий тип організацій становить надійну систему управління для забезпечення налагодженого функціонування стабільних рутинних технологій. Наприклад, автомобільні заводи конвеєрного типу. Механістичні організації ефективні в нескладному та нединамічному зовнішньому середовищі.

Організації з механістичними властивостями називають бюрократичними, ієрархічними, командними. До властивостей механістичних організацій відносять: формальний розподіл праці; вузька спеціалізація; використання формальних правил та процедур; орієнтація на внутрішні фактори розвитку; розподіл цілей на окремі завдання, виконання яких залежить від рішення загальних завдань; централізоване прийняття рішень; жорстка ієрархія влади.

*Органістичні організації* — в основу їх діяльності покладено органічний підхід, без жорсткого дотримання формальних правил та процедур, із децентралізацією влади, перевагою горизонтальних зв'язків в організаційній структурі.

Органічна модель організації виникла як антипод механістичній організації, яка перестала задовольняти нові ринки з динамічним зовнішнім середовищем. Модель ефективна при використанні не рутинних технологій; при складному, динамічному і невизначеному зовнішньому середовищі. Наприклад, організації, які розробляють та впроваджують комп'ютерні програми.

*Властивості органістичних організацій:* функціональний розподіл праці, індивідуальні завдання і відповідальність постійно перерозподіляються та коригуються; особиста відпові-

дальність при свободі дій; невелика кількість рівнів ієрархії, перевага горизонтальних та неформальних зв'язків; децентралізація влади; суб'єктивна система винагороди; при прийнятті управлінських рішень перевага надається переконанню, а не владі; особистісний характер відносин; авторитет влади завоюється; розвиток творчого потенціалу працівників.

**3. Поділ організацій за принципами управління** на унімодальні, мультимодальні, гомогенні, гетерогенні.

*Унімодальні організації* — мають ієрархічну структуру, на вершині влади знаходиться особа, яка має вирішальний голос і вирішує всі проблеми, що виникають на нижчих структурних рівнях.

*Мультимодальні організації* — властива відсутність персоніфікованої влади; рішення приймаються кількома автономними відповідальними особами.

*Гомогенні організації* — управляють діяльністю своїх членів більше, ніж вони управляють організацією.

*Гетерогенні організації* — керуються членами організації більше, ніж управляють ними.

**4. Поділ організацій за функціональними ознаками** на ділові, громадські та асоціативні.

*Ділові організації* — створюються соціальними системами (державою, місцевою владою) і окремими підприємцями. Участь у діяльності таких організацій дає прибуток або/та заробітну плату. Загальними принципами управління виступають адміністративний порядок, принципи доцільності та підлеглості.

*Громадські організації* — забезпечують узагальнення цілей індивідуальних учасників. Управління здійснюється прийнятими всіма нормами або статутом та принципом виборності. Участь в організаціях задовольняє політичні, соціальні, культурні, творчі та інші інтереси її членів.

*Асоціативні організації* — характеризуються автономією щодо середовища, відносною стабільністю, ієрархією ролей, прийняттям спільних рішень. Прикладом таких організацій виступають неформальні групи, наукові школи тощо. Функції

регулювання здійснюють спонтанно сформовані колективні цінності та норми. В асоціативних організаціях цілі одного члена не суперечать цілям інших членів.

**5. Поділ організацій за кількістю цілей** на прості та складні. В основу діяльності простих організацій покладено одну ціль. Складні організації ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей. В економіці функціонують переважно складні організації.

**6. Поділ організацій за взаємодією структурних підрозділів** на: традиційні, дивізійні, матричні і комбіновані. (Система управління такими організаціями розглядається в розд. 5.2.)

**7. Поділ організацій за формами підприємства** на підприємства, товариства, кооперативи, асоціації та спілки.

*Підприємства* — соціальне утворення виробничого характеру у сфері суспільного виробництва. Організаційно-правова форма підприємства визначається формою власності на його капітал. Підприємства можуть бути державними (загальнодержавними), муніципальними (відомчими), приватними.

*Товариства* — це об'єднання капіталів неюридичних осіб з метою отримання прибутку. Згідно із законодавством України діють товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), товариства з додатковою відповідальністю (ТДВ), повні товариства (ПТ), відкриті і закриті акціонерні товариства. (Організацію управління товариствами розглянуто в розд. 4.5.)

*Кооперативи* — організації, які представляють собою об'єднання працівників з метою отримання прибутку.

*Асоціації та спілки* — об'єднання юридичних осіб, які створюються з метою соціальної взаємодії.

**8. Поділ організацій за величиною** на великі, середні та малі.

*Малі організації* — це організації, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної 500 тис. євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

*Великі організації* — це організації, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує 1000 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну 5 млн євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Усі інші організації визнаються *середніми*.

**9. Поділ організацій за юридичним статусом** на: юридичні та неюридичні особи.

*Юридичні особи* — офіційно зареєстровані організації, які отримують атрибути державної реєстрації, рахунок у банку, мають певну форму підприємництва тощо.

*Неюридичні особи* — організації, які не мають атрибутів державної реєстрації. Такими особами виступають неформальні організації або підрозділи організації. Наприклад, маркетинговий відділ фірми — це формальна організація, проте неюридична особа.

### 5.3. Життєвий цикл організації

Структура організації, характер її діяльності зазнають певних циклічних змін. Розрізняють наступні *етапи життєвого циклу організації*:

*1 етап — Створення організації (народження)* — реєстрація, початкове інвестування діяльності. Для заснування організації необхідно: 1) наявність ресурсів; 2) підтримуюча політика держави; 3) легітимація у формі культурних цінностей. Для цього періоду характерно — пристосування до середовища; проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності. Переважна кількість організацій не можуть подолати цей етап розвитку.

*2 етап — Зростання (молодість)* — це:

- *дитинство* — зростання чисельності персоналу, спеціалізація на виробництві певного товару або послуги; закріплення на окремих сегментах ринку, забезпечення

безбиткової діяльності. Управління організацією має централізований характер;

- *юність* — подальше зростання чисельності персоналу, управлінські рішення приймаються кількома керівниками, збільшення кількості конторських службовців та обслуговуючого персоналу, вузьке коло спеціалістів-професіоналів; жорсткий бюджет та інформаційна система; організація діяльності проводиться за допомогою обмеженої кількості нормативів та інструкцій, спостерігається розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування.

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

*4 етап — Зрілість* — для організації характерні великі масштаби та механічна вертикальна структура. Посилення централізації, збільшення навантаження на топ-менеджерів, формалізація діяльності (більшість видів діяльності регламентується інструкціями). Значна кількість професійних та обслуговуючих відділів. Формування іміджу фірми, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні.

*5 етап — Старіння (організаційний спад)* — падіння прибутковості та фінансової стійкості компанії; збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва; згорання діяльності.

*6 етап — Відродження* — проведення реінжинірингу з радикальною перебудовою бізнес-процесів в організації. Залучення

значних обсягів інвестицій для впровадження інноваційних проєктів. Оновлення форм, видів та напрямів діяльності.

Або:

*Смерть* – Організаційний спад, який визначається як умова, за якої відбувається істотне й абсолютне зниження ресурсної бази за конкретний період часу. Наслідком цього можуть стати екстремальні та непослідовні стратегії, які призводять до розвитку подальших проблем. Смерть організації має широкі наслідки не лише для співробітників організації, а й впливає на інші організації-партнери.

Для кожної організації характерні власні темпи розвитку. Перехід від однієї до іншої стадії життєвого циклу супроводжується організаційними кризами. Якщо організація долає таку кризу, то вона переходить до іншої фази розвитку. Багато великих організацій існують не один десяток років (прикладом довголіття виступає Римська католицька церква).

#### **5.4. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних**

Організація як соціотехнічна система відкритого типу складається з внутрішніх взаємопов'язаних частин – внутрішніх змінних, які мають власні характеристики та забезпечують ефективне функціонування організації, на які впливає зовнішнє оточення. Під впливом зовнішнього середовища, наприклад, науково-технічного прогресу, елементи системи зазнають змін, адже підприємство має впроваджувати більш прогресивні технології та підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності. Тому фактори внутрішнього середовища організації називають внутрішніми змінними. Дію внутрішніх факторів, хоча вони з першого погляду не настільки помітні, як зовнішні, також не варто ігнорувати. Відповідно при внутрішньоорганізаційному аналізі доцільно аналізувати кожен змінну для виявлення недоліків та резервів покращання діяльності організації.

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

Фактори визначають перебіг усіх організаційних процесів (виробництва, збуту, постачання, дослідницької діяльності, соціального розвитку тощо), їх класифікують за:

- рівнем впливу (мікрорівень, макрорівень);
- середовищем впливу (внутрішнє, зовнішнє).

За *рівнем впливу* виокремлюють:

- *мікроекономічні фактори* (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які діють на рівні підприємств;
- *макроекономічні фактори* (законодавчі акти, укази, постанови органів державної влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин), вплив яких виявляється на рівні галузей і держав.

За *середовищем впливу* вирізняють:

- фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію із середини);
- фактори зовнішнього середовища організації (впливають на організацію ззовні).

Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища можуть виявляти як позитивний, так і негативний вплив на господарську діяльність організації.

**Внутрішні зміни** — це ситуаційні фактори всередині організації.

Оскільки організації — це створені людьми системи, то внутрішні зміни, в основному, є результатом управлінських рішень. У ході прийняття управлінських рішень визначаються структура організації, повноваження працівників тощо. Однак слід зазначити, що існує обмеженість впливу керівництва на внутрішні зміни. Так, у науково-дослідній організації



обов'язково повинен бути підрозділ, функцією якого є наукові дослідження, а працівники повинні мати освіту відповідно напрямів науково-дослідних робіт.

Фактори внутрішнього середовища організації.

### 1. Місія та цілі.

**Місія** — основна (генеральна) головна мета організації, заради якої вона і створена.

**Цілі організації** — результати, яких прагне досягти організація й на досягнення яких спрямована її діяльність.

(Більш детально місія та цілі організації розглядаються у розд. 5.)

**2. Структура.** У процесі виконання поставлених цілей працівники розподіляються або об'єднуються відповідно до видів робіт, виконуваних обов'язків, утворюючи так звану організаційну структуру управління. Формування організаційної структури засноване на вертикальному та горизонтальному поділі праці, врахуванні норми керованості та необхідності координації робіт. (Більш детально структуру організації див. в розд. 6.)

### 3. Завдання.

**Завдання** — це види робіт, які кожний працівник має виконувати певним способом та в зумовлений термін, застосовуючи предмети, знаряддя праці, інформацію, людей тощо.

Завдання організації традиційно поділяються на три категорії — це робота з *людьми*, *предметами* (машинами, сировиною, інструментами) та *інформацією*. Наприклад, на будівництві завдання робітника складається з роботи з предметами, завдання майстра, виконроба полягає переважно у роботі з людьми, а завдання бухгалтера — це робота з інформацією.

**4. Технологія** — це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) на вихідні (продукт, послугу).

Історично технологія формувалась у процесі трьох переворотів: промислової революції, стандартизації (використання стандартних взаємозамінних компонентів у виробництві), механізації та автоматизації із застосуванням конвеєрних складальних ліній.

**5. Люди** — найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації.

Існує три основні аспекти людської змінної у ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей, поведінка людей у групах, характер поведінки керівника, функціонування менеджера в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих людей і груп.

**6. Ресурси** — це природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані для створення товарів, надання послуг, отримання певних результатів.

Основними ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є:

- трудові (робоча сила);
- матеріальні (сировина, матеріали, комплектуючі вироби тощо);
- фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції та ін.), інвестиційні;
- інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, оферти (пропозиції щодо укладання угод), повідомлення тощо);
- технологічні (техніка, технологія та ін.), інноваційні;
- енергетичні (паливо, мастила та ін.).

Усі внутрішні перемінні взаємопов'язані. У своїй сукупності вони розглядаються як соціальні підсистеми. Зміна однієї з них певною мірою впливає на всі інші. Вдосконалення однієї перемінної, наприклад, такої, як технологія, швидше за все призведе до зміни структури кадрового складу працівників та їхніх посадових обов'язків.

### **5.5. Зовнішнє середовище організації**

Як відкрита система кожна організація постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

**Зовнішнє середовище організації** — це середовище, з яким організація знаходиться у постійній взаємодії.

Зовнішнє середовище організації складається з таких *елементів*: економічні; екологічні; правові; політичні; соціокультурні; міжнародне оточення; технологічні; покупці (споживачі); постачальники; конкуренти; ринок робочої сили; органи державної влади.

Усі зазначені елементи діють на організацію прямо або опосередковано:

- *фактори прямої дії* чинять прямий, безпосередній вплив на діяльність організації: покупці, постачальники, конкуренти, правові, органи державної влади тощо;
- *фактори непрямой дії* чинять непрямий, опосередкований вплив на діяльність організації: технологічні, соціокультурні, економічні, міжнародні події та міжнародне оточення тощо.

Зовнішнє середовище організації умовно поділяють на:

- *безпосереднє середовище (мікросередовище, локальне середовище бізнесу)*, яке оточує організацію;
- *макросередовище (загальне, генеральне середовище)*, яке створює загальні умови для знаходження організації у зовнішньому середовищі.

**Макросередовище організації.** У більшості випадків макросередовище організації не має специфічного характеру для кожної конкретної організації. Вплив факторів макросередовища на різні організації є різним. Що більша організація, то більший вплив макрооточення вона відчуває. Наприклад, на Запоріжсталь макросередовище впливатиме значно потужніше, ніж на перукарню, яка працює у спальному районі вашого міста.

Макросередовище організації складається з таких елементів: економічні, екологічні, правові, політичні, соціокультурні, міжнародне оточення, технологічні.

1. **Економічний елемент** зовнішнього середовища відображає загальну економічну ситуацію в країні, регіоні, в якому функціонує організація.

Вивчення економічної компоненти зовнішнього середовища передбачає аналіз ряду показників: розміру валового

національного продукту; темпів інфляції; рівня безробіття в країні та регіоні; рівня процентної ставки; продуктивності праці; норм оподатковування; рівня доходів населення; загальної структури видатків населення; еластичності попиту та пропозицій; привабливості ринку для іноземних інвесторів.

Зміна економічного середовища істотно позначається на кожній організації та ринку загалом.

2. **Екологічний елемент** зовнішнього середовища організації пов'язаний з природними чинниками, які можуть впливати на її діяльність: клімат, наявність природних ресурсів, ступінь забруднення навколишнього середовища тощо.

3. **Правовий елемент.** Будь-яка організація в Україні функціонує на засадах базових законодавчих актів, серед яких можна виділити: Господарський кодекс України, Закон України “Про підприємництво”, Закон України “Про оподаткування прибутку підприємств” і багато інших. Зміна в законодавстві, навіть безпосередньо не пов'язаному з діяльністю організації, може істотно вплинути на бізнес.

Кожна організація при провадженні свого бізнесу має враховувати законодавство країни. Якщо компанія має регіональну структуру, то враховується законодавство кожної країни, в якій існують її підрозділи, а також регіональні законодавчі особливості.

4. **Політичний елемент** макросередовища бізнесу пов'язаний із загальною зовнішньою та внутрішньою політикою уряду, стабільністю політичної ситуації, політичною підтримкою та політичними гарантіями.

Деякі організації безпосередньо залежать від політичного процесу, оскільки їх система управління може докорінно змінитися після проведення парламентських або президентських виборів. До такого роду організацій належать державні адміністративні структури. На приватні організації політична компонента діє опосередковано.

5. **Соціокультурний елемент** макросередовища визначають норми та цінності населення. Наприклад, останні роки в Україні помітна тенденція до збереження здоров'я. Тому ком-

панії мають бути готові до зниження попиту на сигарети, продукти з вмістом шкідливих домішок та барвників, підвищення попиту на їжу зі зниженим вмістом холестерину, низькокалорійну, негазовану мінеральну воду, соки, йогурти тощо. Водночас може спостерігатись підвищення попиту на активний відпочинок.

Соціокультурний елемент макросередовища включає: демографічну ситуацію; освітній рівень населення; систему охорони здоров'я; систему соціального забезпечення; мобільність населення; звички і традиції населення.

**6. Технологічний елемент макросередовища** включає динаміку науково-технологічного процесу: науково-технічний прогрес; впровадження нових технологій, швидке постаріння знань, демонстрація відповідності стану техніки і технології сучасним вимогам: економії ресурсів; простоті у застосуванні, використанні новітніх інформаційних та комп'ютерних систем, високому рівню автоматизації, безпечності, продуктивності.

**7. Міжнародне оточення** формують міжнародні події, які відбуваються за кордоном та впливають на розвиток бізнесу організації. З міжнародного оточення організація отримує нових партнерів (інвесторів та постачальників) і конкурентів, покупців. Міжнародне оточення формує нові соціальні, економічні та технологічні тенденції.

Аналіз безпосереднього середовища (мікросередовище, локальне середовище бізнесу) організації містить аналіз тих складових зовнішнього середовища, з якими організація перебуває у постійній взаємодії.

До таких складових належать: споживачі, постачальники (ділові партнери), конкуренти, ринок робочої сили.

**Покупці (споживачі).** Будь-яка організація у своїй діяльності орієнтується на задоволення потреб споживачів, тобто займається виробництвом товарів або послуг, на які з боку споживачів існують незадоволені потреби або постійний попит.

Покупці, які купують товари або послуги для особистого споживання, формують ринок споживачів. Організація має

вивчати поведінку покупця з метою з'ясування що, де, коли, скільки, коли і чому купують товари або послуги.

Вивчення покупців дає уяву про те:

- який продукт буде краще купуватись покупцем;
- на який обсяг продажу може розраховувати організація;
- якою мірою покупці прихильні до товару вашої фірми;
- наскільки можна розширити коло ваших покупців;
- що чекає продукт, який ви виготовляєте у майбутньому;
- отримує медичні послуги співробітник компанії — споживач.

**Постачальники** — забезпечують організацію необхідними ресурсами, а саме: сировиною; напівфабрикатами; енергетичними та інформаційними ресурсами; фінансами.

**Конкуренти** — юридичні або фізичні особи, з якими організація (особа) вступає у боротьбу за покупця і/або ресурси, які вона намагається отримати із зовнішнього середовища, для забезпечення свого існування.

**Ринок робочої сили** — надає організації потенційні можливості у забезпеченні кадрами, необхідними для вирішення виробничих та управлінських завдань.

### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Які основні змінні в організації має враховувати керівництво?
2. Як розуміти взаємозв'язок внутрішніх змінних? Наведіть приклад взаємозалежності внутрішніх змінних.
3. Схарактеризуйте ознаки та властивості організацій.
4. Дайте характеристику організації як системи.
5. У чому полягає сутність формальних і неформальних організацій?
6. Схарактеризуйте відмінності між органістичними і механічними організаціями.
7. Визначте можливі етапи життєвого циклу організацій з виробництва дитячого харчування і політичної партії.
8. Визначте основні фактори впливу на внутрішнє середовище організації.

9. Визначте, які фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність дитячої лікарні та фабрики з виробництва цукерок.

**Теми рефератів, доповідей**

1. Еволюція моделей організації.
2. Моніторинг за станом зовнішнього середовища.
3. Взаємозв'язок факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

---

---

## Тема 6

### ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 6.1. Сутність, зміст та завдання планування як функції менеджменту.
- 6.2. Класифікація планів. Методи планування.
- 6.3. Місія та цілі: роль і місце діяльності організації у плануванні.
- 6.4. Сутність та етапи стратегічного планування.
- 6.5. Місце та роль тактичного і оперативного планування в управлінській діяльності.
- 6.6. Концепція управління за цілями

Поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• бюджетування;</li><li>• види стратегій;</li><li>• календарний графік виконання робіт;</li><li>• класифікація планів;</li><li>• матриця “Ріст – частка ринку” Бостонської консультативної групи (Boston consulting group);</li><li>• метод мережевого планування;</li><li>• метод портфельного планування;</li><li>• метод послідовного опису операцій;</li><li>• метод управління за цілями;</li><li>• методи планування;</li><li>• місія;</li><li>• оперативне планування;</li><li>• основні стратегії бізнесу;</li><li>• планування;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• політика;</li><li>• правила;</li><li>• принципи планування;</li><li>• процедури;</li><li>• реалізація стратегії;</li><li>• ситуаційний аналіз;</li><li>• стратегічне планування;</li><li>• стратегічне управління;</li><li>• стратегічний аналіз;</li><li>• стратегічний вибір;</li><li>• стратегія;</li><li>• сценарне планування;</li><li>• тактика;</li><li>• тактичне планування;</li><li>• типи оперативних планів;</li><li>• управління за цілями;</li><li>• цілі;</li><li>• SWOT – аналіз</li></ul>



## 6.1. Сутність, зміст та завдання планування як функції менеджменту

Планування діяльності будь-якої організації є невід'ємною компонентою успішного менеджменту, яка передбачає розробку і реалізацію офіційних спеціальних документів — планів, концепцій, стратегій, прогнозів, програм для різних рівнів управління та в розрізі певних періодів часу, що забезпечує єдиний напрям зусиль для досягнення загальних цілей організації, запобігає втратам і зменшенню ризиків діяльності організації.

**Планування** — функція менеджменту, спрямована на формування та прогнозування основних напрямів і пропорцій діяльності відповідно до місії та цілей організації, можливостей ресурсного забезпечення і наявного попиту на ринках.

Один із “батьків” сучасного менеджменту А. Файоль відзначав: “Управляти — це передбачати”, а “передбачати — це вже майже діяти”.

Планування допомагає відповісти на чотири важливі питання:

1. Якою має бути фірма (підприємство)?
2. На якому етапі розвитку вона перебуває у цей час, які підсумки й умови її діяльності?
3. Куди вона збирається рухатися?
4. Як, за допомогою яких ресурсів можуть бути досягнуті її основні цілі?

**Планування** — вид управлінської діяльності, який визначає перспективу, майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення, а також необхідні для цього ресурси.

З економічної точки зору **планування** — це конкретизація цілей організації у системі показників виробничо-господарської, соціально-економічної діяльності. Визначення показників майбутнього стану діяльності підприємства може ґрунтуватися на визначенні екстраполяційних показників на основі попередніх тенденцій, або критеріїв діяльності, ґрунтуючись на нормативних, оптимальних значеннях показників.

Об'єктами планових рішень є: розробка цілей і стратегії розвитку організації, розподіл і перерозподіл усіх видів ресурсів відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх умов діяльності, визначення стандартів діяльності.

Слід зауважити, що планування не є одноразовою дією, а швидше безперервним процесом, зумовленим реакцією організації на зміни зовнішнього середовища, що потребує внесення коректив у попередньо розроблені плани. Взаємопов'язаність планів у функціональному, рівневому, часовому аспектах, необхідність їх узгодження вимагають створення суцільної мережі планів.

Основними *завданнями* планування у менеджменті є:

- пошук кращих і ефективних шляхів досягнення цілей;
- свідома організація виробничо-господарської діяльності, узгодження та координація дій на усіх рівнях у розрізі окремих функціональних підрозділів;
- організація щоденної особистої праці всіх працівників управління;
- оптимізація процесу використання обмежених ресурсів організації;
- організація поточної діяльності, погодження щоденних дій окремих виконавців із планами розвитку підрозділу та організації;
- використання плану як критерію для контролю фактичних параметрів.

*Зміст процесу планування* полягає в наступному:

1. Визначення переліку планових проблем, аналіз імовірного впливу загроз і можливостей розвитку організації.
2. Визначення цілей розвитку організації та окремих підрозділів.
3. Визначення завдань і заходів, які потрібно виконати для досягнення поставлених цілей.
4. Визначення взаємозв'язків між видами діяльності стосовно досягнення цілей, розробка календарного плану їх виконання.
5. Уточнення ролей, взаємозв'язків і делегування відповідних повноважень кожного виду діяльності.

6. Оцінювання і визначення витрат часу для досягнення кожної цілі, виконанні завдань і проведення заходів.
7. Визначення потреби в ресурсах, плануванні їх обсягів, структури і термінів постачання.
8. Перевірка термінів і коригування планів дій для того, щоб план був реалістичним.

До основних проблем побудови ефективної системи планування належать:

- орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність систематичного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;
- фрагментарність та відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі;
- практично повна відсутність роботи на ринку, нерозробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку;
- нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності інтересів власників, управлінського персоналу та колективу.

**Процес планування** складається з таких етапів:

1. *Визначення цілей планування.* Виступають вирішальними факторами при виборі форми і методів планування.
2. *Аналіз проблеми.* Визначається вихідна ситуація на момент складання плану і формується кінцева ситуація.
3. *Пошук альтернатив.* Вибір серед можливих шляхів вирішення проблемної ситуації найкращих та розробка необхідних дій.
4. *Прогнозування.* Формується уява про розвиток ситуації, яка планується.
5. *Оцінка.* Проведення оптимальних розрахунків для вибору найкращої альтернативи.
6. *Прийняття планового рішення.* Вибір і оформлення єдиного планового рішення.

**Принципи управлінського планування:**

1. *Цільова спрямованість планування.* Вихідним пунктом планування є чітко і виважено визначені кінцеві цілі.

2. *Принцип безперервності планування* передбачає розробку комплексів довго-, середньо- і короткострокових планів, основою для яких є плани за попередній термін, з урахуванням їх коригування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. *Принцип системності в плануванні*. Планування повинно охоплювати усі сфери діяльності підприємства, враховувати всі тенденції розвитку, зміни ситуації. Застосування системного підходу при обґрунтуванні та визначенні планових завдань на всіх рівнях керівництва полегшує забезпечення субординації цілей, врахування альтернативних шляхів і способів їх досягнення.

4. *Принцип гнучкості*. Пов'язаний з принципом безперервності. Сутність його полягає у здатності планів змінюватись з огляду на непередбачені обставини. Згідно з цим принципом плани слід складати так, щоб у них можна було вносити зміни відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Тому плани повинні містити оптимальні резерви планування. За великих резервів плани будуть неточними, за низьких — вимагатимуть частих змін.

Дуайт Ейзенхауер — президент США, говорив: “План — ніщо, планування — все”, наголошуючи тим самим на величезній значущості систематизації інформації в процесі планування і важливості гнучкості (уміння відійти від плану) управлінців.

5. *Принцип участі* максимальної кількості *співробітників у розробці планів* на ранніх її етапах. Сутність його полягає в участі кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функції, яку він виконує. Переваги принципу участі в тому, що, по-перше, кожний учасник організації краще знатиме організацію; по-друге, особиста участь у процесі планування сприяє тому, що плани організації стають особистими планами працівників, а участь у досягненні цілей організації задовольняє їхні власні потреби. У кожного з них з'являються чітко визначені мотиви до ефективної праці, зміцнюється командний дух в організації; по-третє, працівники організації, беручи участь у плануванні, розвиваються як осо-

бистості; по-четверте, участь у плануванні дає змогу уникнути суперечностей між плануванням та оперативним керівництвом. Керівники нижчих рівнів краще сприймають плани, оскільки самі брали участь у їх формуванні.

6. *Принцип координації та інтеграції зусиль в процесі планування.* Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на основі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів. *Інтеграція, поєднання зусиль* у межах управлінської ієрархії стає можливим за умов вертикальної єдності підрозділів. Кожен підрозділ планує свою діяльність, виходячи із загальної стратегії фірми, а кожний окремий план є частиною плану вищого підрозділу та організації загалом.

7. *Принцип економічності* при плануванні полягає в оптимальному використанні коштів на власне планування. Економічний аспект важливий насамперед при отриманні інформації, необхідної для процесу планування.

8. *Принцип точності* передбачає те, що плани мають бути конкретизовані й деталізовані настільки, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми. Так, стратегічне, довгострокове планування ґрунтується на інформації про зовнішнє середовище, відомості про яке не є досить точними внаслідок його складності та динамічності змін. Неточності можуть бути настільки відчутними, що це істотно впливатиме на вірогідність результату. В оперативних планах, що розраховані на короткі проміжки часу і для окремих підрозділів організації, конкретність і деталізація обов'язкові, оскільки вони є інструкціями, що визначають дії людей і колективів, які їх реалізують, однак надмірна деталізація може призвести до необхідності додаткової координації робіт, непоінформованості окремих виконавців, складності вдосконалення планів.

9. *Принцип оптимальності використання ресурсів.* Використання ресурсів організації повинно враховувати її можливості, потреби, умови і кон'юнктуру ринку.

10. *Принцип збалансованості.* Виступає основною умовою обґрунтованості планів, реальності їх виконання за рахунок забезпечення відповідності між розділами, цілями плану.

11. *Принцип адекватності планування* умовам діяльності підприємства. Якщо умови діяльності (тип продукції, структура управління, технологія виробництва тощо) змінюються, планування також повинно змінюватися.

12. *Принцип ясності планування*. Мета і заходи повинні мати прості й легкі для відтворення формулювання, доступні всім членам організації.

Ці принципи є базовими, а дотримання їх обов'язковим для досягнення ефекту планування.

## 6.2. Класифікація планів. Методи планування

Будь-яка організація має ієрархію планів. Класифікувати плани можна за різними ознаками. Розглянемо їх.

1. **За змістом** вирізняють наступні види планування:

- *техніко-економічне планування* — передбачає розробку цілісної системи показників розвитку техніки і економіки підприємства; забезпечує обґрунтування оптимальних обсягів виробництва на основі врахування попиту і пропозиції на продукцію і послуги, визначення кінцевих фінансово-економічних показників;
- *оперативно-виробниче планування* — форма розвитку і конкретизації техніко-економічних планів підприємства; передбачає визначення поточних виробничих завдань окремих підрозділів, здійснення організаційно-управлінського впливу з метою коригування процесу виробництва;
- *бізнес-планування* — передбачає розробку бізнес-планів (документів, що розкривають аспекти проектування і створення нових фірм, їх підрозділів, розробки і постачання на ринок товарів і послуг, реконструкції підприємств і розширення випуску продукції). Основними об'єктами бізнес-планування є високоприбуткові і конкурентоспроможні інноваційні проекти. Бізнес-планування включає такі етапи: вибір і обґрунтування

виду діяльності, виявлення найбільш реальних проектів її здійснення, економічну оцінку витрат і результатів, розробку деталізованого бізнес-плану, забезпечення виконання запланованих заходів, коригування планових показників, уточнення фактичної ефективності бізнес-проекту;

2. **За рівнем керівництва** виділяють такі види планування:

- *корпоративне* (загальноорганізаційне, заводське) загалом відноситься до всієї господарської організації, до її вищого рівня керівництва;
- *цехове* — застосовується на середньому рівні керівництва;
- *виробниче* — охоплює окремі об'єкти планування (дільниця, бригада, робоче місце), належить до нижчого рівня керівництва.

За методами обґрунтування знаходять застосування такі види планування:

- *ринкове* — базується на взаємозв'язку попиту, пропозиції і цін на товари і послуги. Якщо величина попиту на даний товар перевищує пропозицію — ціна продукції зростає і, відповідно, планується розширення її виробництва. А при зниженні цін і обсягів продажу продукції її випуск також скорочується;
- *індикативне* — один з інструментів державного регулювання цін і тарифів, діючих видів і ставок податків, банківських відсоткових ставок за кредит, мінімального рівня заробітної плати та інших макроекономічних показників;
- *директивне* — передбачає визначення керівним органом підпорядкованому підприємству планових показників натуральних обсягів виробництва продукції, номенклатури випуску і термінів поставок товарів тощо. Застосовується на підприємствах державної та комунальної форм власності.

3. **За часовим горизонтом внутрішньоорганізаційне** планування буває:

- *довгострокове* — здійснюється на період від 3 до 10 років;
- *середньострокове* — від 1 до 3 років;

- *короткострокове* — розроблюється на термін до 1 року (тиждень, декада, місяць, квартал).
4. **За стадіями розробки** виділяють:
- *попереднє* — в межах якого розробляються проекти планів;
  - *остаточне* — в межах якого проекти планів затверджуються і мають силу законів.
5. **За типами цілей** планування може бути:
- *оперативне* — це роботи на коротші проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами. Полягає у виборі необхідних засобів і ресурсів для вирішення завдань, визначених керівництвом, наприклад, розподіл виробництва продукції по обсягам, номенклатурі і термінам. Оперативне планування проводиться в основних підрозділах організації самостійно, на короткі терміни.
  - *тактичне* — це планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів. Полягає в обґрунтуванні завдань і засобів, необхідних для досягнення визначених цілей підрозділів чи організації загалом. У межах тактичного планування враховуються взаємозв'язки між підрозділами і підприємствами;
  - *стратегічне* — це різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації. Включає вибір і обґрунтування головних цілей розвитку організації. Такими цілями можуть бути: економічне зростання, періодичне поновлення продукції, проникнення в інші галузі, ринки, в тому числі і зарубіжні. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію організації до змін ділового середовища і забезпечення



її виживання, розвитку у довгостроковому періоді (на 10–15 років).

6. **За ступенем повторюваності** планування може бути:

- *одноразове* — розроблюється у зв'язку із запровадженням окремих проєктів чи програм у межах реалізації загальної стратегії розвитку організації. Програмні плани створюються з метою координації різних видів діяльності при виконанні складних виробничих програм, розрахованих на кілька років. Проєктні плани розробляються з метою контролю за проведенням окремих заходів у межах програм. Вони простіші порівняно з програмними планами, деталізовані, завжди містять часові межі їх виконання;
- *стабілізуюче* — полягає у розробці конкретних показників для координації робочих операцій у межах типових виробничих процесів, що постійно повторюються і не підлягають змінам у довгостроковій перспективі. Прикладами стабілізуючого планування є розробка політики (принципів загального керівництва діями на основі головних цілей і стратегічних планів), правил і рекомендацій (вказівок про порядок дій у кожній конкретній ситуації), стандартних інструкцій і процедур (послідовних кроків щодо досягнення конкретних результатів), графіків, розкладів тощо;
- *ситуаційне* — визначає порядок дій співробітників організації у випадках надзвичайних ситуацій, наприклад, економічного спаду, інфляції, технологічних відкриттів, нещасних випадків, пожежі, кризи розвитку фірми. Передбачує розробку сценаріїв дій при різних варіантах розвитку подій.

7. **За об'єктом** планування розрізняють:

- *плани процесів* визначають перебіг протікання процесів у просторі й часі, беручи до уваги координацію діяльності структурних підрозділів;
- *плани використання ресурсів* — спрямовані на оптимальне використання ресурсів, визначають їх необхідну кількість та перелік для виконання поставлених завдань.

8. **За видами** діяльності планування буває:

- *фінансове* — процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників щодо забезпечення розвитку організації необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності її фінансової діяльності у наступному періоді. До основних складових фінансового планування підприємства належить: *прогнозування фінансової діяльності* (розробка загальної фінансової політики діяльності підприємства, період планування — до 3 років), *поточне планування фінансової діяльності* (розробка поточних фінансових планів за окремими аспектами фінансової діяльності, період планування — 1 рік), *оперативне планування фінансової діяльності* (розробка і доведення до виконавців бюджетів, платіжних календарів, інших форм оперативних планових завдань за всіма основними питаннями фінансової діяльності, період планування — місяць, квартал);
  - *кадрове* — це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації, яка сприяє: забезпеченню підприємства персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць; добір таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах; забезпечення високого рівня кваліфікації працівників, їхньої активної участі в управлінні організацією;
  - *маркетингове* — це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. Маркетингове планування здійснюється на кількох рівнях: на корпоративному, на рівні стратегічних бізнес-одиниць компанії, на рівні товару; у невеликих фірмах, сфера діяльності яких обмежується одним товарним ринком, планування на рівні стратегічної бізнес-одиниці і на рівні товару об'єднується.
9. **За обов'язковістю планових завдань** виділяють:
- *директивне планування* — процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування.

Уся система соціалістичного народногосподарського планування носила винятково директивний характер, що мало силу закону. Директивні плани мають адресний характер і відрізняються надмірною деталізацією. Таке планування може бути ефективним засобом вирішення багатьох завдань загальнонаціонального значення, наприклад, у сфері охорони навколишнього середовища, оборони, соціальної політики.

- *індикативне планування* — найбільш розповсюджена у всьому світі форма державного планування макроекономічного розвитку. Індикативне планування є антиподом директивного, хоча в ньому можуть бути і обов'язкові завдання. Загалом такий план має направляючий, рекомендаційний характер. Основне завдання полягає у кількісній оцінці показників, що характеризують динаміку, структуру та ефективність економіки і забезпечення взаємозв'язку та збалансованості всіх показників розвитку економіки. Індикативне планування має інформаційний, орієнтуючий характер (контрольні цифри, економічні регулятори). Застосовується і на мікрорівні.

При складанні перспективних планів застосовується індикативне, а в поточному плануванні — директивне планування. На відміну від плану (індикатора), зобов'язання (директива) пов'язано з прийняттям рішення щодо конкретних дій.

### **Методи планування**

У практиці управління організаціями застосовують різні методи планування, основними з яких є: методи екстраполяції, балансовий, нормативний, техніко-економічних розрахунків, економіко-математичного моделювання, експертні, математико-статистичний, програмно-цільові та ін.

*Метод екстраполяції* — визначає динаміку проміжних та кінцевих планових показників у певні періоди часу і перенесенні виявленої динаміки у майбутнє. Це найпростіший та найпоширеніший метод планування, який ще називають “плануванням від досягнутого”. Застосовується у короткостроковому

плануванні організацій, що мають бюрократичну структуру управління та діють у стабільному бізнес-середовищі.

Недоліком екстраполяційних методів планування є неможливість урахування всіх змін у розвитку організації та зовнішнього середовища.

**Балансовий метод** — спеціальний прийом прогнозування, заснований на порівнянні взаємопов'язаних показників господарської діяльності. Використання балансового методу є доцільним, коли існує зв'язок між окремими показниками, відображеними у формі балансу, тобто рівних підсумків, отриманих у результаті низки різноманітних порівнянь цих показників.

Балансові методи реалізуються шляхом розробки системи балансів — ресурсних, вартісних і трудових.

Цей метод ґрунтується на горизонтальному та вертикальному аналізі.

Горизонтальний аналіз — це визначення у процесі аналізу абсолютних та відносних змін величин різних статей балансу за звітний період.

Вертикальний аналіз — це розрахунок питомої ваги окремих статей у загальній валюті балансу, тобто вивчення структури статей доходів та видатків на звітну дату.

**Нормативні методи** — за основу планових завдань на певний період (а відповідно і за основу балансів) приймаються норми витрат різних ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошей) на одиницю продукції, наприклад:

- *норма часу* — величина витрат робочого часу, визначена для виконання робіт чи їх елементів одним працівником чи групою працівників певної кваліфікації за певних організаційно-технічних умов;
- *норма праці* — обсяг роботи в натуральному обчисленні (кілограми, метри, штуки), який має бути виконаним за одиницю робочого часу (годину, зміну, місяць) одним працівником чи групою працівників певної кваліфікації;
- *норма обслуговування* — визначений обсяг роботи з обслуговування певної кількості об'єктів (станків, одиниць тех-

ніки) протягом певного часу за визначених організаційно-технічних умов;

- *норма чисельності працівників* — кількість працівників відповідного фахового складу, необхідних для виконання певних виробничих чи управлінських функцій чи обсягів праці; за допомогою таких норм визначається кількість працівників для обслуговування обладнання, робочих місць, а також витрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

**Метод експертних оцінок** — це метод прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на підставі передбачень спеціалістів.

Експертні методи планування ґрунтуються на використанні оцінок, думок і точок зору фахівців щодо цілей і термінів розвитку організації, підрозділів, способів їх досягнення та потреб у необхідних ресурсах. Його сутність полягає в тому, що спеціалісти висловлюють свою думку про важливі та реальні цілі об'єкта, його функції, про способи досягнення цих цілей, про значущість або вагомість факторів (властивостей, вимог) та ймовірні терміни виконання заходів, про критерії вибору проектного рішення. Для отримання найбільш якісного судження до участі в експертизі залучаються спеціалісти, які мають високий професійний рівень та великий практичний досвід у галузі поставленої проблеми, володіють здатністю адекватного відображення тенденцій розвитку та цікавляться поставленою проблемою. При *простій експертній оцінці* використовують точки зору безпосередніх керівників лінійних підрозділів та служб. *Розширена експертна оцінка* проводиться групою компетентних працівників. Цей метод набув широкого застосування в стратегічному плануванні.

Перевагами експертних методів планування є: залучення фахівців, узгодження точок зору, незначні витрати. Недоліки методів експертних оцінок — суб'єктивність точок зору, складність в організації зборів фахівців та обробки даних.

**Математико-статистичні методи планування** — зводяться до розрахунків на основі різного роду моделей оптимі-

зації. До найпростіших моделей належать статистичні, наприклад, кореляційна модель, яка відображує взаємозв'язок двох величин. Виходячи з цього, можна з певною мірою вірогідності передбачити подію Б, якщо відбулася зв'язана з нею подія А. Статистичні моделі допомагають розрахувати майбутні прибутки, планувати фінансові операції на основі поточних вкладень і заданих відсоткових ставок.

### 6.3. Місія та цілі: роль і місце діяльності організації у плануванні

При плануванні діяльності організації потрібно виходити з того, для чого вона призначена, в чому полягає її “місія” у світі бізнесу.

Формулювання місії фірми — найважливіше завдання для її засновників і вищих менеджерів. Зміна місії фактично означає закриття колишньої фірми і відкриття на її місці нової, можливо навіть із тією самою назвою. Місія — стрижень фірми, найстійкіша частина її організму.

**Місія** — основна (генеральна) головна мета організації, заради якої вона і створена.

Місія відповідає на питання для чого створена організація, чітко виражає причини її існування (чим організація корисна зовнішньому середовищу, чим корисні вироблювані продукти, послуги, якими вона обмінюється із зовнішнім середовищем для отримання ресурсів), її соціальну значущість. Місія організації існує незалежно від того, сформульована вона чи ні.

Місія організації має відображати такі **змістові частини**:

- *завдання фірми* з погляду її основних продуктів, ринків і технологій, тобто місія повинна показувати, якою підприємницькою діяльністю, яким бізнесом займається фірма;
- *зовнішнє середовище фірми*, що визначає її робочі принципи — галузеве, конкурентне та локальне середовище;
- *культуру організації*, той робочий клімат, який існує у середині фірми.

Детальний опис цих аспектів наведено в документі “Декларація про місію фірми”, яка включає змістові модулі.

Формулювання **завдання організації** з погляду виробництва нею товарів або послуг:

- *продукти або послуги*. Які найважливіші продукти або послуги пропонує організація?
- *ринки*. Визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів. Які їхні потреби воліє задовольнити організація?
- *технології*. Характеристика технологічних процесів, інновацій у галузі технології, устаткування.
- *філософія*. Вираження базових поглядів і цінностей організації, що становлять основу для мотивації персоналу.
- *економічні цілі*. Яку позицію займає організація відносно зростання і прибутковості?
- *загальна концепція організації*. У чому полягають сильні сторони і конкурентні переваги організації? Внутрішня концепція організації щодо визначення основних чинників виживання.
- *імідж*. Який зовнішній імідж бажаний для організації?
- *цілі організації*. Вираження у термінах виживання, зростання прибутковості. Чи враховує декларація про місію побажання ключових груп впливу організації?

Формулювання місії має відповідати таким **вимогам**:

- 1) простота;
- 2) легкість передавання;
- 3) опертя на факти — а не на роздуми і мрії;
- 4) чітко вказує, що робити, а чого не робити;
- 5) динамічність;
- 6) доступність на всіх організаційних рівнях;
- 7) повинна викликати довіру;
- 8) однозначність, неприпустимість різночитань.

Обмежене тлумачення місії негативно позначається на здатності фірми гнучко реагувати на зміни вимог ринку. Розширене трактування місії може істотно понизити продуктивність використання ресурсів і зрештою — призвести до втрати конкурентної переваги і банкрутства.

Повна відсутність місії гарантує фірмі наявність зростання проблем. Поняття місії тісно пов'язане з поняттям конкурентного статусу фірми. Обидва поняття не суперечать і доповнюють один-одного. І місія, і конкурентний статус залежать від зовнішніх чинників.

Місія організації є основою при формулюванні її цілей, які виступають відправною точкою при плануванні.

**Цілі організації** – результати, яких прагне досягти організація і на досягнення яких спрямована її діяльність.

***Відмінності між місією організації та її цілями:***

- *Часовий аспект.* Місія не має тимчасових критеріїв. Цілі завжди тимчасові і припускають терміни, коли вони повинні бути досягнуті.
- *Фокусування.* Місія має спрямованість на зовнішнє для організації середовище, як, наприклад, досягнення визнання або стати лідером в галузі і т. ін. Цілі, навпаки, найчастіше це внутрішні аспекти компанії і виражаються в термінах використання наявних ресурсів для досягнення конкретних внутрішніх показників.
- *Специфіка.* Місія виражається у термінах, що мають загальний, відносний характер і стосуються її образу, фірмового стилю тощо. Цілі виражаються у термінах певних результатів і в принципі припускають їх досягнення.
- *Вимірюваність.* І місія, і цілі деякою мірою, можуть бути виміряні. Однак вимірювання місії має відносно якісний характер, тоді як положення, що затверджуються у цілях, мають абсолютний, кількісний характер.

На основі загальної місії організації формулюються і встановлюються її цілі, що мають відповідати таким вимогам:

1. *Конкретність і вимірюваність* – формулювання цілей у конкретних формах створює вихідну базу відліку для наступних господарських та соціальних рішень щодо діяльності компанії. З метою конкретизації цілі компанії мають бути сформульовані за категоріями. Наприклад, збільшення частки ринку на ... %; підвищення обсягів продажу на ... %; збільшення темпів зростання чистого доходу



ду; збільшення частки власного капіталу до ... %.; вихід на нові ринки збуту; підвищення якості вироблюваної продукції; скорочення нормативних термінів обслуговування клієнтів до ... днів тощо.

2. *Зорієнтованість у часі* — мати конкретний горизонт прогнозування. Цілі встановлюються на тривалі або короткі проміжки часу. Довготермінові цілі мають горизонт прогнозування, що дорівнює 5–7 рокам; короткотермінові — у межах одного року.
3. *Досяжність* — недосяжні або частково досяжні цілі спричинюють певні негативні наслідки, зокрема, блокування прагнення працівників щодо ефективного господарювання, зменшення рівня їх мотивації, погіршення показників інноваційної, виробничої і соціальної діяльності організації, зниження конкурентоспроможності продукції (послуг) на ринку.
4. *Узгодженість* — множинні цілі організації повинні бути взаємозумовленими та узгодженими. Дії та рішення, що необхідні для досягнення однієї мети, мають не перешкоджати реалізації інших цілей. Супротивні цілі можуть призвести до виникнення конфліктної ситуації між підрозділами компанії, відповідальними за досягнення встановлених цілей. Визначають два типи зв'язків між цілями: вертикальні (3 рівні: нижчий, проміжний і верхній або кінцевий); горизонтальні (5 типів співвіднесення: ідентичні; комплементарні або взаємодоповнюючі; цілі, що конкурують; антагоністичні та індиферентні).

Цілі організації повинні також відповідати стратегії, політиці, організаційній культурі, планам, стандартам, нормативам і процедурам організації; компетентності персоналу та орієнтуватись на підвищення їх кваліфікації.

**Структуризація цілей** — на основі ряду критеріїв багатоплановість цілей пояснюється тим, що будь-яка організація, як і будь-яка економічна система, в принципі є багатоцільовою. Цілі поділяють за:

- *масштабом діяльності*: глобальні або загальні; локальні;

- *актуальністю*: актуальні (першочергові) і неактуальні;
- *рангами*: головні та другорядні;
- *характером планування*: стратегічні і тактичні;
- *функціями управління*: цілі організації, планування, контроль і координування;
- *підсистемами організації*: економічні, технічні, технологічні, соціальні, виробничі, комерційні тощо;
- *суб'єктами*: особисті і групові;
- *усвідомленістю*: дійсні і уявні;
- *досяжністю*: реальні і фантастичні;
- *ієрархією*: вищі, проміжні, нижчі;
- *узгодженістю*: цілі що взаємодіють, індиферентні (нейтральні) і такі, що конкурують;
- *об'єктом взаємодії*: зовнішні і внутрішні.

Вироблення цілей здійснюється у низхідному порядку — від вищого керівництва до подальших рівнів управління.

Цілі керівника нижчого рівня ієрархії повинні забезпечувати досягнення цілей середнього менеджера. На цьому етапі формування цілей обов'язковим є зворотний зв'язок, тобто двосторонній обмін інформацією, що необхідна для узгодження планування.

#### **6.4. Сутність та етапи стратегічного планування**

Поняття стратегії прийшло в економічну науку із військової сфери. Сам термін “стратегія” (від грец. *strategia*) означає мистецтво ведення війни або мистецтво керівництва чим-небудь. У Стародавньому Китаї у період між 480 і 221 рр. до н. е. вже була написана книга “Мистецтво стратегії”. Брюс Хендерсон, засновник “Boston Consulting Group”, зазначає, що багато принципів стратегії було виділено з військового мистецтва. Як приклад він наводить міркування Сун-цзу із “Мистецтва стратегії”: “Вища досконалість полягає в тому, щоб зломити опір ворога в бою. Отже, вища форма керівницького мистецтва в тому, щоб розладнати плани ворога”. Таким чином, уже 23 століття тому

поняття “стратегія” стало невід’ємним елементом світогляду людей. Стратегія додає сенсу всьому тому, що сьогодні можна назвати нормою раціональної поведінки — чи відноситься це до організації, чи до окремої людини.

Стратегічне планування починається з формулювання **бачення**. Бачення — це ідеальна картина майбутнього, це мрії і амбіції власника, в яких відображені інтереси суспільства.

Наприклад, відомий автопромисловець Генрі Форд так сформулював бачення свого бізнесу: “Я побудую автомобіль доступний великій кількості людей. Його ціна буде такою низькою, що будь-яка людина, яка має хорошу заробітну плату, буде в змозі купити такий автомобіль і разом зі своєю сім’єю насолоджуватися благословенними годинами відпочинку на величезних відкритих просторах Божих. Коли я завершу цей почин, кожний зможе дозволити собі мати автомобіль і його матиме. З наших доріг зникнуть коні і ми дамо роботу і хороші заробітки великій кількості людей”.

Бачення може бути вельми конкретним, таким, що визначає технічну сторону функціонування компанії, як, наприклад, у компанії Motorola: “Motorola мріє про світ, у якому телефонні номери привласнюватимуться людям, а не місцям; у якому маленькі пристрої, що уміщаються на долоні, дозволять людям підтримувати зв’язок один з одним, де б вони не знаходилися; у якому нові засоби комунікацій зможуть передавати зорові образи і дані так само просто, як і голоси”.

Отже, детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її мети, прийнято називати *стратегією*.

Формування стратегії має такі взаємопов’язані складові:

- визначення місії та цілей компанії;
- аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів бізнесу;
- визначення та вибір стратегії бізнесу.

В організації стратегії плануються і здійснюються одночасно або послідовно на кількох рівнях:

- корпоративний;

- рівень підприємства;
- функціональний.

**1. Корпоративна стратегія** — перший рівень. Визначає організацію загалом, поведінку її підрозділів або стратегічних одиниць бізнесу, товарні лінії, комбінація яких дає можливість сприймати компанію як цілісність, і відповідає на питання: яким бізнесом займається корпорація? Стратегічна діяльність на корпоративному рівні включає, наприклад, придбання нового бізнесу, розширення або скорочення бізнесу, що вже існує, створення спільних підприємств.

Корпоративний рівень управління представлений топ-менеджментом компанії: генеральним директором, президентом корпорації, комерційним директором, радою директорів та іншим старшим персоналом, що ухвалює стратегічні рішення для всієї організації. Зазвичай до обов'язків цих менеджерів входять: визначення місії і цілей організації, виявлення ключових напрямів діяльності, виділення ресурсів для кожного виду діяльності, а також формулювання стратегій, які охоплюють корпоративну діяльність. Корпоративна стратегія включає також питання фінансової і організаційної структури компанії загалом. Стратегічними завданнями корпоративного рівня можуть бути: відкриття нового підприємства за кордоном або створення офшорного виробництва у країні з дешевою робочою силою.

*Корпоративна стратегія* — задокументовані цілі компанії і систематизовані думки щодо способів їх досягнення.

*Основні завдання розробки корпоративної стратегії:*

- побудова високоефективного стратегічного набору одиниць бізнесу: придбання або впровадження нового бізнесу; посилення існуючих позицій у бізнесі; звільнення від неефективних видів діяльності;
- формування нових напрямів діяльності з метою досягнення конкурентних переваг, оцінювання синергічного ефекту основних бізнесів;
- визначення пріоритетів інвестування і виділення ресурсів компанії у найпривабливіші й перспективні бізнес-одиниці;

- аналіз /контроль /об'єднання основних стратегічних підходів і дій компанії як на корпоративному рівні, так і на рівнях структурних підрозділів.

Якщо у компанії тільки один напрям діяльності, то її корпоративна стратегія має вигляд стратегії одного продукту. Однак у межах однієї організації реалізується кілька напрямів діяльності, тому корпоративна стратегія повинна визначити розвиток продуктового портфеля компанії загалом. Якщо в продуктовому портфелі плануються зміни, наприклад скорочення якого-небудь напрямку діяльності або впровадження нового бізнесу, це обов'язково має знайти відображення в корпоративній стратегії компанії.

**2. Стратегія підприємства** — другий рівень формування стратегії, що характеризується як конкурентна або ділова стратегія. Стратегію підприємства впроваджують керівники окремих господарських підрозділів, що входять в організацію, а також персонал, який забезпечує їх діяльність. Вони формують конкретні стратегії групової й індивідуальної діяльності відповідно до загальної корпоративної стратегії. Типові стратегічні питання на цьому рівні можуть виглядати таким чином:

- Чи повинна продукція підприємства відповідати асортименту товарів конкурента?
- Наскільки повинні бути модернізовані підприємство і устаткування?
- Яким чином фінансуватиметься передбачувана діяльність?
- Чи потрібно залишати нерозподілений прибуток для майбутніх вкладень?
- Чи потрібно прагнути до того, щоб організація була технологічним лідером?

На рівні підприємства стратегічні завдання найчастіше спрямовані на успіх у конкурентній боротьбі. Це можуть бути, наприклад, завдання впровадження нової продукції або послуги, а також створення відділу з досліджень та розробок.

**3. Функціональна стратегія** — третій рівень формування стратегії організації. Фундаментальним тут є питання: що

вносять різні функціональні дії до інших рівнів стратегії? Виконавці не мають можливості оцінити всю широчінь проблеми, проте вони відповідають за розвиток функціональних стратегій, які вписуються у стратегічні завдання, поставлені керівниками на корпоративному рівні і рівні підприємства. Фінансові органи дають істотну інформацію для формулювання стратегії і забезпечують заходи за оцінкою ступеня втілення її в життя.

**Функціональні стратегії** — документовані цілі у функціональній сфері: продукти, бізнес-процеси, менеджмент, ресурси із систематизованою розробкою способів їх досягнення.

Основні завдання розробки функціональної стратегії:

- виявлення дій і підходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг;
- формування дій на зміну в зовнішньому середовищі бізнесу;
- об'єднання стратегічних ініціатив ключових підрозділів;
- визначення дій щодо виокремлення специфічних для компанії спірних питань і поточних проблем;
- виявлення дій і підходів, спрямованих на підтримку стратегії бізнесу і досягнення функціональних цілей;
- аналіз /контроль/ об'єднання стратегічно важливих дій і підходів, запропонованих менеджерами нижчої ланки управління;
- формування достатньо вузьких і специфічних підходів з метою підтримки функціональної стратегії, стратегії бізнесу, виконання завдань поточного плану.

### **Стратегічне планування як складова стратегічного менеджменту**

Стратегічне планування є складовою більш широкого поняття “стратегічне управління”.

Ключову роль у рішенні стратегічних завдань організації відіграє **стратегічне планування** — процес розробки й підтримки стратегічної рівноваги між цілями й можливостями організації у ринкових умовах, що змінюються.

*Ціль стратегічного планування* — визначити найперспективніші напрями діяльності організації, що забезпечують її розвиток і процвітання.

Термін “стратегічне планування” набув популярності в 70-х роках ХХ ст. у перекладних виданнях західних фахівців. У плановій практиці тих років у нашій країні використовувався термін “довгострокове перспективне планування”. Ці два поняття принципово різняться. Головна ідея, що була покладена в основу розробки довгострокових планів: “Сьогодні краще, ніж було вчора, а завтра буде краще, ніж сьогодні” і заперечувалася яка-небудь невизначеність. Звідси провідний принцип планування — розробка планових завдань “від досягнутого”, у межах наявних ресурсних можливостей шляхом простої екстраполяції.

Стратегічне планування припускало, що більше нарощування випуску тієї чи іншої продукції, то краще. Вважалося, що зовнішнє середовище практично змінюватися не буде. Увага акцентувалася на аналізі внутрішніх можливостей і ресурсів організації. При такому підході організація може провести аналіз своїх внутрішніх можливостей й визначити, яку кількість продукту вона може зробити і які витрати при цьому вона понесе. Однак обсяг виробництва й величина витрат не дають відповіді на питання про те, наскільки виготовлений продукт буде прийнятий ринком. Яка кількість товару буде куплена і за якою ціною, визначає саме ринок. Такі питання в умовах неринкової радянської економіки не ставилися.

***Етапи стратегічного планування:***

*Етап 1.* Визначення місії організації.

*Етап 2.* Стратегічний аналіз.

*Етап 3.* Конкретизація цілей організації та її підрозділів.

*Етап 4.* Визначення і вибір стратегії:

4.1. Розробка стратегічних альтернатив.

4.2. Оцінювання варіантів стратегії.

4.3. Вибір стратегії, стратегічних ліній поведінки та планів.

*Етап 5.* Реалізація стратегії:

5.1. Розробка варіанта дій при непередбачених обставинах.

- 5.2. Розробка організаційної структури.
  - 5.3. Вибір системи управління організацією.
  - 5.4. Координація стратегії та організаційної культури.
  - 5.5. Координація організаційної структури та системи контролю.
  - 5.6. Впровадження організаційних змін.
- Етап 6.* Оцінка стратегічного плану.

### **6.5. Місце та роль тактичного і оперативного планування в управлінській діяльності**

Подібно до того, як керівництво виробляє короткострокові цілі, що узгоджуються з довгостроковими і полегшують їх досягнення, воно також часто повинно розробляти короткострокові плани, що узгоджуються з його загальними довгостроковими планами. Такі короткострокові стратегії називаються тактикою.

Відмінності тактичних планів від стратегічних:

1. Тактичні плани призначені для досягнення допоміжної тактичної мети.
2. Тактику розробляють для розвитку стратегії, вона не має самостійного значення.
3. Стратегія майже завжди розробляється на вищих рівнях керівництва, тоді як тактика часто виробляється на рівні керівництва середньої ланки.
4. Тактика розрахована на коротший відрізок часу, ніж стратегія.
5. Тактичні результати зазвичай виявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними днями, тоді як результати стратегії не можуть бути повністю виявлені протягом кількох років.

**Тактичне планування** — планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів.

Тактичне планування — організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану. Тактич-



ні плани націлені на виконання частини стратегічного плану, спрямовані на конкретний об'єкт, розробляються та впроваджуються менеджерами вищого та середнього рівнів. При розробленні тактичних планів менеджери зосереджують увагу на трьох основних чинниках з'ясування тактичних цілей, які впливають із стратегічної мети, визначення конкретних ресурсів та часових меж, використання певних людських ресурсів. Плани одноразового використання розробляються з метою виконання дій, які відбуваються одноразово і не повторюються.

Тактичні плани охоплюють період 1–3 роки.

Деталізація тактичних планів у часі і просторі здійснюється у процесі оперативного планування. Оперативне планування, як і тактичне, є способом реалізації стратегії організації. Однак, на відміну від тактичного, це планування окремих операцій у загальному господарському потоці (наприклад планування виробництва, маркетингу тощо), тому його ще називають *поточним плануванням*.

**Оперативне (поточне) планування** — планування роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства 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 і місяці.

Часто тактичне й оперативне планування об'єднують під загальною назвою “планування реалізації стратегії”, що властиве, наприклад, західному менеджменту.

Усі види планування повинні узгоджуватися між собою і спрямовуватися на досягнення мети, утвердження місії підприємства.

Оперативні плани можна поділити на загальнокорпоративні поточної діяльності, так звані господарські плани або плани прибутку, що розраховуються на один рік; відповідно до них підприємство виготовляє і постачає на ринок товари і послуги, а також поточні плани підрозділів, зокрема бюджети, що доповнюють загальнокорпоративні плани поточної діяльності.

Щоб обраний оперативний план почав впливати на виконавців, він повинен бути формалізований — затверджений через прийняття управлінського рішення.

При оперативному і тактичному плануванні використовують такі основні методи: послідовний опис операцій, графіки виконання робіт, циклограми, метод мережевого планування й управління, календарний метод.

1. *Метод послідовного опису операцій* — полягає у складанні деталізованого плану послідовного виконання робіт, який може бути поданий у формі послідовного опису операцій, схеми або таблиці.

2. *Графіки виконання робіт* — передбачають, що, коли і ким має бути зроблене у межах певних строків (початок і закінчення роботи).

3. *Мережний графік* — це графічне зображення послідовності робіт і подій у їх взаємозв'язку.

Роботи позначають у вигляді стрілок суцільними або пунктирними лініями. Стрілки у мережному графіку креслять не в масштабі, їх можна представити у вигляді прямих чи ламаних ліній. Мережні графіки відносно прості, зручні для розрахунку та аналізу. При використанні сучасної обчислювальної техніки можна дуже швидко визначити наслідки прийнятих рішень на кінцевий термін. Стрілки роботи не прив'язані до календарних дат, а час початку та закінчення робіт визначається шляхом розрахунку.

У мережний графік можна вносити зміни та пропозиції на будь-якій стадії проектування. Істотною перевагою мережних графіків є можливість їх математичної обробки.

*Метод мережного планування й управління* полягає у побудові таблиці робіт, в якій зазначають їх тривалість, та мережного графіка із зазначенням послідовності робіт.

## 6.6. Концепція управління за цілями

Інструментами реагування на відхилення ходу реальних подій від плану є *засоби оперативного управління* виконанням

планів. У 70–80-х роках набув популярності метод “Управління за цілями” (*management by objectives* – МВО), який популяризував Пітер Друкер.

**Управління за цілями (МВО)** – це метод об’єднання планування, контролю і мотивації, який успішно застосовують більшість організацій для зменшення числа конфліктів і зниження негативної реакції людей на контроль шляхом їхньої участі в цьому процесі. Метод МВО допомагає реалізувати стратегію шляхом поліпшення зв’язку між цілями підлеглих, цілями їх керівників і цілями всієї організації.

**Управління за цілями** – це підхід, згідно з яким кожний працівник організації має чіткі цілі, що забезпечує досягнення цілей управлінців усіх рівнів та загальних цілей організації.

Сутність методу МВО полягає в тому, що керівник делегує завдання, “ведучи переговори про укладення контракту по цілях” зі своїми підлеглими, не пропонуючи їм докладну маршрутизацію руху в заданому напрямі. Важливий результат, а не діяльність як така. Цей метод доречний тільки в тому випадку, якщо фірма має у своєму розпорядженні компетентний висококваліфікований персонал. Він стимулює ініціативу і креативність співробітників, проте вимагає значної кількості часу на адекватне узгодження і документоване оформлення процесу.

Пітер Друкер перший опублікував концепцію МВО, як метод підвищення ефективності організації. Він вважав, що кожний керівник в організації – від найвищого до найнижчого рівня – повинен мати чіткі цілі, які забезпечують підтримку цілей керівників, що знаходяться на вищому рівні.

Дуглас Мак-Грегор, також прихильник МВО, підійшов до розгляду цієї проблеми з іншого боку. Він вважає, що метод управління за цілями необхідний, тому що дає можливість керівників оцінювати на основі результатів, а не особистих якостей. Тому науковець пропонує кожному керівникові встановлювати конкретні виробничі цілі і засоби їх досягнення спільно зі своїм безпосереднім керівником. Після певного періоду часу керівник і підлеглий змогли б оцінити фактичні показники ро-

боти, порівнюючи їх зі встановленими контрольними показниками.

Мак-Грегор описує управління за цілями як процес, що складається з чотирьох взаємозалежних і взаємозв'язаних етапів:

1. Вироблення чітких, коротких формулювань цілей.
2. Розробка реалістичних планів їх досягнення.
3. Систематичний контроль, вимірювання і оцінювання роботи і результатів.
4. Розробка та реалізація коригуючих заходів для досягнення запланованих результатів.

*Перший етап* (вироблення цілей). Після вироблення вищим керівництвом довгострокових і короткострокових цілей для організації і для себе особисто, ці цілі формулюються для працівників наступного рівня в низхідному порядку по ланцюгу команд. Друкер і Мак-Грегор були твердо переконані в тому, що підлеглі керівники повинні брати активну участь у виробленні своїх власних цілей, взявши за основу цілі своїх керівників. Це могло б бути реалізовано на нарадах у відділах, де підлеглі обговорюють цілі підрозділу і перспективи на майбутній рік. На основі отриманої інформації кожен підлеглий міг би підготувати набір контрольних показників робочого підрозділу, який він очолює. Потім керівник відділу розглянув би цілі цих підрозділів з кожним підлеглим для забезпечення їх узгодженості.

Проте дослідження показують, що максимальна участь у виробленні цілей не завжди має місце і навіть не завжди бажана. Також керівники вищих рівнів організації зазвичай мають більше можливостей вплинути на те, якими будуть їхні цілі, ніж керівники нижчих рангів.

Якщо виконуються такі дії, то кожний керівник розуміє, що від нього очікується і чому, як його оцінюватимуть і за якими параметрами.

Коли здійснюється процес постановки цілей, має бути двосторонній обмін інформацією, щоб забезпечити розуміння кожною людиною її конкретних цілей. Окрім з'ясування очікуваних результатів роботи, двосторонній обмін інформацією дає змогу підпорядкованим повідомити керівників, що з них

вимагається для досягнення поставлених цілей. Підлеглим потрібна підтримка їхніх керівників, щоб виконати такі завдання як отримання інформації, уточнення стосунків між рівнями повноважень і відповідальності, підтримка з боку штатного персоналу, горизонтальна і вертикальна координація, вирішення питань щодо фінансування, матеріалів, устаткування і трудових ресурсів.

*Другим етапом* процесу МВО є планування дій. Як зазначав Рай, планування дій пов'язане з визначенням того, що, хто, коли, де і в якій кількості потрібно для досягнення поставленої мети. Це практичний спосіб створення сполучної ланки між постановкою мети і повнішою програмою реалізації.

Розробка планів дій дає такі переваги:

1. Оцінювання реальної можливості досягнення цілей.
2. Виявлення зон потенційних проблем і несподіваних наслідків.
3. Полегшення пошуку кращих і ефективніших шляхів досягнення цілей.
4. Забезпечення основи для оцінювання витрат і розробки бюджетів, календарних планів і ресурсів.
5. Визначення того, які робочі взаємини і підтримка потрібні.
6. Виявлення непередбачених обставин, які треба врахувати для досягнення цілей.

Етап планування дій розбивається на шість стадій:

1. Визначення основних завдань і заходів, необхідних для досягнення цілей.
2. Встановлення тих завдань і заходів, що є визначальними для взаємозв'язку між основними видами діяльності. Це пов'язано з визначенням операцій за загальними позиціями і створенням календарного плану їх виконання у належній послідовності.
3. Уточнення ролей і взаємин та делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності.
4. Оцінювання витрат часу для кожної основної операції.
5. Визначення ресурсів, необхідних для кожної операції. Істотним для керівництва є визначення витрат на досягнен-

ня цілей до початку практичної реалізації плану. Потреби в ресурсах зазвичай визначаються і розподіляються за допомогою складання бюджету.

6. Перевірка термінів і коригування планів дій. Після обговорень з підлеглими та іншими керівниками нерідко виникає потреба у коригуванні плану дій, для більшої його реалістичності. Терміни закінчення робіт можуть бути перенесені, ресурси збільшені або зменшені, графіки завдань переглянуті і т. ін.

*Третій етап* управління за цілями — перевірка і оцінювання — настає по закінченні встановленого періоду часу. Його завданням є визначення ступеня досягнення цілей, виявлення проблем і перешкод, причин цих проблем, виявлення особистих потреб і винагорода за ефективну роботу. Чинники, пов'язані з оцінюванням ефективної роботи, розглядаються у наступному розділі, присвяченому обговоренню питань управління людськими ресурсами.

*Останній етап* процесу МВО — реалізація заходів коригування.

Якщо цілі не були досягнуті, і переконавшись, що керівництво точно встановило причину, слід вирішити, які потрібно прийняти заходи для коригування відхилень. У разі встановлення, що поставлені цілі були нереалістично важкими, рівень очікуваних результатів роботи не завжди потрібно знижувати, адже цілком можливо, що причина невдачі пов'язана не з працівником, а з яким-небудь іншим чинником організації.

Якщо цілі не були досягнуті, або зважаючи на результати етапу перевірки, процес МВО може знову розпочатися — зі встановлення цілей на майбутній період.

*Практична обґрунтованість МВО.* Значна кількість досліджень доводить, що продуктивність людей, які мають конкретні цілі, вище за продуктивність тих, кому цілі не встановлені або кого просто просять намагатися виконати роботу. Постановка конкретних цілей підвищує продуктивність, тому що індивід очікує результату. Згідно з теорією очікувань, якщо люди чітко представляють, яких результатів від них чекають, і якщо

вони відчувають високу вірогідність того, що, докладаючи певних зусиль, вони зможуть досягти цього рівня продуктивності й отримати відповідну винагороду, то їхня мотивація щодо виконання завдання зросте.

Є також безліч досліджень, які показують, що надання людям інформації про результати їхньої роботи сприяє підвищенню їхньої продуктивності.

Однак більш загальна й істотніша проблема полягає в тому, що керівництву часто не вдається використовувати всі аспекти МВО. Наприклад, воно не може видозмінити систему оплати і преміювання праці у разі, якщо цілі досягнуто.

### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Розкрийте сутність, зміст і роль планування в управлінні організаціями.
2. Назвіть основні принципи планування.
3. Класифікуйте плани організації. Окресліть взаємозв'язок між різними типами планів
4. Наведіть та схарактеризуйте методи планування. Наведіть приклади, коли необхідно застосовувати ці методи.
5. Розкрийте класифікацію цілей організації. Наведіть рекомендації щодо визначення цілей.
6. Назвіть етапи оперативного планування.
7. Схарактеризуйте методи формування бюджетів організації.
8. Схарактеризуйте зміст та опишіть технологію мережного планування.
9. Розкрийте сутність управління за цілями.

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Види внутріфірмового планування та їх взаємозв'язок.
2. Методологія та етапи стратегічного планування.
3. Методологія та етапи оперативного планування.
4. Методи планування в системі управління.

---

---

## Тема 7

# ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 7.1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.
- 7.2. Організаційні структури управління.
- 7.3. Проектування організаційних структур управління.

Поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• організування;</li><li>• організаційна діяльність;</li><li>• функціональні області організації;</li><li>• розподіл праці;</li><li>• структуризація;</li><li>• звітність;</li><li>• повноваження;</li><li>• ротація робіт;</li><li>• субординація;</li><li>• управлінська норма;</li><li>• скалярний принцип;</li><li>• повноваження;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• відповідальність;</li><li>• делегування повноважень;</li><li>• децентралізація;</li><li>• механістичні організації;</li><li>• координація;</li><li>• адаптивні (органічні) організації;</li><li>• організаційні структури управління;</li><li>• бюрократія;</li><li>• ланка організації;</li><li>• рівень управління</li></ul>



### 7.1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління

Кожна організація складається із структурних підрозділів (цехів, відділів: маркетингу, технологічного, економічного, розробок нової продукції тощо).

Структурними елементами організації є структурні підрозділи. Для нормального функціонування організації її струк-



турні елементи мають взаємодіяти один з одним. Тому ще на етапі побудови організації, проводять організаційне проектування, у процесі якого визначають кількість та функціональний склад підрозділів, посадові обов'язки персоналу, формують систему зв'язків для ефективної взаємодії організаційних елементів.

Функція менеджменту спрямована на побудову організації і формування у цій системі відносин носить назву “організування”.

**Організування** — вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією, встановлення в ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

**Організація** — це функція управління, в межах якої здійснюється групування та координація робіт, видів діяльності і ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізується функція організації у процесі організаційної діяльності.

**Організаційна діяльність** — це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, формує розподіл повноважень, відповідальності управлінського та виробничого персоналу, з метою формування ефективної спільної діяльності.

**Функціональні галузі організації** канадський соціолог Генрі Мінцберг описав як 6 базисних частин організації:

- *операційне ядро* — утворюють оператори, тобто працівники, які безпосередньо виробляють товари або надають послуги;
- *стратегічний апекс* — топ-менеджмент компанії, який за посадою та статусом тримає в полі зору всю систему організації;
- *середина лінія* — ієрархія владних повноважень від операційного ядра до стратегічного апексу;
- *техноструктура* — структура, створена аналітиками — працівниками, які мають адміністративні повноваження: планують і офіційним чином контролюють роботу інших працівників. Техноструктура разом із владною ієрархією складають організаційну техноструктуру;

- *допоміжний персонал* — організаційні одиниці і їх співробітники, що забезпечують організаційну діяльність фірми (структурні підрозділи від канцелярії до юридичного відділу та відділу зв'язків з громадськістю);
- *ідеологія* — складова організації, яка формує її організаційну культуру.

Схематично організаційну структуру представлено на рис. 7.1.

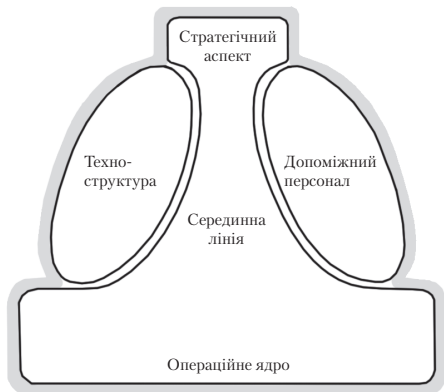


Рис. 7.1. Вид організаційної структури (за Г. Мінцбергом)

Кожну базисну частину організації складають штатні працівники організації, яких Г. Мінцберг розглядає як фігури впливу. Фігури впливу становлять систему організації, в межах якої співробітники суперничають між собою з приводу розподілу влади в організації та розширення своїх повноважень.

***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.

Повноваження завжди передбачають відповідальність.

**Відповідальність** — необхідність, обов'язок посадової особи відповідати за свої дії та результати цих дій при виконанні поставленого завдання.

За допомогою повноважень встановлюються формальні відносини та посадові зв'язки працівників в організації. Саме вони є основою для упорядкування спільної діяльності підрозділів і забезпечують можливість координування роботи організації. Документаційно, відповідно до кожної посади, встановлюються посадові обов'язки, що затверджуються керівником організації. Працівник знайомиться зі своїми посадовими обов'язками при прийомі на роботу.

Повноваження бувають **трьох типів**: лінійні, штабні, функціональні.

**Лінійні повноваження** — це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації. Така ієрархічна побудова називається “скалярним принципом організації”. Отже, повноваження лінійного керівника знаходяться у прямому ланцюгу команд від вищого керівника до виконавця.

**Штабні повноваження** (апаратні, адміністративні) — це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консульта-

тивні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників. Сутність штабних посадових зв'язків полягає у їх дорадчому характері.

*Функціональні повноваження* — це повноваження, що дозволяють особі, якій вони надаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійним керівникам. Тобто функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів. При цьому слід зауважити, що функціональні повноваження є обмеженою формою повноважень. Вони охоплюють лише окремі специфічні види діяльності (наприклад, робота з кадрами, організація обліку тощо). Підлеглий, на якого розповсюджуються дії функціонального керівника, має одразу двох начальників — лінійного і функціонального. Це часто призводить до конфліктів між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

З повноваженнями пов'язані два специфічні питання менеджменту: делегування повноважень, децентралізації.

*Делегування повноважень* — це процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

***Важливість делегування повноважень:***

1. Керівник звільняється від поточних, рутинних справ і може приділяти час на вирішення глобальних стратегічних завдань.
2. Підвищується якість і оперативність прийняття управлінських рішень, оскільки здійснюється це на тому рівні, де відомі подробиці про роботу, що виконується.
3. Підвищується ефективність управління за рахунок заповнення часу на очікування розпоряджень та вказівок.
4. Можливість виявити резерв на керівні посади.
5. Підлеглий має кращу за керівника (відповідну) освіту, знання, досвід з розробки та вирішення поставленого завдання.

6. Самоствердження працівника — як вища міра мотивації персоналу.
7. Стимулювання розвитку здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих, сприяння застосуванню їхніх професійних знань і досвіду.

## 7.2. Організаційні структури управління

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

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

**Складність** — кількість виразних ознак організації. Що більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, то складніше координувати діяльність організації.

**Формалізація** — ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Що більше правил та регуляторів в організації, то більш формалізованою є структура організації.

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

Таким чином, **структура організації** — це логічні зв'язки між рівнями управління і функціональними сферами, які побудовані у формі, що сприяє найефективнішому досягненню мети.

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків підрозділів і посадових осіб.

**Організаційна структура управління (ОСУ)** — це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого.

Свій конкретний вираз структура управління знаходить у схемі, штатному розкладі, положеннях про відділи та служби, існуючому співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління.

Вибір організаційної структури управління завжди є сферою компетенції вищого керівництва організації. Проте керівники середнього та нижнього рівнів повинні знати організаційну структуру фірми, в якій вони працюють, оскільки організаційна структура визначає відносини між елементами організації.

Організаційна структура управління визначає поділ праці та службові обов'язки між елементами (працівниками, відділами та іншими підрозділами апарату управління) щодо підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Типи організацій щодо *взаємодії із зовнішнім середовищем*.

1. Бюрократичні (механістичні) ОСУ.
2. Адаптивні (органічні) ОСУ.

**Бюрократичні (механістичні) ОСУ.** Концепція бюрократії уперше була сформульована німецьким соціологом Максом Вебером.

**Бюрократія** — тип організації, для якої характерний високий ступінь розподілу праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінювання роботи, принципи найму робітників, які будуються на його компетентності.

На думку Вебера, ідеальну бюрократію можна схарактеризувати за такими ознаками:

- 1) високий ступінь розподілу праці — кожну операцію мають виконувати спеціалісти;
- 2) чітка управлінська ієрархія — кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- 3) численні правила, стандарти та показники оцінювання роботи — організація повинна розробити та встановити

певний набір правил і стандартів, аби гарантувати певну єдність виконання робіт;

- 4) “дух формальної безособовості” — менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих робітників;
- 5) добір кадрів в організації має здійснюватися винятково за діловими та професійними якостями кожного співробітника.

Бюрократію часто називають класичною або традиційною організаційною структурою, тому що більшість сучасних організацій є варіантами бюрократії. Причина такого довгого та широкомасштабного використання бюрократичної структури полягає в тому, що її характеристики ще й досі достатньо добре підходять для більшості промислових фірм, організацій сфери послуг і всіх видів державних установ. Такий тип ОСУ є доцільним, якщо зовнішнє середовище є простим і статичним, якщо мета проста, праця вимірюється, влада керівника визнається працівниками законною. Наприклад, завод конвеєрного типу, завод-автомат тощо.

*Позитивність бюрократичних ОСУ:*

- 1) добре зарекомендували себе в стабільних, незмінних умовах;
- 2) проблеми і завдання, з якими має справу організація, поділяються на безліч дрібних, які доручаються для виконання окремим підрозділам, спеціалістам;
- 3) кожен підрозділ виконує своє завдання відособлено від завдань організації загалом;
- 4) права і обов'язки кожного спеціаліста детально, жорстко визначені і не змінюються;
- 5) зв'язки між підрозділами, які перебувають на одному рівні управління, здійснюються через вище керівництво;
- 6) заохочується сумлінність.

*Негативність бюрократичних ОСУ:*

- 1) перебільшення вагомості стандартизованих правил, процедур і норм;

- 2) організація втрачає гнучкість поведінки, оскільки всі питання та проблеми, що виникають, вирішуються тільки виходячи з прецедентів. Клієнти відчувають неадекватну реакцію на свої потреби, тому що їхні проблеми вирішують відповідно до правил і норм. Співробітники бюрократичних структур, захищаючи себе, посиляються на існуючі правила та інструкції, тому їх не можна покарати, оскільки вони діють згідно з інструкцією;
- 3) нездатність вчасно реагувати на зовнішнє середовище;
- 4) сковується ініціатива, знижується активність працівників;
- 5) зниження здатності організації до впровадження нововведень, активного розвитку.

**Адаптивні (органічні) ОСУ.** Починаючи з 60-х років минулого століття, деякі організації відчули, що зовнішнє середовище постійно змінюється, проекти стають досить складними, технологія розвивається так швидко, що недоліків бюрократичної організації управління стало більше, ніж переваг. Ланцюг команд ставав таким довгим, що організація не могла ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Щоб організація мала можливість реагувати на зміни середовища та застосовувати нову технологію, були розроблені **адаптивні організаційні структури**, які можна модифікувати відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб самої організації, тому їх ще називають органічними структурами.

**Адаптивні (органічні) організації** — це організації, які слабо або помірно використовують формальні правила і процедури, з децентралізацією влади, структурами з невеликою кількістю рівнів ієрархії та широкою участю працівників у прийнятті рішень.

*Характеристика адаптивних ОСУ:*

- 1) більше підходять для роботи в нестабільних умовах, коли виникають проблеми і необхідні дії не можна розділити на елементи та розподілити між спеціалістами;
- 2) значна частина обов'язків співробітників переглядається у зв'язку з умовами, які змінюються;



3) співробітники взаємодіють як по горизонталі, так і по вертикалі;

4) заохочується ініціатива, творчий підхід до справи.

Адаптивні ОСУ є доцільними за наявності складного і динамічного зовнішнього середовища. Наприклад, організація з проектування та виробництва електронної техніки. Найпоширенішими серед адаптивних структур є проектні та матричні.

Типи організацій за взаємодією підрозділів:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна;
- дивізійна (секційна);
- матрична (проект-менеджмент).

**Лінійна організаційна структура управління** — найпростіша форма взаємозв'язків в управлінні господарськими процесами. Така структура управління характерна для малого бізнесу, нижчих ступенів управління середніх та великих фірм, оскільки вона найбільш економічна.

Для лінійної системи управління характерним є прямий вплив керівника на колектив. У його руках зосереджено керівництво виконанням усіх функцій. Принцип єдиноначальності у цьому випадку знаходить свій прямий вияв.

У лінійній організаційній структурі (див. рис. 7.2) кожний підлеглий має лише одного керівника і в кожній ланці виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням об'єктом; чітко виражений принцип єдиноначальності; високий ступінь централізації в управлінні; повноваження функціональних спеціалістів незначні і носять рекомендаційний характер.

*Переваги* лінійної організаційної структури управління:

- 1) чіткість і простота взаємин ланок і працівників управління;
- 2) узгодженість дій виконавців;
- 3) простота управління (один канал зв'язку);
- 4) оперативність підготовки та проведення управлінських рішень;
- 5) відсутність дублювання у роботі;

- 6) повна особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
  - 7) забезпечення єдності керівництва зверху до низу (принцип єдності розпорядницької діяльності);
  - 8) надійний контроль (суворе дотримання дисципліни).
- Недоліки лінійних організаційних структур управління:*
- 1) високі вимоги до кваліфікації керівників та їхньої компетенції;
  - 2) значний обсяг інформації, яку передають з одного рівня на інший, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
  - 3) концентрація влади у керівній верхівці;
  - 4) при великих масштабах управлінської діяльності керівник не в змозі ефективно виконувати свої обов'язки;
  - 5) при бюрократичному, диктаторському стилі керівництва стримується ініціатива і творчість персоналу.



Рис. 7.2. Лінійна організаційна структура управління

**Функціональна організаційна структура управління** розроблена Ф. Тейлором на початку ХХ ст. й характеризується створенням в апараті управління спеціальної ланки для виконання певних функцій. Розпорядження та вказівки керівника, в межах закріплених за ним функцій, є обов'язковими для нижчих за ієрархією керівників та виконавців.

Функціональна система управління характеризується тим, що в апараті управління створюються спеціальні ланки з виконання певних функцій (відділ планування, обліку, обслуговування виробництва тощо). Розпорядження та вказівки цих ланок у межах закріплених за ними функцій є обов'язковими для виконання нижче розташованими ланками управління та колективами виробничих підрозділів підприємства. Основна ідея полягає в тому, щоб максимально використати переваги спеціалізації та не допускати перевантаження керівництва. Така структура управління стосується завдань, які постійно повторюються і не вимагають оперативного прийняття рішень.

Функціональне управління існує наряду з лінійним, що створює подвійне підпорядкування для виконавців. Функціональну структуру управління використовують за великої кількості спеціалізованих робіт у компаніях середнього масштабу і вона є традиційною структурою бюрократії (рис. 7.3).



*Рис. 7.3. Функціональна організаційна структура управління*

Створення функціональної структури потребує групування персоналу за завданнями, які вони виконують. Конкретні характеристики діяльності підрозділу відповідають найважливішим напрямкам діяльності всієї організації.

Традиційні функціональні блоки організації – відділи виробництва, маркетингу та фінансів. В організаціях сфери послуг – відділ експлуатації, збуту та фінансів. У лікарні – адміністративні, лікувальні, господарські підрозділи.

До обов'язків вищого керівника входить: регулювання відносин між функціональними керівниками.

Основна ідея полягає в тому, щоб максимально використати переваги спеціалізації та не допускати перевантаження керівництва.

Якщо організація досить велика, то основні функціональні відділи можна поділити на більш дрібні функціональні підрозділи. Вони мають назву вторинних або похідних (рис. 7.4). Наприклад, в авіації існує експлуатаційний відділ, можна виділити інженерно-технічну службу, технічне обслуговування, наземну і льотну службу.

Функціональну структуру доцільно застосовувати в тих організаціях, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції, діють у стабільному зовнішньому середовищі та для забезпечення свого функціонування вимагають вирішення стандартних завдань управління. Наприклад, металургійна промисловість, видобуток сировинних матеріалів.

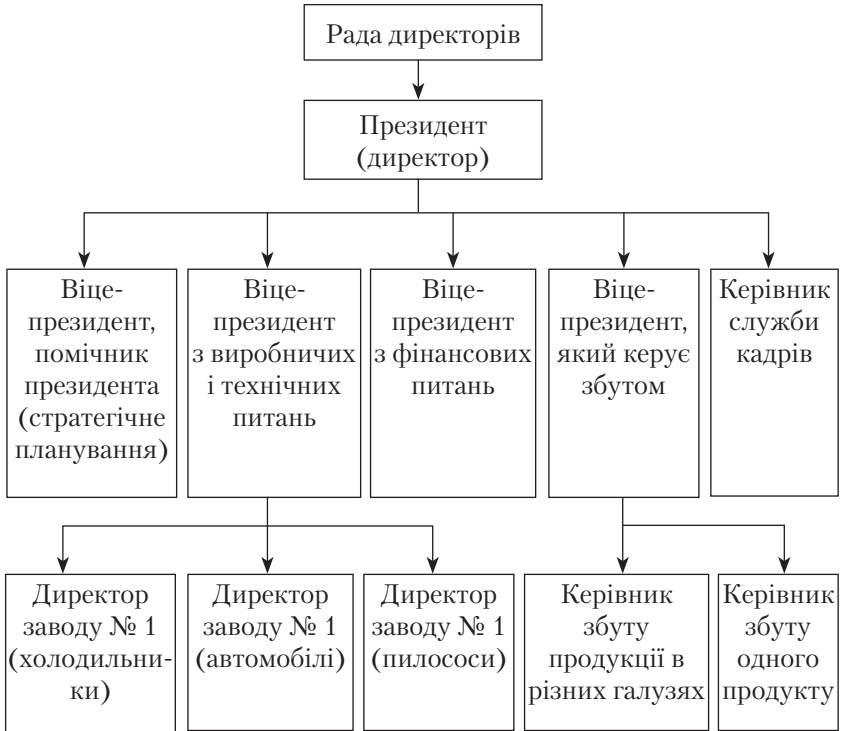
У зв'язку з наявністю численних недоліків функціональна структура управління в "чистому вигляді" використовується рідко.

Функціональна структура не підходить для організацій з широкою номенклатурою продукції, яка діє в середовищі з чинниками, які швидко змінюються, а також для організацій, що діють одночасно на кількох ринках у країнах з різними соціально-економічними системами та законодавством.

*Переваги функціональної ОСУ:*

- 1) висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій, стимулює ділову та професійну спеціалізацію;

- 2) зменшення дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах;
- 3) розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом, передання ряду функцій спеціалізованим ланкам;
- 4) розвантаження вищого керівництва.



**Рис. 7.4. Структура фірми, функціональні відділи якої мають вторинні підрозділи**

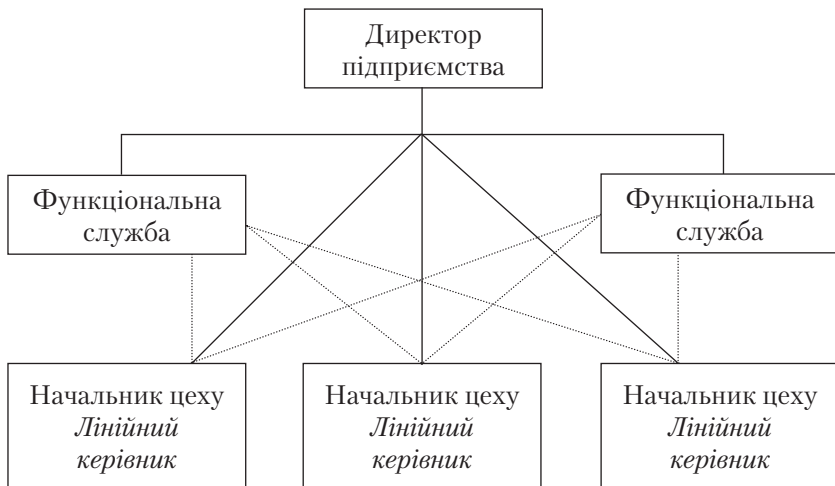
*Недоліки функціональних ОСУ:*

- 1) підрозділи можуть бути більш зацікавленими в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж спільних цілей усієї організації, тому збільшується можливість конфлік-

- тів між функціональними підрозділами (слабка координація між функціональними ланками);
- 2) у великій організації ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця стає досить довгим;
  - 3) ускладнюється координація управлінського впливу в результаті отримання виконавцями вказівок від кількох функціональних органів;
  - 4) зменшується оперативність роботи органів управління (сповільнюється процес прийняття рішень);
  - 5) зменшується рівень відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування (“внесок” кожного з підрозділів у спільну “скарбницю” не може бути вирахований безпосередньо);
  - 6) порушується принцип єдиноначальності, оскільки підлеглі можуть отримувати вказівки від різних функціональних керівників;
  - 7) можливість отримання суперечливих вказівок, що може призвести до дезорганізації роботи колективу;
  - 8) складність контролю;
  - 9) недостатня гнучкість.

**Лінійно-функціональна організаційна структура** управління була розроблена для усунення недоліків лінійного та функціонального управління. При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює певний колектив. Під час розробки конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних служб.

Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) безпосередньо. Зазвичай функціональні служби не мають право самостійно видавати розпорядження виробничим підрозділам. Функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців (рис. 7.5).



**Рис. 7.5. Лінійно-функціональна структура управління**

Функціональні служби здійснюють усю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

У лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління ділянкою його роль незначна, то в масштабі управління підприємством роль функціональних органів зростає. Лінійно-функціональні структури забезпечують такий розподіл праці, за якого лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні — консультувати, інформувати, організовувати, планувати.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні завдань, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва.

### *Переваги лінійно-функціональної ОСУ:*

- 1) дає змогу організувати управління виробничими процесами за лінійною схемою (керівник вищого рівня — керівник нижчого рівня — виконавець);
- 2) можливість залучення лінійними керівниками фахівців функціональних підрозділів для надання методичної допомоги, консультацій;
- 3) більш глибока підготовка рішень і планів, що пов'язано з високою компетентністю спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- 4) поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

### *Недоліки лінійно-функціональних ОСУ:*

- 1) затягнені строки підготовки управлінських рішень;
- 2) інформаційне перевантаження керівників вищих рівнів управління;
- 3) незабезпеченість скоординованості в роботі функціональних підрозділів;
- 4) недостатньо чітка відповідальність, оскільки працівники, які допомагають розробляти рішення, зазвичай не беруть участі в його реалізації;
- 5) занадто розвинена система взаємодії по вертикалі, що викликає тенденцію до надмірної централізації.

**Дивізіональна організаційна структура управління.** Розвиток ринкових відносин викликав необхідність створення та використання нових структур управління. У сучасному бізнесі все частіше зустрічаються дивізіональні структури управління (від англ. *divisional* — розподільчий), які передбачають розподіл організації на елементи та блоки. Перші розробки дивізіональних ОСУ розпочалися у 20-х роках, а пік практичного використання припав на 60–70-ті роки ХХ ст. Необхідність нових підходів до організації управління була викликана різким збільшенням розмірів підприємств, диверсифікацією їх діяльності та ускладненням технологічних процесів в умовах динамічно змінного зовнішнього середовища.



Дивізіональна ОСУ відповідає умовам динамічного середовища та організаціям з великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий. Цей тип організаційної структури розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними. Ключовими фігурами в управлінні стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, які очолюють виробничі підрозділи.

Поділ організації на елементи та блоки відбувається за такими **напрямами**:

- за видами товарів чи послуг — *дивізіонально-продуктова* структура управління, яка дозволяє легко розробити новий вид продукції, враховуючи конкуренцію, удосконалення технологій чи задоволення споживачів;
- за групами покупців — дивізіональна організаційна структура, *орієнтована на споживача*, що дає можливість організації найефективніше враховувати запити тих споживачів, від яких вона найбільше залежить;
- за географічними регіонами — *дивізіонально-регіональна* організаційна структура управління, що дозволяє організації найефективніше враховувати місцеве законодавство, соціально-економічну систему та регіональні ринки.

Вибір дивізіональної структури має ґрунтуватися на тому, який із цих факторів найважливіший з точки зору забезпечення реалізації стратегічних планів організації та досягнення її цілей.

**Дивізіонально-продуктова структура.** Найбільш поширеним її видом є продуктова структура (див. рис. 7.6). Вона дає можливість збільшувати асортимент продукції, яку виробляє та реалізує підприємство. За цією структурою організовано діяльність таких міжнародних гігантів як “Проктер енд Гембел” та “Дженерал Моторс”.

Вихідним елементом продуктової структури є відділення (філіали), на які покладається керівництво випуском та збутом основних видів продукції. Керівник кожного регіонального від-

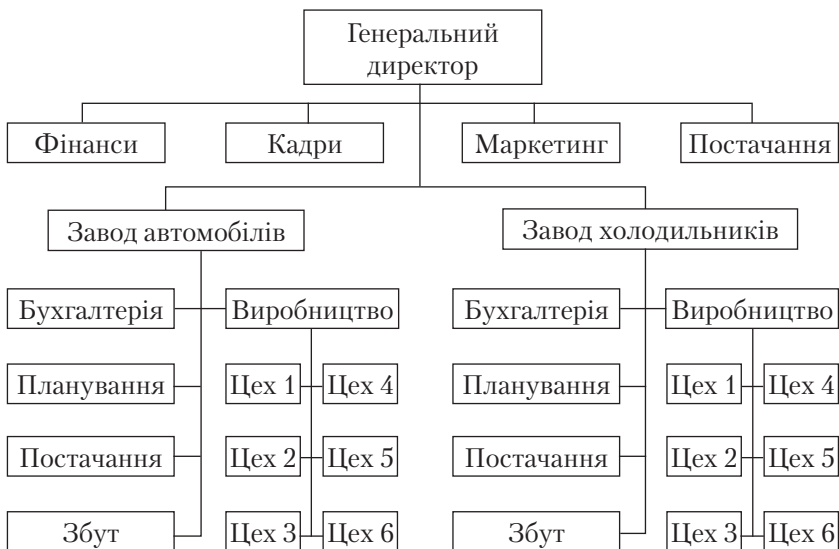


Рис. 7.6. Схема дивізіонально-продуктової структури

ділення наділяється повноваженнями та відповідальністю за ефективну діяльність всього “центру”. Він має повне право розпоряджатися наданими йому ресурсами, планувати та визначати роботу відділення так, щоб оптимізувати рішення поставлених перед ним завдань. Керівники вторинних функціональних служб (виробничої, технічної, збуту) звітують перед вищим керівником.

*Переваги дивізіонально-продуктових ОСУ:*

- 1) дозволяє великій фірмі приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелика фірма, яка виробляє один-два види продукції;
- 2) чітка визначеність функцій кожного працівника;
- 3) успішний контроль витрат і виконання графіка відвантаження;
- 4) швидке реагування на зміни умов конкуренції, технології та попиту покупця;
- 5) ефективна координація робіт, оскільки діяльність з виробництва кожного продукту відбувається під керівництвом однієї людини;

- 6) дотримання єдиноначальності у керівництві;
  - 7) створення логічних і дієвих засобів децентралізації влади.
- Недоліки дивізіонально-продуктових ОСУ:*

- 1) збільшення витрат через дублювання функціональних підрозділів (збут, постачання, бухгалтерія тощо) для різних видів продукції;
- 2) дублювання функцій на рівні підрозділу корпорації;
- 3) збільшення витрат на утримання управлінського персоналу;
- 4) проблематичність встановлення оптимального рівня децентралізації;
- 5) наявність випадків надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу корпорації.

***Дивізіональна організаційна структура, спрямована на споживача,*** застосовується в організаціях, які випускають великий асортимент товарів. За цією структурою підрозділи підприємства групуються навколо певних груп споживачів. Наприклад, великі видавництва мають підрозділи, що видають художню літературу, літературу для дітей, підручники та наукову літературу. Кожний підрозділ діє як окрема компанія (має свої відділ маркетингу, виробничі та фінансові відділи). Комерційні банки обслуговують приватних осіб, фірми, організації, фонди, трастові фірми та ін.

Переваги та недоліки дивізіональної структури управління, спрямованої на споживача, такі самі, що й у дивізіонально-продуктовій структурі управління.

***Дивізіонально-регіональна організаційна структура*** управління побудована за територіальним принципом. Така структура полегшує вирішення питань, які пов'язані з місцевим законодавством, спрощує зв'язки з клієнтами, дозволяє враховувати їх запити та звичаї. Дивізіонально-регіональну структуру управління використовують фірми, які виробляють продукцію обмеженої номенклатури та орієнтовані на широкі ринки збуту і конкретного споживача.

При регіональному типі дивізіональної організаційної структури відповідальність за всю діяльність компанії на вну-

трішньому і зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами. Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть бути як виробничими відділами і центрами прибутку, так і організовуватися у формі дочірніх компаній і бути центрами прибутку та відповідальності. В обох випадках регіональні підрозділи здійснюють координацію діяльності дочірніх збутових і виробничих фірм у своєму регіоні з усіх видів продукції.

Очолює регіональний підрозділ віце-президент, який підпорядковується безпосередньо вищій адміністрації фірми і здійснює свою діяльність у тісному контакті з усіма центральними службами. У деяких фірмах регіональні керівники мають у своєму підпорядкуванні управлінців по окремих країнах як проміжну ланку між регіональним підрозділом і місцевою дочірньою фірмою. Регіональні підрозділи здійснюють фінансовий контроль за діяльністю кожної дочірньої фірми, а також контролюють складання поточного бюджету, дотримуючись вказівок вищого керівництва та центральних служб. Для більш тісного взаємозв'язку виробничої діяльності підконтрольних фірм іноді призначають координаторів продукції або спеціальні функціональні служби, які опікуються питаннями виробництва окремих видів продукції.

Регіональна структура управління діяльністю фірми у чистому вигляді трапляється рідко, хоча регіональний принцип управління закордонною діяльністю разом з управлінням продукцією досить поширений.

*Переваги дивізіонально-регіональних ОСУ:*

- 1) створення можливостей пристосування стратегії до потреб кожного ринку;
- 2) перенесення відповідальності за прибутки на нижчі рівні управління;
- 3) можливість для підготовки менеджерів стратегічного рівня;
- 4) створення можливостей для більш ефективного врахування запитів тих споживачів, від яких вона залежить.

*Недоліки дивізіонально-регіональних ОСУ:*

- 1) збільшення кількості рівнів управління;

- 2) можливість дублювання функцій на стратегічному та місцевому рівнях;
- 3) труднощі в координації діяльності по країні та продукції.

**Матрична організаційна структура управління** належить до адаптивної структури, що створюється шляхом сполучення структур двох видів: лінійної і програмно-цільової. Керівний вплив спрямовано на виконання певного цільового завдання, у вирішенні якого беруть участь усі лінійні підрозділи організації. Схема такої структури схожа на матрицю (рис. 7.7).

**Матричні організації** – це організації, які використовують роботу автономних груп для запуску та запровадження нового продукту або проекту.

Відповідно до лінійної структури (по вертикалі) будується управління окремими сферами діяльності: науково-дослідні та конструкторські роботи, виробництво, збут, постачання.

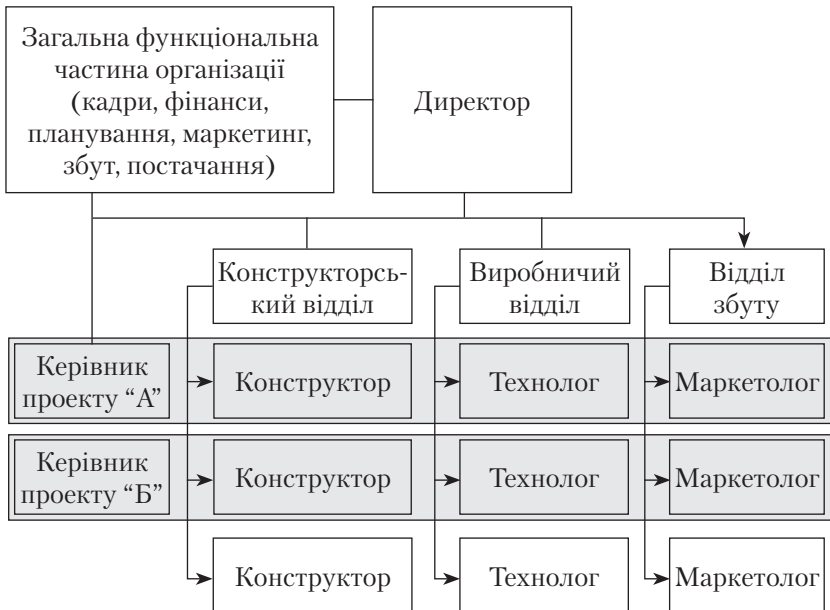


Рис. 7.7. Матрична структура організації

Відповідно до програмно-цільової структури (по горизонталі) організовується управління програмами (проектами, темами).

У матричній організації члени проектної організації (групи) підпорядковуються як керівникові проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, в яких вони працюють постійно. Керівник проекту наділений так званими проектними повноваженнями. Вони можуть бути лінійними (над усіма деталями проекту) або штабними. Це залежить від того, які права делегує керівникові проекту керівництво організації. Він координує дію усіх підрозділів, які йому підпорядковані для виконання проекту, і ресурси організації, потрібні для виконання цього проекту.

Для втілення в життя якоїсь мети чи проекту створюється автономна група, яка користується певною свободою в організації своєї діяльності. Керівник групи може самостійно придбавати ресурси, розподіляти отриману продукцію, брати участь в організації своєї роботи.

Для реалізації діяльності в межах матричної структури необхідно провести зміни в організаційній структурі: створити в основній фірмі спеціалізовані підрозділи, які б об'єднували провідних спеціалістів для спільного вироблення розробки основних ідей програми.

Матричну структуру організацій використовують фірми, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто фірми, яким необхідно мати добру маневреність у питаннях виробництва і стратегії.

Матричні структури управління можна використовувати в багатьох галузях і сферах діяльності.

*Переваги матричних ОСУ:*

- 1) можливість швидко реагувати та адаптуватися до зміни внутрішніх і зовнішніх умов організації;
- 2) підвищення творчої активності адміністративно-управлінського персоналу за рахунок формування програмних підрозділів, які активно взаємодіють із функціональними структурами;

- 3) раціональне використання кадрів за рахунок спеціалізації різних видів трудової діяльності;
- 4) можливість одночасного впровадження різних типів стратегій;
- 5) формування у співробітників образу мислення, за якого на перше місце ставлять інтереси всієї фірми, а не власних підрозділів;
- 6) забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами у разі виконання кількох програм у межах однієї фірми;
- 7) скорочення термінів створення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт; продуктивне використання обладнання;
- 8) заохочення кооперації, координації споріднених видів діяльності;
- 9) посилення контролю за окремими завданнями проекту;
- 10) скорочення навантаження на керівників вищого рівня за рахунок делегування певної частини повноважень;
- 11) підвищення особистої відповідальності за виконання програм загалом та окремих її елементів.

*Недоліки матричних ОСУ:*

- 1) складна структура підпорядкованості через накладання вертикальних і горизонтальних повноважень, що руйнує принцип єдиноначальності, унаслідок чого виникають проблеми, пов'язані із встановленням пріоритетів завдань;
- 2) зростання інформаційних зв'язків між працівниками підрозділів;
- 3) високі накладні витрати;
- 4) складність перебудови матриці на виконання нових проєктів;
- 5) боротьба за владу між проєктними і функціональними керівниками;
- 6) присутність “духу” нездорового суперництва між керівниками проєктів;
- 7) труднощі в набутті навичок, необхідних для роботи за новою програмою.

### 7.3. Проектування організаційних структур управління

Рішення про проектування організаційної структури управління приймається тоді, коли діюча структура неефективна, або підприємство створюється з “нуля”.

*Аналіз діючої організаційної структури управління* означає — встановити, якою мірою вона відповідає вимогам, що висуваються до організації, тобто виявити “вузькі” місця в її діяльності. Це може бути паралелізм у роботі, відставання в розвитку оргструктури від змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

При проектуванні оргструктури управління організацією зазвичай вирішуються такі **завдання**:

- 1) визначення типу ОСУ;
- 2) уточнення складу і кількості підрозділів за рівнями управління;
- 3) чисельність адміністративно-управлінського персоналу;
- 4) характер співвідпорядкованості між ланками організації;
- 5) розрахунок витрат на утримання апарату управління.

Розробляють організаційні структури зверху вниз. Спочатку керівники повинні здійснити розподіл організації на широкі сфери, потім поставити конкретні завдання. При плануванні діяльності також спочатку формулюються загальні завдання, а потім конкретні.

**Основні етапи** організаційного проектування:

1. *Поділ організації по горизонталі на широкі блоки*, які відповідають найважливішим напрямам діяльності організації по реалізації стратегії.
2. *Встановлення співвідношення повноважень різних посад*. Керівництво встановлює ланцюг команд кожного рівня управління, подальший поділ на більш дрібні організаційні підрозділи для ефективнішого використання спеціалізації та уникнення перевантаження керівництва.
3. *Визначення службових обов’язків працівників*. В організаціях, діяльність яких тісно пов’язана з технологією, керівництво розробляє конкретні завдання та закріплює



їх за безпосередніми виконавцями, які несуть відповідальність за їх виконання.

Проектуючи нову ОСУ потрібно враховувати вимоги, які висуваються до оргструктур, та принципи їх побудови.

**Вимоги** до організаційних структур:

- *оптимальність* — мінімальна необхідна кількість зв'язків між органами управління;
- *оперативність, гнучкість* — здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- *надійність* — гарантія вірогідності передавання інформації, безперебійного функціонування;
- *простота, економічність* — мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання та паралелізму в роботі;
- *спеціалізація* — зосередженість окремих працівників на виконанні заданих функцій управління;
- *незалежність від конкретних осіб* — ОСУ це інструмент для досягнення цілей організації, тому потрібно відбирати людей, які здатні забезпечити досягнення місії організації.

**Принципи** побудови організаційних структур управління:

- доцільна кількість ланок управління та максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівника до безпосереднього виконавця;
- чітке відокремлення складових оргструктури (складу її підрозділів, потоків інформації тощо);
- забезпечення здатності до швидкої реакції на зміну в керованій системі;
- надання повноважень для вирішення питань тому підрозділу, який володіє найбільшим обсягом інформації з даного питання;
- пристосування окремих підрозділів апарату управління до всієї системи управління організацією загалом і до зовнішнього середовища зокрема.

**Методи**, що використовуються у процесі побудови організаційних структур управління:

- *моделювання* — розподіл повноважень і відповідальності, їх оптимізація за допомогою ЕОМ);

- *експертні оцінки* — вивчення пропозицій експертів;
- *організаційне нормування* (регламентування) — системи нормативів, правил, формул, які слугують базою для проектування структур управління.

**Чинники**, які впливають на процес розробки ОСУ:

- стан зовнішнього середовища (складність та динамізм середовища);
- технологія робіт усередині організації (невизначеність робіт і місце їх використання, невизначеність у засобах виконання робіт);
- вибір керівництвом стратегії для досягнення цілей організації (ідеологія управління, типи споживачів, типи ринків збуту і територіальне розміщення виробництва);
- поведінка працівників (потреби, кваліфікація, мотивація, культура організації).

Ступінь досконалості ОСУ виявляється у швидкодії системи управління організацією та високих кінцевих результатах її діяльності. Оцінювання ефективності організаційної структури управління може здійснюватися за рівнем реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості і оптимальності управлінських рішень, що приймаються.

### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Визначте основні елементи базисних частин організації у якій ви працюєте (навчаєтесь)?
2. Яким чином доцільно проводити розподіл праці між працівниками вищого навчального закладу, в якому ви навчаєтесь? Чи доцільно використовувати принцип ротації робіт для працівників деканату? Відповідь обґрунтуйте.
3. Які методи перепроектування робіт доцільно використовувати в організації у якій ви працюєте (навчаєтесь)? Відповідь обґрунтуйте.
4. Визначте основні підходи до структуризації.
5. Чому в організаційній діяльності організації доцільно встановлювати норму керованості?

6. Чому координація є необхідним елементом організаційної діяльності?
7. Визначте переваги та недоліки бюрократичних і адаптивних структур управління.
8. Особливості функціонування матричних структур управління.
9. Особливості вибору та функціонування дивізіональних структур управління.

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Теорії організацій.
2. Взаємодія бізнес-процесів і структури.
3. Проектування структури управління сучасного підприємства.

---

## ТЕМА 8

### МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 8.1. Поняття мотивації та її місце в системі управління.
- 8.2. Теорії мотивації.
- 8.3. Мотиваційний процес.
- 8.4. Методи мотивації.

Поняття і терміни	
• мотивація;	• інтереси;
• потреби;	• методи мотивації;
• мотиваційний процес;	• заробітна плата;
• мотиви;	• винагорода;
• мотиваційна сфера;	• переконання;
• стимули;	• навіювання;
• стимулювання;	• критика;
• спрямованість;	• покарання;
• установки;	• збагачення змісту праці

#### 8.1. Поняття мотивації та її місце в системі управління

Управління мотивацією персоналу — важливе завдання сучасних менеджерів, від успішного вирішення якого залежить ефективність діяльності організацій і підрозділів, які вони очолюють.

У літературі є достатньо визначень мотивації, які розкривають її сутність.

*Мотивація у загальному розумінні* — це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій.

*Мотивація з точки зору поведінки людини* — це процес свідомого вибору того чи іншого типу діяльності в результаті ком-

плексного впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.

З точки зору управління мотивація визначається:

- як функція керівництва, завдання якої — створити у підлеглих стимули до праці з повною віддачею;
- як тривалий вплив на робітника з метою зміни його структури цілісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Зміст функції мотивації полягає у: визначенні потреб персоналу та забезпеченні їхнього задоволення в організації; розробці систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використанні стимулів до ефективної взаємодії працівників у колективах і підприємстві загалом.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати наступні завдання:

- залучення і утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання праці робітників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності;
- демонстрація відношення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих робітників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращання морально-психологічного стану робітників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Функція мотивації займає важливе місце в системі управління підприємством. Вона тісно пов'язана з іншими основними функціями менеджменту, а саме: плануванням, організацією, контролем, прийняттям рішень та ін.

*Функція планування* полягає у визначенні цілей підприємства і розробці заходів для їхнього досягнення. Завдяки цьому способу керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх членів організації. У межах планування проводиться: розподіл обмежених ресурсів підприємства, пристосування до зовнішнього середовища, координація дій підрозділів, використання їхніх сильних сторін і компенсація слабких, врахування минулого досвіду діяльності.

Сам факт формування, обговорення і доведення цілей як важливий елемент планування вже робить дії персоналу більш обдуманими і мотивованими. Досягнення визначених цілей гарантує отримання винагороди за виконану роботу. Для мотивації підлеглих важливо поставлені перед ними завдання визначати за такими характеристиками: складні, але реальні, яких можна досягти; конкретні; правильно дібрана кількість; вигідні, безпечні і справедливі для виконавців. Залучення підлеглих до процесу розробки завдань також мотивує людей на більш добросовісну роботу щодо їх досягнення.

*Функція організації* спрямована на впорядкування, приведення в систему спільної діяльності людей. У межах цієї функції здійснюється проектування організаційної структури підприємства, створюються органи управління, проводиться департаментизація, визначаються кількість рівнів управління, ступінь централізації в управлінні, розроблюються регламентуючі документи.

Усе це значно впливає на мотивацію менеджерів і робітників підприємства, визначає прийнятні для керівництва форми поведінки і напрями вияву активності персоналу.

Зв'язок функцій мотивації та *контролю* має місце на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо яскраво це виявляється на попередній і заключній стадіях роботи. Попередній контроль проводиться ще до початку виконання завдання. Його засобами, що здійснюють значний мотивуючий вплив на співробітників, можуть бути: розроблення чітких норм, стандартів і вимог; доведення конкретних цілей і завдань до виконавців; розроблення систем винагороди; забезпечення усім необхідним; відбір кваліфікованих спеціалістів. За допомогою цих засобів

визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за дотримання яких працівники отримують винагороду.

Оцінка керівником виконаних завдань підлеглими також здійснює на людей мотивуючий вплив. Інтерес керівника до внеску робітника, похвала, допомога, зауваження та інші форми керівного впливу стимулюють до кращого виконання своїх обов'язків. Найбільше на мотивацію підлеглих впливає заключний контроль, за результатами якого визначається, хто працював краще, гірше, кого треба заохотити чи покарати.

## **8.2. Теорії мотивації**

### ***Змістовні теорії мотивації***

Змістовні теорії мотивації аналізують структуру, зміст потреб, їх вплив на мотивацію людини до діяльності. Найвідомішими змістовними теоріями є: теорія ієрархії потреб А. Маслоу; теорія існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера; теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда; теорія двох факторів Ф. Герцберга.

### **Теорія ієрархії потреб**

Теорія ієрархії потреб розроблена американським лікарем і психологом Абрахамом Маслоу в 1943 р. В основу цієї теорії покладено наступні ідеї:

- люди постійно відчувають певний набір потреб, які можуть бути об'єднані в окремі групи і знаходяться в ієрархічному розміщенні стосовно одна одної;
- потреби, якщо вони не задоволені, спонукають людину до дій; задоволені потреби не мотивують людей;
- звичайно людина відчуває одночасно кілька різних потреб, які знаходяться між собою у взаємодії; якщо одна з потреб задовольняється, на її місце виходить інша незадоволена потреба;
- процес задоволення потреб відбувається знизу вгору — від нижчого до вищого рівня;

- поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба;
- потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня.

Згідно з теорією А. Маслоу, всі потреби об'єднані в п'ять основних груп (рис. 8.1).

*Фізіологічні потреби* включають потребу в їжі, воді, повітрі, відпочинку тощо, тобто те, що має задовольняти людину для підтримки її організму в життєдіяльному стані.

*Потреби захисту і безпеки* пов'язані з бажанням людей знаходитися в стабільному і безпечному стані, бути захищеними від страждань, хвороб та інших негараздів життя.



Рис. 8.1. Ієрархія потреб (за А. Маслоу)

*Потреби належності і причетності.* Люди прагнуть до участі в спільних з іншими діях, шукають дружби, любові, бажають бути учасниками громадських об'єднань. Якщо для людини ці потреби є ведучими, вони сприймають свою роботу як неможливість належати до колективу, підтримувати дружні стосунки з колегами.

*Потреби визнання, поваги.* Ця група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними спеці-



алістами і бачити, що навколишні визнають їх такими і поважають за це.

*Потреби самовираження.* Знаходяться на вершині ієрархії, характерні для меншої кількості людей. Ілюструють прагнення особистості до більш повного використання своїх знань, можливостей для самореалізації при виконанні складних, творчих завдань.

Практичні рекомендації менеджерам щодо застосування положень теорії ієрархії потреб:

- найперше керівники мають задовольнити нижчі потреби підлеглих, наприклад у безпеці праці, нормальних умовах на робочому місці, оплаті праці. Тільки після цього люди адекватно сприйматимуть вищі стимули, такі як соціальне визнання, забезпечення поваги тощо;
- велике значення мають висновки А. Маслоу про динаміку задоволення потреб (від нижчих до вищих). На практиці це означає, що коли підлеглий найбільше непокоїться про збереження роботи, то тільки після забезпечення впевненості у стабільності робочого місця можна розраховувати на зростання у нього соціальних та інших вищих потреб;
- різні ситуаційні чинники (вік, стать, досвід, національність, зміст роботи, положення в організації і т. ін.) приводять до різних виявлень потреб у людей, тому керівник повинен знати індивідуальні потреби кожного підлеглого для ефективного їх стимулювання;
- для мотивації конкретного робітника менеджер повинен дати йому можливість задовольнити потреби, але тільки таким чином, що сприяє досягненню цілей організації.

### **Теорія існування, зв'язку і зростання**

Теорія потреб існування, зв'язку і зростання розроблена американським ученим Клейтоном Альдерфердом у 1972 р. Він зробив спробу розвинути і конкретизувати теорію ієрархії потреб А. Маслоу і виділив три ієрархічні групи потреб, що впливають на поведінку людей:

- потреби існування (фізіологічні та безпеки — за А. Маслоу);

- потреби зв'язку (належності, визнання і поваги — за А. Маслоу);
- потреби зростання (самовираження, самореалізації — за А. Маслоу).

Між теоріями А. Маслоу і К. Альдерфера є принципова різниця.

За А. Маслоу, рух від потреби до потреби відбувається тільки від нижчого до вищого рівня. К. Альдерфер вважає, що рух може відбуватися у двох напрямках: наверх, якщо є можливість задовольнити вищу потребу, і вниз, якщо така можливість відсутня. При цьому К. Альдерфер вважає, що у разі незадоволення вищої потреби підсилюється рівень дії нижчої потреби, на яку перемикається увага людини.

Наявність двох напрямів руху в задоволенні потреб відкриває додаткові можливості для мотивації робітників. Наприклад, якщо в організації недостатньо можливостей для задоволення потреби робітника в зростанні, то для зменшення розчарування організація може допомогти йому переключитися на більш інтенсивне задоволення потреби у зв'язку. Теорія К. Альдерфера рекомендує менеджерам шукати і застосовувати ефективні форми активізації діяльності робітників за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин не можуть бути задоволені їхні потреби високого рівня.

### **Теорія набутих потреб**

Теорія набутих потреб розроблена Девідом Мак-Клелландом у 1962 р. і стосується “вторинних потреб”, які актуалізуються за умови достатньої матеріальної забезпеченості робітників. У теорії стверджується, що організація надає робітникові можливості реалізувати три потреби вищого рівня: досягнення, співучасті, влади.

*Потреби досягнення* виявляються в прагненні робітника вирішувати завдання більш ефективно, ніж він робив це раніше.

Люди, які мають високу потребу досягнення, віддають перевагу достатньо складним, індивідуальним завданням середнього рівня ризику із швидким отриманням ясного, відчутного ре-

зультату. При цьому якість результату і роботи взагалі можуть бути найвищими.

Для мотивації таких робітників бажано використовувати постійний зворотний зв'язок, ставити перед ними напружені складні завдання, допомогти реально оцінювати свої якості, тому що самооцінка таких робітників надто висока.

*Потреба співучасті* виявляється як прагнення людей до дружніх відносин з навколишніми, отримання підтримки і схвалення з їхнього боку, виконання колективної роботи, яка давала б можливість спілкуватися з іншими. Для мотивації таких робітників необхідно створювати умови, які б забезпечували регулярне отримання інформації про реакцію навколишніх на їхні дії.

*Потреби влади* полягають у тому, що робітник прагне контролювати людей, ресурси і процеси, які знаходяться і відбуваються в його оточенні. Людей, які прагнуть до влади, можна розподілити на дві групи. До першої групи належать ті, кому подобається демонструвати свою силу, командувати іншими. Інтереси організації для них не важливі. До другої групи входять робітники, які прагнуть до влади для того, щоб з її допомогою значно ефективніше вирішувати завдання організації.

Ієрархії потреб досягнення співучасті і влади в теорії Д. Мак-Клелланда немає, однак вони взаємопов'язані і впливають на ефективність праці як рядових співробітників, так і менеджерів.

### **Теорія двох факторів**

Наприкінці 50-х років ХХ ст. на основі досліджень, проведених Ф. Герцбергом та іншими науковцями, було визначено фактори, що справляють мотивуючий чи демотивуючий вплив на поведінку робітників.

Фактори, які по-різному впливають на мотивацію праці:

1. *Гігієнічні фактори (фактори “здоров'я”)*: рівень заробітної плати, умови на робочому місці, робочий розпорядок, рівень безпосереднього контролю за роботою, міжособистісні відносини в колективі. Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім

середовищем, у якому здійснюється робота. Їх відсутність чи недостатнє виявлення підсилює у людей відчуття невдоволеності роботою. Наявність гігієнічних факторів чи їх повне виявлення зменшує почуття невдоволеності робочим місцем, але не мотивує працівників до ефективної діяльності.

*2. Мотивуючі фактори:* досягнення цілей, можливість успіху і визнання, цікава робота, високий рівень самостійності і відповідальності, професійно-посадове зростання, можливості самореалізації. Пов'язані з характером і змістом роботи, викликають відчуття задоволення працею, мотивують до ефективної діяльності.

Теорія Ф. Герцберга має багато спільного з теорією А. Маслоу. Гігієнічні фактори Ф. Герцберга співпадають з фізіологічними потребами, потребами в безпеці та впевненості у майбутньому. Його мотивуючі фактори можна порівняти з потребами вищих рівнів А. Маслоу в повазі, самореалізації.

### **Процесні теорії мотивації**

Процесні теорії мотивації аналізують, як люди розподіляють свої зусилля для досягнення визначених цілей і як вони реагують при цьому на вплив різноманітних зовнішніх чинників. Теорії цієї групи пояснюють, як потрібно впливати на робітників, щоб спонукати їх до результативної праці, дають можливість менеджерам розробити ефективну систему мотивації підлеглих.

Найвідомішими процесними теоріями мотивації є теорія очікувань В. Врума, теорія визначення цілей, теорія справедливості С. Адамса, теорія Портера-Лоулера та ін.

### **Теорія очікувань**

Теорія очікувань пов'язана з розробками К. Левіна, В. Врума та ін. Її положення ґрунтуються на тому, що наявність потреби не може бути єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної мети. Людина також сподівається, що обраний нею тип поведінки справді призведе до задоволення потреби чи отримання бажаного.

При цьому ключову роль відіграє повнота реалізації трьох пов'язаних факторів. Розглянемо їх.

1. *Додатково витрачені зусилля повинні забезпечити отримання очікуваного результату.* Якщо працівники відчують, що прямого зв'язку між витраченими зусиллями і отриманими результатами ( $Z - P$ ) немає, то згідно з теорією очікувань мотивація буде слабнути. Взаємозв'язок між витраченими зусиллями і отриманими результатами може бути відсутнім через неправильну самооцінку робітника, його недостатній інструктаж і підготовку, через ненадання йому достатньо повноважень для виконання визначеного завдання.

2. *За отриманий результат має бути забезпечена очікувана винагорода.* Якщо не буде чіткого зв'язку між досягнутими результатами і бажаною винагородою ( $P - B$ ), мотивація трудової діяльності може бути послабленою. Вона буде послабленою і в тому випадку, коли робітник розуміє, що досягнення результатів, за які забезпечується винагорода, для нього нереальне.

3. *Реально отримана винагорода повинна співпадати з очікуваною.* Оскільки у різних людей потреби і сподівання щодо очікуваної винагороди відрізняються, то реально отримана винагорода, яка пропонується за досягнуті результати, може і не мати для них ніякої цінності. Інакше кажучи, мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ( $B - C$ ). У цьому випадку мотивація трудової діяльності буде слабнути.

Із теорії очікувань висновується: якщо значення будь-якого з трьох перелічених факторів буде недостатнє, то мотивація і результати праці робітників також будуть низькими.

*Практичні рекомендації менеджерам щодо застосування теорії очікувань:*

1. Оскільки люди мають різні потреби, то і винагороду вони оцінюють по-різному. Керівники організацій повинні пропонувати винагороду, яка відповідає потребам підлеглих. Часто винагорода пропонується ще до її оцінки працівниками, що також може призвести до мотивації.
2. Для ефективної мотивації менеджера потрібно визначити чітке співвідношення між досягнутими результатами і ви-

- нагородою. У зв'язку з цим заохочувати підлеглих необхідно тільки за ефективну роботу.
3. Продуктивність праці підлеглих залежить від рівня очікувань і вимог менеджерів. Якщо рівень очікувань керівника високий, продуктивність підлеглих буде відмінною. Якщо очікування і вимогливість керівника не дуже значні, то і продуктивність підлеглих буде низькою.
  4. Працівники зможуть досягти рівня результативності, необхідного для отримання цінної винагороди, якщо делегований їм рівень повноважень, їхні професійні навички достатні для виконання визначеного завдання.

### **Теорія справедливості**

Теорія справедливості розроблена американським ученим С. Адамсом в 60-х роках ХХ ст. Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що при виконанні роботи люди порівнюють отриману винагороду з винагородою колег за виконання аналогічної роботи. І на основі цього порівняння працівники доходять висновку чи справедлива у них винагорода. Несправедливість може виявлятися у вигляді недоплати (вона переноситься гостріше, викликає обурення) і переплати (переноситься спокійніше).

При виявленні несправедливості і для відновлення справедливості працівник може: зменшити продуктивність праці; зробити спробу збільшити винагороду; може спробувати змусити колег працювати більше (тому що в них більша винагорода); почне красти продукцію підприємства як компенсацію за недоплату (чи буде красти більше, ніж звичайно); почне розповсюджувати чутки і плітки про колег, які незрозуміло за що отримують більшу заробітну плату і т. ін. Інакше кажучи, людина буде відчувати психологічний дискомфорт, її мотивація значно зменшиться, а дії будуть мати негативні наслідки для організації.

Отже, якщо люди суб'єктивно оцінюють співвідношення між отриманою ними винагородою за виконання певної роботи і зусиллями, пов'язаними з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші працівники, то за ре-

зультатами порівнянь у них виникають відчуття справедливості або несправедливості.

У “теорії справедливості” виокремлюють такі основні складові:

- *працівник* — співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода/зусилля і спроможний відчувати справедливість/несправедливість;
- *об’єкт порівняння* — будь-який інший співробітник організації, якого беруть за основу для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;
- *“входи”* — індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація, здібності, зусилля, які докладають для виконання роботи тощо);
- *“виходи”* — все те, що працівник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

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

Коли працівник відчуває несправедливість, виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які і змушують його діяти у бік коригування ситуації, досягнення відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути:

- 1) зміна входів працівника (витрат часу, старанності тощо);
- 2) зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);
- 3) зміна ставлення до роботи;
- 4) зміна об’єкта для порівняння;
- 5) зміна коефіцієнта вихід/вхід об’єкта для порівняння;
- 6) зміна ситуації (покинути роботу).

*Рекомендації менеджера щодо застосування теорії справедливості в практиці управління:*

1. Постійно спостерігати за тим, як підлеглі сприймають співвідношення їхньої праці і винагороди, і запобігати виникненню у них почуття несправедливості.

2. За можливості поступове збільшення оплати праці й уникнення появи у працівників відчуття недоплати, оскільки це зменшує продуктивність і викликає почуття незадоволення.
3. Критерії виміру внеску підлеглих у загальну роботу і їх винагороди повинні бути сформульовані в зрозумілій формі і доведені до всіх ще до початку роботи. Працівники повинні знати: хто, як, за що і скільки отримує винагороди і які фактори визначають величину оплати.
4. Працівників більше цікавить не абсолютний рівень їхньої винагороди, а оплата порівняно з колегами. Це можна використати при обмежених ресурсах винагороди. Для підвищення мотивації менеджери повинні розподілити їх так, щоб заохотити кращих працівників.
5. Різниця у винагороді стимулює підвищення продуктивності у працівників, спроможних на отримання результатів вище середніх. Це можливо тільки за умови точного виміру результатів праці.
6. Потрібно уникати змін у винагороді, які не відповідають самооцінці працівника, оскільки це негативно впливає на мотивацію. Вирішення проблеми виникнення у працівників почуття несправедливості при оцінюванні їхньої праці полягає у розробці чіткої, зрозумілої всім системи оплати праці і збереженні розмірів підсумкового заробітку кожного співробітника в таємниці.

### **Модель Портера-Лоулера**

Ця модель становить комплексну теорію мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

У моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

- 1) витрачені працівником зусилля;
- 2) сприйняття;



- 3) отримані результати;
- 4) винагородження;
- 5) ступінь задоволення.

Зв'язок зазначених факторів зображено на рис. 8.2.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються (3), залежить від цінності винагороди (1) і від упевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);
- на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5).

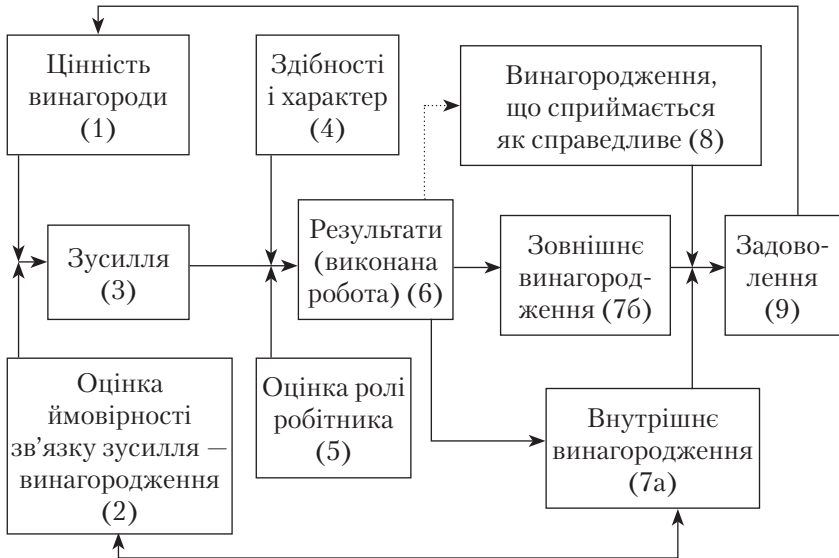


Рис. 8.2. Модель Портера-Лоулера

### Теорія визначення цілей

Теорія визначення цілей розроблена Е. Локом у 1966 р. Згідно з цією теорією поведінка людини визначається цілями, які

ставляться перед нею. При цьому рівень мотивації залежить від чотирьох характеристик цілей: складності, конкретності, прийнятності та привабливості для виконання.

Теорія визначення цілей стверджує, що рівень задоволення людини досягнутими результатами визначається двома взаємозв'язаними процесами: внутрішніми відносно неї і зовнішніми. Внутрішні процеси в основному пов'язані з власною оцінкою працівником отриманого результату порівняно з визначеною метою. Зовнішні процеси включають оцінювання досягнень цілей навколишніми: позитивна (подяка керівництва, підвищення по службі, збільшення заробітної платні), яка викликає задоволення, чи негативна, яка приводить до невдоволення.

*Рекомендації щодо практичного застосування теорії визначення цілей:*

1. Положення теорії не повинно однаково застосовуватися до всіх працівників. Люди, різні за віком, статтю, досвідом, профілем діяльності, по-різному реагують на цілі, які ставляться перед ними. Наприклад, конкретні цілі сильніше мотивують людей з низьким рівнем освіти, досвідом роботи, а для людей з високим рівнем освіти, досвідом більш привабливими можуть бути складні, неконкретні цілі з елементами виклику.

2. Керівництво при розробленні цілей повинно залучати підлеглих, виконавців до їх обговорення. Очевидно, що участь в обговоренні цілей збільшує почуття задоволеності. Проте невідомо, чи вплине це позитивно на рівень і якість роботи при досягненні цілей.

3. Необхідно ефективно поєднувати визначення цілей для окремих працівників і груп. Якщо цілі індивідуальні, виникає конкуренція між окремими членами групи, що активізує діяльність кожного з них, але послаблює ефект синергії від колективної роботи. Визначення цілей перед групами збільшує міжгрупову конкуренцію, але знижує індивідуальну віддачу працівників.

З іншими мотиваційними теоріями можна докладно ознайомитися з рекомендованих літературних джерел.

### 8.3. Мотиваційний процес

Процес мотивації складається з кількох послідовних стадій. *Перша стадія* — виникнення потреби. Потреба виявляється тоді, коли в людини виникає відчуття нестачі чогось важливого для неї. Потреба з'являється в конкретний час і починає “вимагати” певних дій від людини для її задоволення (усунення).

*Друга стадія* — пошук шляхів задоволення потреби. Якщо проблема виникла і створює дискомфорт, людина починає шукати можливості її усунення, задоволення, придушення.

*Третя стадія* — визначення цілей (напрямів) дій. Людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби і узгоджує для себе кілька моментів:

- що вона буде мати після задоволення потреби;
- що вона повинна зробити для отримання бажаного;
- наскільки реально досягти бажаного;
- наскільки те, що можна реально отримати, задовольнить потребу.

*Четверта стадія* — здійснення дій. На цій стадії людина витрачає зусилля на виконання дій, які допоможуть отримати те, що усуне потребу і дискомфорт від неї. В процесі здійснення дій можуть коригуватися визначені цілі.

*П'ята стадія* — отримання винагороди за виконані дії. Після виконання певної роботи людина отримує те, завдяки чому вона може задовольнити власні потреби. На цій стадії виявляється наскільки виконання дій забезпечило бажаний результат. Залежно від цього відбувається збереження, послаблення чи підсилення мотивації до дій.

*Шоста стадія* — задоволення потреби. Залежно від рівня зняття напруги, викликані потребою, людина може заспокоїтися (якщо потреба задоволена) чи продовжувати шукати нові можливості для її усунення.

До основних елементів мотиваційного процесу належать: потреби особистості; мотиви діяльності; стимули як зовнішні важелі впливу на людину. Джерелом активності особистості

виступають її потреби. Вони спонукають людину діяти певним чином і в певному напрямі.

*Потреби* — почуття нестачі чогось, об'єктивно необхідного для підтримки життєдіяльності і розвитку організму, особистості та соціальної групи.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про їхнє існування можна говорити тільки з огляду на поведінку людей. Психологи зазначають, що потреби виступають мотивом до дій для досягнення певних цілей. Залежно від отриманого результату потреби можуть бути задоволені, частково задоволені чи незадоволені, а людина відчуватиме спокій, радість, напругу, роздратованість чи інші почуття.

Потреби людей класифікуються за різними ознаками: походженням, власною природою, рівнем важливості, ступенем усвідомлення, відношенням до внутрішньої чи зовнішньої сфери розвитку тощо.

За походженням потреби можуть бути *природними* і *культурними*.

За власною природою виокремлюють первинні і вторинні потреби.

*Первинні потреби* є фізіологічними, людина їх має від народження. Наприклад, потреба в їжі, воді, повітрі, відпочинку, сексуальних контактах.

*Вторинні потреби* за своєю природою психологічні, більш різноманітні порівняно з первинними, усвідомлюються з досвідом. Це потреби в успіху, досягненні, владі, домінуванні, спілкуванні, переборенні невдач та ін.

За рівнем важливості для людини вирізняються *домінуючі* та *другорядні потреби*. Домінуючі потреби можуть подавляти всі інші і у зв'язку з цим визначати основні типи поведінки та напрями діяльності.

Важливим моментом мотиваційного процесу є мотиви діяльності.

*Мотиви* (від лат. *movere* — тягнути, штовхати) — переважно усвідомлені спонукання особистості до діяльності, які пов'язані із задоволенням певних потреб; причини дій і вчинків людини.

Для успішного керівництва людьми менеджери повинні мати принаймні у загальних рисах уяву про основні мотиви їхньої поведінки.

Мотиви виникають та формуються на основі потреб і майже одночасно з ними. Якщо **потреби** — це відчуття нестачі чогось, то **мотиви** — це спонукання людини отримати бажане.

У поведінці людини мотиви виконують три важливі функції — спонукання, спрямування і регулювання.

*Функція спонукання* полягає в тому, що мотиви викликають, зумовлюють поведінку і діяльність особистості.

*Функція спрямування* полягає у виборі певної лінії поведінки, залежить від стійкості мотивації, ієрархії, розмаїття і сили мотивів.

*Функція регулювання* полягає в тому, що поведінка і діяльність залежно від особливостей мотивації можуть бути спрямовані на реалізацію власних інтересів чи інтересів колективу, підприємства, суспільства.

Діяльність людини спонукається, звичайно, не єдиним, а кількома мотивами, які можуть знаходитися між собою у складному взаємозв'язку.

Ієрархічна система мотивів представляє **мотиваційну сферу особистості**. Щоб зрозуміти будь-якого підлеглого, керівники повинні розібратися в структурі й особливостях побудови його мотиваційної сфери. Крім того, що мотиваційна сфера людини має складну структуру, вона також характеризується і досить складною тонкою динамікою.

До найважливіших характеристик мотиваційної сфери особистості належать її множинність, структурність, ієрархічність, сила, стійкість мотивів, конкретність і динамічність.

*Множинність* мотивів є наслідком розширення не тільки переліку потреб сучасної людини, а й засобів, предметів їх задоволення. Множинність мотивів виявляється і в тому, що реалізація однієї потреби зазвичай пов'язана із цілою сукупністю як однорідних, так і різнорідних мотивів.

*Структурність* мотиваційної сфери оцінюється за наявністю різних видів мотивів особистості.

*Ієрархічність* мотиваційної сфери визначається на основі оцінювання домінування різних груп мотивів.

*Сила* мотивації як показник прагнення особистості до визначеної мети оцінюється за рівнем, глибиною усвідомлення і прийняття потреби та самого мотиву, за його інтенсивністю.

*Стійкість* мотивів виявляється у продовженні дії мотивації значний час.

*Конкретність*, своєрідність мотиваційної сфери кожної людини означає, що мотиви різних особистостей відрізняються один від одного за змістом, структурою, ієрархією, силою та стійкістю.

*Динамічність* мотиваційної сфери виявляється у змінах сили, структури, ієрархії як мотивації загалом, так і окремих мотивів.

Мотиваційна сфера, яка характеризує особистість тільки з одного боку, тісно пов'язана з емоційною, вольовою, інтелектуальною сферами людини.

Важливу роль у мотиваційному процесі відіграють стимули.

**Стимул** (від лат. *stimulus* — загострена палиця) — зовнішні подразнювачі чи важелі впливу, які викликають зростання інтенсивності певних мотивів і діяльність людини.

Стимули становлять ті чи інші блага (предмети, цінності), які забезпечують задоволення потреб при виконанні певних дій. Ними можуть бути винагорода, підвищення по службі, керівний вплив менеджера, відповідальність, страх, прагнення до самореалізації і т. ін.

Для мотивації працівників широко застосовується стимулювання.

**Стимулювання** — процес використання конкретних стимулів для користі людини і організації; вплив на трудову поведінку працівника через створення особисто значущих умов, спонукаючих його діяти визначеним способом; вплив, спонукування, зовнішнє підштовхування до певних дій.

З допомогою стимулювання створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з іншого — забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства.

Не менш важливими елементами мотиваційного процесу є спрямованість, установки, інтереси, схильність особистості та ін.

**Спрямованість особистості** — сукупність стійких мотивів, які забезпечують достатньо чітку орієнтацію поведінки, незалежно від конкретної ситуації.

**Установки особистості** — суб'єктивні орієнтації людини на ті чи інші цінності та певні способи поведінки. Установки виступають як механізм стабілізації діяльності, звільняють людину від необхідності приймати рішення щодо власної поведінки в стандартних ситуаціях, можуть виступати і як чинники, що уповільнюють та утруднюють пристосування працівника до нових умов.

**Інтереси особистості** — емоційні виявлення пізнавальних потреб людини, які виявляються у бажанні глибше ознайомитися з важливими для себе об'єктами, більше дізнатися, зрозуміти їх. Роль інтересів у мотивації значна, тому що вони сприяють більш ефективному вирішенню складних, але цікавих для виконавців завдань.

**Схильність особистості** — вибіркова спрямованість людини на окрему діяльність. В основі схильності знаходяться глибокі стійкі потреби людини до конкретної діяльності, бажання вдосконалювати вміння та навички, які пов'язані з цією діяльністю.

Більш докладно ознайомитися з характеристикою елементів мотиваційного процесу можна завдяки рекомендованим літературним джерелам, наведеним наприкінці навчального посібника.

#### 8.4. Методи мотивації

**Методи мотивації** — це способи управлінського впливу на персонал для досягнення цілей організації. Вони ґрунтуються на дії законів управління, передбачають застосування управлінським апаратом організацій різноманітних прийомів впливу на персонал з метою активізації його діяльності.

Мотиваційні методи класифікують: за об'єктами мотивації, використанням стимулів, видами потреб, спрямованістю тощо (табл 8.1). Керівникам потрібно застосовувати їх у практичній діяльності комплексно, системно.

Таблиця 8.1

### Класифікація методів мотивації

Ознака класифікації	Види методів мотивації
1	2
За об'єктами мотивації	Методи мотивації колективів. Методи мотивації окремих особистостей: <ul style="list-style-type: none"> <li>• менеджерів (вищого, середнього, нижчого рівнів керівництва);</li> <li>• працівників (початківців, досвідчених);</li> <li>• жінок</li> </ul>
За стимулами	Економічні методи мотивації (матеріального стимулювання): <ul style="list-style-type: none"> <li>• заробітна плата;</li> <li>• преміювання;</li> <li>• грошова винагорода;</li> <li>• матеріальна допомога;</li> <li>• участь у прибутках</li> </ul> Некономічні методи мотивації: <p>а) організаційні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• участь у справах організації;</li> <li>• мотивація перспективою;</li> <li>• делегування завдань і повноважень;</li> <li>• мотивація збагаченням змісту праці;</li> </ul> <p>б) морально – психологічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• похвала;</li> <li>• схвалення;</li> <li>• переконання;</li> <li>• навіювання;</li> <li>• підтримка;</li> <li>• засудження;</li> <li>• визнання заслуг;</li> <li>• повага, довіра</li> </ul>



1	2
За основними потребами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• задоволення фізіологічних потреб підлеглих;</li> <li>• задоволення потреб у захищеності та безпеці;</li> <li>• задоволення потреб у причетності та належності;</li> <li>• задоволення потреб поваги і визнання;</li> <li>• задоволення потреб самовираження, самореалізації</li> </ul>
За спрямованістю (згідно з теорією підкріплення)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• позитивне підкріплення;</li> <li>• негативне підкріплення;</li> <li>• гасіння дій;</li> <li>• критика;</li> <li>• покарання</li> </ul>

### Задоволення основних потреб персоналу організації

Менеджери повинні постійно спостерігати за своїми підлеглими, щоб знати, які активні потреби спонукають їх до дій. Оскільки з часом ці потреби змінюються, то було б неправильним вважати, що методи мотивації, які спрацювали один раз, будуть ефективними весь час.

### Матеріальне стимулювання

Однією із найрозповсюдженіших форм управління мотивацією працівників є *матеріальне стимулювання* — цілеспрямоване застосування матеріальних стимулів до працівника для впливу на його поведінку при вирішенні завдань, що стоять перед організацією.

До засобів матеріального стимулювання належать: заробітна плата, премії, грошова винагорода, матеріальна допомога працівникам, участь їх у прибутках підприємства та ін.

**Заробітна плата** — це винагорода, звичайно розрахована у грошовому еквіваленті, яку відповідно до трудового договору

власник чи уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Існує дві основні форми оплати праці: *погодинна* і *відрядна*.

При **погодинній формі оплати** праці розмір заробітку залежить від тарифного розряду працівника і кількості відпрацьованого часу. Застосовується на виробничих процесах, де головну роль відіграє якість продукції; кількість продукції, виробленої за одиницю часу, не залежить від індивідуальних зусиль працівника (наприклад автоматизоване виробництво); неможливо чи важко точно визначити норми виробітку.

**Відрядна оплата праці** передбачає оплату праці залежно від фактично виконаного обсягу робіт у натуральних показниках (одиницях готової продукції) і встановлених нормативів виробітної плати (розцінок) на одиницю готової продукції.

Відрядна оплата застосовується зазвичай на тих роботах, де висока частка ручної праці, де роботу можна нормувати з достатньою точністю.

Наслідками застосування відрядної форми оплати праці є: встановлення безпосереднього зв'язку між результатами праці і розміром винагороди; витрати на робочу силу змінюються залежно від обсягів виробництва, що знижує рівень фінансового ризику; працівники стимульовані на підвищення продуктивності праці; якість виробленої продукції погіршується, необхідно створювати відділи технічного контролю, що збільшує витрати; можливі напружені відносини між робітниками і спеціалістами, що приймають вироблену продукцію.

### **Структура оплати праці працівника**

Структура оплати праці має особливості залежно від галузі бізнесу, типу підприємства, обов'язків працівника і в загальному вигляді складається з основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

**Основна заробітна плата** визначається тарифними ставками, розцінками по розрядах, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами в розмірах не вище визначених діючим

законодавством. Метод нарахування основної заробітної плати залежить від системи оплати праці на підприємстві.

**Додаткова заробітна плата** залежить від результатів господарської діяльності підприємства і встановлюється у вигляді премій, винагород, інших заохочувальних і компенсаційних виплат, а також надбавок і доплат, які не передбачені законодавством. До неї відносяться доплати за: неблагополучні і шкідливі умови праці і роботу по технічно обґрунтованим нормам; поєднання професій і виконання додаткових обов'язків; роботу у вечірню і нічну зміни; класність; учені ступені і звання, почесні звання встановлені державою та ін. Перелічені надбавки, доплати і компенсації найчастіше нараховуються як встановлені підприємством відсотки від основної заробітної плати.

***Інші заохочувальні і компенсаційні виплати:***

- матеріальна допомога, яка є епізодичною формою оплати праці, виплачується за особистою заявою співробітника згідно з розпорядженням керівника підприємства у надзвичайних і екстремальних випадках;
- винагорода за кінцеві результати, яка виплачується за досягнення річних, квартальних планів окремих структурних підрозділів чи підприємства загалом, за збільшення обсягів товарної продукції, зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції і послуг, економію ресурсів та інші види досягнутих результатів. Винагорода стимулює групові інтереси, заохочує колективізм у досягненні кінцевих результатів виробництва і частіше за все розподіляється за коефіцієнтом трудового внеску;
- трудові і спеціальні пільги працівникам трудового колективу підприємства (крім передбачених законодавством по оплаті додаткових відпусток, путівок, екскурсій та мандрівок);
- інші виплати, які мають індивідуальний характер: оплата житла, продовольчих і промислових товарів, проїзних квитків, абонементів у спортивні групи, передплата на газети і журнали, оплата усіх видів страхування працівників, доплата за використання особистого транспорту і т. ін.

## Морально-психологічні методи мотивації

**Визнання** може бути особистим і публічним. Сутність методу особистого визнання полягає в тому, що прізвища кращих працівників заносяться в спеціальні доклади вищому керівництву організації, їх персонально поздоровляє адміністрація на загальні свята і визначні сімейні дати.

В Україні особисте визнання як метод мотивації поки що не отримав широкого розповсюдження, більш поширено публічне визнання.

За зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, покращання якості продукції, тривалу бездоганну працю та інші досягнення працівники можуть заохочуватися оголошенням подяки, цінним подарунком, почесною грамотою, занесенням у книгу пошани і на дошку пошани. Правилами внутрішнього розпорядку можуть передбачатися інші заохочення, наприклад присвоєння почесного звання своєї організації.

Заохочення повинні стимулювати усіх працівників, для чого потрібно, щоб воно сприймалося колективом як справедливе. При цьому допускається поєднання кількох видів заохочення, наприклад матеріального і морального стимулювання.

Працівникам, які успішно й добросовісно виконують свої трудові обов'язки, надаються переваги і пільги у сфері соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування, при переведенні на більш кваліфіковану роботу чи на вищу посаду (за наявності вакансій, необхідної підготовки та особистих якостей).

До морально-психологічних методів мотивації належить **визначення високих цілей**, які надихають людей на ефективну працю. Тому значна частина завдань, які керівник ставить перед працівником, повинна містити в собі елемент виклику.

Морально мотивують працівників *створення атмосфери взаємної поваги, довіри, заохочення розумного ризику, терпимості до помилок і невдач, уважне ставлення з боку керівництва і товаришів по роботі.*

**Підвищення в посаді** можна назвати інтегрованим методом мотивації. Воно забезпечує значно вищу заробітну плату (еко-

номічний мотив), цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), ілюструє визнання заслуг і авторитету людини шляхом переведення у вищу статусну групу (моральний мотив). Однак цей метод мотивації має значні обмеження: в організації не так багато високих вакантних посад; не всі люди спроможні керувати і прагнуть до керівництва; посадове підвищення потребує значних витрат на перепідготовку.

**Схвалення** краще застосовувати у процесі роботи. Робота ще не закінчена, але видно, що вона виконується якісно. Одобрюється старання, відповідальність. Одобрення можна поєднувати з рекомендаціями, порадами, зауваженнями і навіть з критикою.

**Похвала** потрібна по закінченні роботи, при освоєнні нових методів праці, нових технологій, упровадженні раціональної пропозиції. Інакше кажучи, похвали потребують за добре виконані завдання, закінчені справи, вирішені проблеми.

**Підтримку** слід застосовувати у випадках, коли працівник сумнівається, не впевнений, не може визначитися у виборі цілей, завдань, способів дій. Людина потребує особливої підтримки під час виконання нової справи. Головна мета підтримки — усунути сумніви, невпевненість, коливання, які заважають прийняти рішення. Підтримку краще використовувати, коли працівник перебуває у стані розгубленості, пригніченості, в результаті невдачі.

**Підкріплення (позитивне і негативне)**. Сутність позитивного підкріплення полягає в тому, що заохочуються дії, які мають позитивну спрямованість. При негативному підкріпленні заохочується відсутність дій з негативною спрямованістю: порушень, запізнь, прогулів.

Між позитивним і негативним підкріпленням існує певна асиметрія. Негативне підкріплення може визнати не тільки бажані, а й непередбачувані реакції, позитивні — тільки бажані.

Підкріплення може також бути постійним і періодичним. *Постійне підкріплення* застосовується після кожної дії. Це забезпечує високу результативність, але призводить до раннього

задоволення потреб і погашення поведінки чи її швидкої зміни, коли застосування стимулів припиняється.

*Періодичне підкріплення* полягає в тому, що мотивація застосовується не за всіма результатами, а через чітко визначене їх число. Воно дає добрий стабільний результат в умовах частого і регулярного повторення дій.

Підкріплення має бути мінімальним, щоб постійно підтримувати зацікавленість працівників у продовженні необхідної діяльності і при цьому не виснажувати ресурси організації.

*Метод погашення*, чи відсутності підкріплення позитивних і негативних дій, полягає в їх ігноруванні, унаслідок чого вони самі собою припиняються.

*Переконання* — форма впливу на свідомість особистості через звертання до її власного критичного сприйняття, точки зору.

В основі переконання знаходиться: роз'яснення суті проблеми, її причин; виділення значення вирішення проблеми; оцінка позитивних і негативних наслідків вирішення проблеми. При цьому важливі логіка, можливість аналізу проблеми, доказовість аргументів, переконливість.

Переконання ефективно у тих випадках, коли стосується однієї потреби суб'єкта, чи кількох потреб однакової сили, коли проводиться на тлі незначної емоційності того, хто переконує, якщо буде збудженість, переживання, то це сприймається як невпевненість. А сильні емоції і гнів можуть взагалі викликати негативну реакцію співбесідника, а також, коли йдеться про другорядні питання, які не вимагають переорієнтації потреб; коли людина, яка переконує, сама впевнена у правильності рішення, яке пропонується; коли пропонуються для розгляду не тільки власні аргументи, а й аргументи того, кого переконують; коли переконання починається з обговорення тих доводів, за якими легко домовитися, необхідно добитися, щоб людина частіше погоджувалась; коли розроблений план аргументації допоможе побудувати логіку розмови, врахувати контраргументи.

*Навіювання* — психологічний вплив однієї людини (сугестора) на іншу (сугерента), яке здійснюється з допомогою мовних і немовних засобів спілкування і характеризується

зниженим рівнем аргументації з боку сугестора та критичності сприйняття з боку сугерента. При навіюванні сугерент орієнтується не стільки на зміст повідомлення, скільки на його форму і джерело.

**Примушення** — крайній морально-психологічний метод мотивації. Застосовується у випадках, коли інші методи впливу на особистість не дали результатів і працівника примушують, можливо навіть проти його волі і бажання, виконувати певну роботу. За таких умов потрібно використовувати дуже серйозні стимули.

**Наслідкування** є методом мотивації окремого працівника чи соціальної групи шляхом особистого прикладу керівника чи кращого працівника, зразки поведінки якого є прикладом для інших.

**Спонування** — метод моральної мотивації людини, при якому наголошуються позитивні якості працівника, його кваліфікація і досвід, упевненість в успішному виконанні дорученої роботи.

**Осудження** — метод мотивації людини, яка допускає значні відхилення від моральних норм у колективі, чи результати і якість праці якого незадовільні. Такий метод не може застосовуватися для впливу на людей зі слабкою психікою і на відсталу частину колективу.

### **Управління винагородою підлеглих**

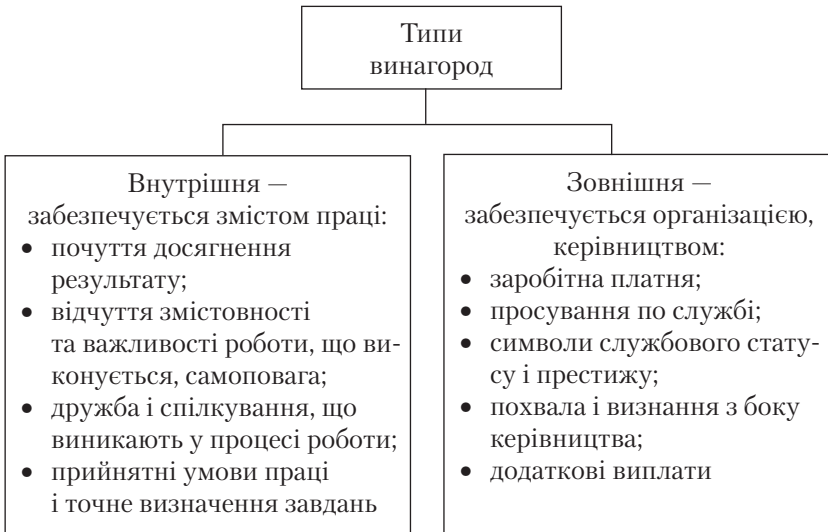
**Винагорода** — це те, що людина вважає для себе цінним.

В управлінні винагорода застосовується для залучення і утримання кращого персоналу в організації, стимулювання продуктивної поведінки, забезпечення контролю за витратами на робочу силу.

Для спонування працівників до ефективнішої діяльності менеджери застосовують два основні типи винагород — внутрішню і зовнішню (див. рис. 8.3).

*Рекомендації по управлінню винагородою:*

1. Винагорода повинна бути конкурентною, спиратися на максимально можливе інформаційне забезпечення. Люди повинні точно знати, за що вони (чи їхні колеги) заохочені.



*Рис. 8.3. Типи винагород*

2. При винагороді працівника потрібно враховувати особливості його особистості, індивідуальні потреби, інтереси.
3. Винагороду працівника не потрібно затягувати, відклада-ти, наприклад до моменту підведення підсумків діяльнос-ті підприємства (підрозділу) за місяць, квартал, півріччя, рік, тому що зникає гострота моменту, очікування праців-ника не виправдовуються, зростає образа на керівництво.
4. Винагорода повинна бути реальною для її досягнення і отримання працівником. Заохочувати підлеглих потрібно і за незначні успіхи.
5. Вище керівництво підприємства повинно брати активну участь у системі винагороди персоналу, тоді заохочення буде більш значущим і важливим для працівників.
6. Краще застосовувати несподівану і нерегулярну винаго-роду. В цьому випадку вона є приємним сюрпризом і знач-но більше впливає на працівника.
7. Інколи невелика винагорода може бути ефективнішою, ніж велика: значне заохочення надається не багатьом лю-



дям, воно демотивує інших працівників, які можуть образитися, оскільки вважають, що заслужили винагороду.

8. Заохочення співробітників має здійснюватися так, щоб це запам'яталось надовго.

**Критика** — метод психологічного впливу на людину, яка допускає значні відхилення від моральних норм у колективі, чи результати і якість праці якої незадовільні, а також слова, звернені до її совісті.

Якщо підлеглий хворобливо сприймає критику, значно переживає щодо зроблених зауважень і в результаті робить ще більше помилок, потрібно поєднувати критику з якою-небудь формою заохочення — підтримкою, підбадьоренням.

Після критики підлеглий повинен бачити вихід із ситуації, що склалася, і змінити свою поведінку. Якщо підлеглий не реагує на критику і його поведінка, відношення до роботи не змінюються на краще, до нього застосовується покарання.

**Покарання** — прямий вплив з метою зміни поведінки, спрямований на припинення негативних дій, недопущення їх у майбутньому і досягнення позитивних результатів. Покарання може застосовуватися у вигляді матеріального стягнення (штрафи, санкції), пониження соціального статусу в колективі, психологічної ізоляції працівника, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді і т. ін.

Наслідки застосування методу покарання для мотивації підлеглих не такі передбачувані, як, наприклад, наслідки методу заохочення. Покарання приблизно підказує підлеглому, чого він не повинен робити, але не дає інформації, яку поведінку обрати. Ефект від покарання тільки тимчасовий: як тільки загроза покарання усувається, порушення знову продовжуються. Тож загроза покарання за порушення повинна існувати постійно.

### **Мотивація збагаченням змісту праці**

Учені і менеджери-практики давно працюють над проблемою пошуку методів підвищення рівня мотивації персоналу в процесі праці. Проблема полягає в тому, що працівникам має бути запропонована не тільки зовнішня, а й внутрішня винагорода.

Деякі вчені (Дж. Хекмен, Дж. Олдхем) у розробленій в 1980 р. моделі збагачення праці висловили припущення, що *зміни менеджментом характеристик робочого процесу дають змогу підвищити мотивацію персоналу і рівень його задоволення працею.*

Для підсилення мотивації працівників змістом праці пропонуються наступні методи:

1. *Поєднання робіт.* Замість того, щоб розділяти робочі завдання на дрібні операції, співробітники можуть поєднувати кілька видів робіт, що дозволить їм, використовуючи усі знання та навички, виконувати більшу частину завдання. Наприклад, приймальник замовлень може поєднувати прийом заявок клієнтів, організацію доставки і виписку супроводжуючих документів.
2. *Формування комплексних робочих груп,* які виконують повний робочий цикл операцій. На них покладається значна відповідальність за виконання завдання. Наприклад, якщо виготовлення продукту передбачає використання складальної лінії і працівники виконують винятково закріплені за ними операції, можна організувати виробництво і покласти відповідальність за кінцевий результат на комплексні робочі групи, члени яких самостійно розподіляють завдання і здійснюють повний цикл операцій.
3. *Встановлення зв'язків зі споживачами.* Надає працівникам можливість ознайомитися з поглядами людей (як усередині організації, так і за її межами), які користуються результатами їхньої праці, усвідомити його значення для діяльності компанії загалом. Якщо замість того, щоб виконувати тільки деякі операції при виготовленні товару, робоча група переорієнтується на виробництво кінцевої продукції для невеликої кількості споживачів, вона отримує можливість встановити з ними тісніші зв'язки і краще розуміти потреби клієнтів.
4. *Вертикальне навантаження.* Працівники можуть взяти на себе відповідальність, яку традиційно несуть майстри (оперативне вирішення виникаючих проблем, плануван-

ня праці), поширює межі їхньої автономності. Наприклад, на працівників можна покласти відповідальність за перевірку якості і кількості матеріалів, що поступають, та інформації про виникаючі проблеми. Звичайно, вони втрачатимуть більше зусиль при виконанні замовлень.

5. *Відкриті канали зворотного зв'язку.* Гарантують, що співробітники отримують інформацію про якість своєї роботи від внутрішніх чи зовнішніх споживачів. Наприклад, у деяких організаціях проводяться зустрічі працівників із споживачами, на яких клієнти висловлюють свою думку про рівень послуг, які надаються. Це дає змогу підвищити якість виконання завдань і встановити тісніші контакти з покупцями. Крім того, суспільне визнання досягнень працівників організації позитивно впливає на їхній психологічний стан, сприяє підвищенню якості праці і задоволенню роботою.
6. *Забезпечення можливості професійного зростання працівників.* Звичайно, не всі працівники прагнуть отримувати завдання високої складності з викликом, необхідністю творчого підходу до їх вирішення. Хтось не бачить нічого, крім праці, яка задовольняє тільки потреби нижчого рівня, інші прагнуть досягти більшого. Все це повинні враховувати менеджери в процесі роботи.

### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Наукові підходи до визначення сутності мотивації.
2. Зміст і основні завдання мотиваційного менеджменту як професійного виду діяльності.
3. Стадії мотиваційного процесу.
4. Використання матеріальної мотивації в управлінні.
5. Врахування типів мотивації за формами соціальної поведінки людей в управлінні.
6. Роль статусної мотивації в управлінні поведінкою підлеглих.
7. Внесок представників наукової школи управління у розвиток теорії та практики мотиваційного менеджменту.

8. Адміністративна школа управління про мотивацію персоналу.
9. Розкрийте внесок представників школи людських відносин у розвиток мотиваційного менеджменту.
10. Наведіть приклади підтвердження (непідтвердження) положень теорії двох факторів Ф. Герцберга у вітчизняних організаціях.
11. Розробіть рекомендації з удосконалення матеріальної мотивації працівників підприємства (підприємство на ваш вибір).
12. Запропонуйте перелік економічних методів мотивації працівників підприємства (підприємство на ваш вибір).
13. Розробіть перелік дій менеджера щодо застосування організаційно-адміністративних методів мотивації працівників підприємства (підприємство на ваш вибір).
14. Запропонуйте перелік дій менеджера щодо застосування соціально-психологічних методів мотивації колективу підрозділу підприємства (підприємство на ваш вибір).

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Роль функції мотивації у підвищенні ефективності управління.
2. Мотиваційна сфера особистості.
3. Використання нормативної мотивації в управлінні.
4. Сучасні методи мотивації працівників провідних закордонних компаній.
5. Специфіка застосування мотиваційних теорій на вітчизняних підприємствах.
6. Визначення цілей як методу мотивації підлеглих.
7. Узагальнення досвіду застосування винагороди і покарання у провідних організаціях.
8. Сучасні системи матеріального стимулювання працівників.

---

## ТЕМА 9

### КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 9.1. Природа контролю в організаціях: завдання, функції, сфери та принципи.
- 9.2. Види управлінського контролю.
- 9.3. Етапи контролювання.
- 9.4. Методи контролювання.
- 9.5. Система контролювання.
- 9.6. Інструменти та способи здійснення контролю.

Поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• контроль;</li><li>• об'єкти контролю;</li><li>• суб'єкти контролю;</li><li>• завдання контролю;</li><li>• сфери контролю;</li><li>• методи контролю;</li><li>• система контролювання;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• принципи контролю;</li><li>• види контролю;</li><li>• етапи контролю;</li><li>• економічний контроль;</li><li>• виробничий контроль;</li><li>• інструменти контролю</li></ul>

#### **9.1. Природа контролю в організаціях: завдання, функції, сфери та принципи**

Контроль є найбільш фундаментальним елементом процесу управління. Ні планування, ні організування, ні мотивацію не можна розглядати у відриві від контролю. Фактично всі інші функції менеджменту є невід'ємними складовими загальної системи контролю в організації.

**Контроль** — це процес регулювання організаційної діяльності шляхом постійного спостереження за виробничою діяльністю та усунення відхилень, що при цьому виникають.

**Контролювання** — функція менеджменту, спрямована на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності, виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих та внесення необхідних коректив.

**Основна мета контролю** полягає у забезпеченні виконання стратегії, дотримання основних параметрів діяльності, виконання управлінських рішень структурними підрозділами та окремими виконавцями. Розрізняють об'єкти та суб'єкти контролю.

**Основні завдання** функції контролю:

1. *Пристосування до змін середовища.* Організація має реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі бізнесу. Наприклад, постійно відбуваються зміни в уподобаннях клієнтів, з'являються нові товари та нові технології, відбуваються певні зміни на ринку праці.
2. *Забезпечення досягнення цілей і місії організації.*
3. *Обмеження нагромадження помилок.* Якщо не контролювати помилки, то вони мають тенденцію до нагромадження. Це стосується як виробничого процесу, так і управлінського.
4. *Долання складних організаційних проблем.* З розширенням фірми необхідно розширяти систему контролю. Підприємство, яке виготовляє один товар, може мати нескладну систему контролю. Якщо воно обирає стратегію диверсифікації, то система контролю має ускладнюватись. Тим самим організація долає організаційні проблеми, пов'язані з розподілом праці, структуризацією, звітністю, розподілом повноважень та координацією діяльності.
5. *Мінімізація витрат.* Ефективний контроль зменшує витрати та стимулює виробництво.
6. *Попередження виникнення кризових ситуацій.*

### **Функція контролю забезпечує:**

- виявлення проблем в організації;
- встановлення відповідності виконуваних робіт стандартам;
- надання допомоги підлеглим (порада, навчання, підказка);
- коригування дій підлеглих;
- формування зворотного зв'язку з підлеглими з метою закріплення потрібних форм поведінки.

Основні **сфери контролю** представлено на рис. 9.1.

### **Вимоги (принципи) до контролю:**

1. *Стратегічна спрямованість.* Контроль має відображати загальні пріоритети організації і підтримувати їх.
2. *Постійність і оперативність.* Контроль повинен проводитися постійно з певними інтервалами часу, своєчасно або з деяким випередженням. Поєднання контролю зверху (службовими особами) та контролю знизу (об'єднання громадян).
3. *Принцип об'єктивності.* Висновки контролерів повинні бути аргументованими, будуватися на вірогідних фактах.
4. *Масовість та гласність.* Контроль має бути поширеним на усі види діяльності, усі структурні підрозділи, усіх працівників. В організації повинні створюватися умови для висвітлення результатів контролю співробітникам.
5. *Своєчасність контролю.* Полягає у визначеному часовому інтервалі між проведенням вимірювань або оцінок, який адекватно відповідає об'єкту контролю.
6. *Дієвість контролю.* За результатами контролю повинні вживатися заходи, спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків.
7. *Плановість контролю* впроваджується з метою уникання зайвого контролю й залучення великої кількості спеціалістів. Плановість дає можливість позбутися ситуації, коли певні види діяльності або спеціалісти залишаються безконтрольними.
8. *Забезпечення ефективності контролю.*

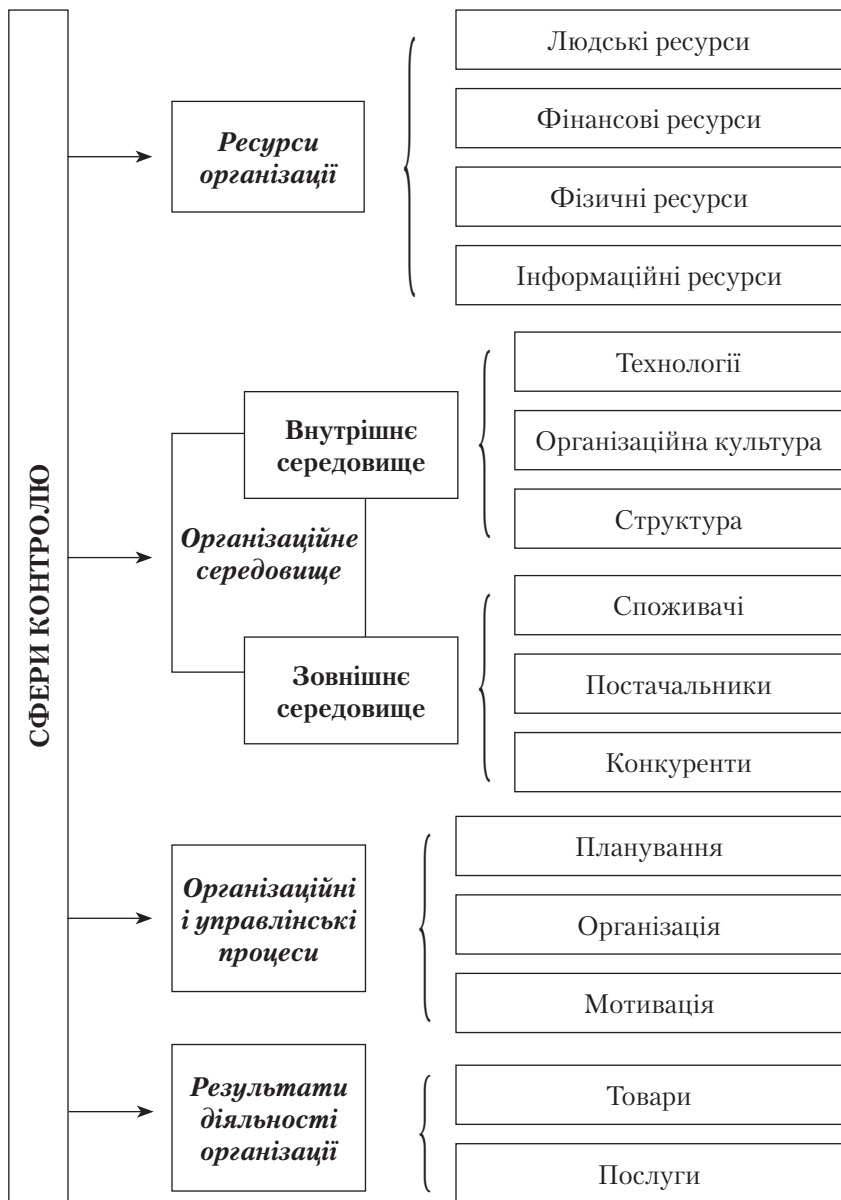


Рис. 9.1. Сфери контролю



## 9.2. Види та етапи управлінського контролю

Для будь-якого контролю характерні такі компоненти: об'єкт і суб'єкт контролю; процес контролю; результати контролю.

**Види контролю** розрізняють за:

- ступенем охоплення роботи;
- формою;
- джерелом використання інформації;
- характером відносин;
- сутністю завдання;
- якісними характеристиками;
- змістом;
- етапами діяльності.

1. **За ступенем охоплення роботи** виокремлюють *вибірковий* і *суцільний* контроль. Вибірковому контролю підлягають рішення і розпорядження, для яких строки виконання не мають великого значення.

2. **За формою проведення** контролю розрізняють *відкритий* і *таємний*. При відкритому контролі факт перевірки діяльності працівників (структурних підрозділів) заздалегідь повідомляється підлеглим. Таке контролювання діяльності може бути плановим. При застосуванні таємного контролю факт його проведення невідомий для осіб, діяльність яких контролюється.

3. **За джерелом використання інформації** розрізняють:

- *документальний контроль* проводиться у формі перевірок, ревізій, спеціальних обстежень. При такому контролі використовуються великі масиви інформації, плани, кошториси, договори, нормативи, статистична звітність тощо.
- *Візуальний (натуральний) контроль* здійснюється шляхом безпосереднього огляду об'єктів неозброєним оком або оптичними приладами.

4. **За характером відносин** між керівниками та підлеглими розрізняють *внутрішній* і *зовнішній контроль*. При внут-

рішньому контролі виконавець сам контролює якість своєї роботи, при зовнішньому — дії виконавця контролює безпосередній керівник або (якщо йдеться про діяльність усієї організації) незалежний суб'єкт управління (наприклад, аудиторська фірма).

5. **За сутністю завдання** виокремлюють:

- *лінійний контроль* — контролюється об'єкт загалом (наприклад, контроль з боку власника фірми);
- *функціональний контроль* — об'єкт контролюється лише за певною функцією (контроль з боку фінансового менеджера, комерційного директора, начальника виробництва тощо);
- *операційний контроль* — контроль лише однієї окремої характеристики стану та поведінки об'єкта (наприклад, контроль розмірів матеріальних витрат чи фонду оплати праці).

6. **За якісними характеристиками** розрізняють такі види контролю:

- *одиничний* — контроль одного параметра;
- *множинний* — контроль багатьох параметрів;
- *багатофункціональний* — контроль даних, які використовують для оцінювання різних управлінських функцій.

7. **За змістом** визначають:

- *фінансовий* контроль;
- *виробничий* контроль;
- *маркетинговий* контроль.

8. **За етапами здійснення виробничо-господарської діяльності** розрізняють такі види контролю:

- попередній;
- поточний;
- завершальний.

**Види контролю за змістом діяльності**

**А. Фінансовий контроль.**

**Фінансовий контроль** — полягає у нагляді за використанням коштів, що:

- надходять у фірму: виручка від реалізації продукції, акціонерний капітал;
- перебувають у розпорядженні організації: поточні активи, нерозподілений прибуток;
- виходять за межі фірми: оплата витрат, сплата податків.

Фінансовий контроль *передбачає*:

- оцінювання ефективності використання фірмою своїх ресурсів, рівня прибутковості та рентабельності;
- оцінювання платоспроможності фірми, її фінансової стійкості;
- визначення межі, до якої фірма може здійснювати фінансування за рахунок позичкових коштів.

### **Б. Виробничий контроль.**

**Виробничий контроль** — забезпечує нагляд за процесами трансформації вихідних ресурсів фірми у готовий продукт.

**Види** виробничого контролю:

- *контроль виконання виробничої програми* — інструмент оперативного управління, який застосовується для нагляду за перебігом виробничих процесів, забезпечення їх ритмічності та виконання запланованих обсягів робіт у встановлені терміни;
- *контроль руху та використання матеріальних ресурсів* (управління запасами);
- *контроль якості продукції* — елемент системи виробничого контролю, що становить сукупність органів контролю, засобів і методів контролювання рівня якості продукції на всіх етапах її створення. Світова практика управління якістю здебільшого використовує систему управління якістю за стандартами ISO серії 9000 і систему загального управління якістю — TQM.

### **В. Маркетинговий контроль.**

**Контроль маркетингу** — контроль результатів діяльності організації за двома критеріями:

- економічними: збут, частка ринку;
- неекономічними: відношення споживачів до продукту (послуги).

Контроль може спрямовуватися як на комплекс маркетингу загалом, так і на окремі його складові. Ф. Котлер, назвавши цей вид контролю ревізією маркетингу, зазначив: “**Ревізія маркетингу** — комплексне, системне, неупереджене і регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (або її організаційної одиниці), її завдань, стратегій і оперативно-комерційної діяльності з метою виявлення виникаючих проблем і можливостей, що відкриваються, для вироблення рекомендацій з удосконалення маркетингової діяльності фірми”.

Ревізія маркетингу включає перевірку:

- структурних характеристик ринку, на якому діє організація;
- конкурентних позицій на ринку;
- ресурсів продажів;
- здатність керівництва організації до управління маркетингом.

### **Види контролю за етапами здійснення виробничо-господарської діяльності**

**А. Попередній (превентивний) контроль** — функція менеджменту, що реалізується через правила, процедури, з метою перевірки якості вхідних потоків і дає змогу запобігти виникненню проблем при виконанні завдань, що стоять перед організацією. Такий контроль допомагає ідентифікувати та запобігти відхиленням, ще до того, як вони виникли.

Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. Документаційним обґрунтуванням цього виду контролю виступають посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку, корпоративний кодекс компанії тощо.

Попередній (превентивний) контроль проводиться до початку виробничого процесу. Здійснюється він у трьох ключових напрямках:

- людські ресурси;
- матеріальні ресурси;
- фінансові ресурси.

**Б. Поточний контроль** — моніторинг поточної діяльності організації, спрямований на перевірку дотримання стандартів, протоколів.

Поточний контроль є найбільш узагальненою формою контролю, в його основу можуть бути покладені нормативні показники, правила, інструкції, положення щодо виконання робочих завдань та поведінки співробітників.

Поточний контроль здійснюється у двох основних *напрямах*:

- контроль виробничих процесів;
- контроль роботи персоналу.

**В. Заключний контроль** — контроль заключного стану виконаних робіт. Фактичні результати порівнюються з плановими, використовуються для прогнозування діяльності організації та сприяють мотивації праці персоналу. Заключний контроль називають ще контролем після дії або контролем за результатом. Як і поточний контроль, це контроль зі зворотним зв'язком.

### 9.3. Етапи контролювання

Процес контролю має проходити послідовно через кілька етапів.

**Етап 1. Визначення стандартів та критеріїв** передбачає послідовне визначення:

- напрямів контролю;
- завдань контролю;
- критеріїв і стандартів;
- норм і нормативів.

**Етап 2. Оцінювання виконання** — це виявлення фактичних та реальних даних щодо стану, властивостей і характеристик підконтрольних об'єктів.

**Етап 3. Порівняння досягнутих результатів з установленими стандартами** проводиться шляхом:

- встановлення масштабу допустимих відхилень;
- формування, передача та розповсюдження інформації про результати контролю;

- оцінювання отриманої інформації.

Топ-менеджмент встановлює **масштаб допустимих відхилень** — відхилення від запланованих показників, що не потребує прийняття управлінських рішень щодо змін у виробничому та управлінському процесі. Менеджера можуть інформувати тільки про відхилення, які перевищують масштаб допустимих відхилень. Такий спосіб контролювання називають управлінням **за принципом виключення**.

**Етап 4. З'ясування необхідності коректив** належать до функції менеджменту контролювання, а здійснення коректив реалізується через іншу функцію менеджменту — регулювання.

#### 9.4. Методи контролювання

Організації використовують дві основні групи методів контролювання:

- традиційний (бюрократичний) контроль;
- децентралізований контроль.

**Традиційний (бюрократичний) контроль.** Методи традиційного контролю реалізуються через адміністративну систему організації від верху — до низу, спрямовані на дії та поведінку співробітників і регулюються офіційними правилами та положеннями.

Визначають такі *елементи* традиційного контролю:

- *правила та процедури* — включають стандартні та операційні процедури, політику, стандарти поведінки співробітників. Правила ґрунтуються на організаційному досвіді й забезпечують досягнення стандартів якості;
- *управлінські системи контролювання* — мають забезпечувати моніторинг та оцінку показників діяльності співробітника, підрозділу, організації і включають такі організаційні системи, як бюджет, фінансову звітність, систему преміювання, операційний менеджмент, управління за цілями;
- *владна ієрархія* — зумовлює організацію процесу контролю за персональним принципом на базі владних пов-

новажень, що розподіляються залежно від посадових обов'язків співробітників;

- *відділи контролю якості* — спеціальні підрозділи для контролю якості продукції. До функцій таких підрозділів належить контроль за дотриманням стандартів якості. Співробітники відділу — контролери, періодично за графіком проводять перевірку дотримання стандартів;
- *відбір та навчання співробітників організації* — формалізовані процедури відбору кадрів та контроль за навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу;
- *технологія* — організація розробляє системи технологічного контролю відповідно до її структури та вимог галузі. До основних елементів контролювання технологічних процесів належать:
  - 1) контроль робочого потоку — визначає швидкість та послідовність операцій, стандарти дій працівників;
  - 2) моніторинг дій працівників — проводиться із застосуванням комп'ютерних технологій, що контролюють швидкість дій працівника, їх точність тощо.

### **Децентралізований контроль**

Формується на засадах організаційної культури організації та її основних цінностях: традиціях, організаційних цілях, довірі, участі працівників у прийнятті управлінських рішень, розвиненій системі самоконтролю тощо.

В основу децентралізованого контролю покладено принципи, за якими працівники свідомо бажають виконувати свої обов'язки, користуються довірою менеджерів.

Для впровадження цих принципів:

- 1) використовують нові технології, за якими для виконання робочих завдань достатньо мінімальної кількості вказівок та стандартів;
- 2) працівники беруть участь у встановленні нормативних показників і методів контролювання їх діяльності;
- 3) широкий доступ працівників до інформації;
- 4) розширення кола повноважень працівників.

Децентралізований контроль реалізується за такими *напрямами*:

1. *Організаційна культура*. Якщо організація має сильну організаційну культуру, то її норми та цінності виступають основними важелями у запровадженні методів децентралізованого контролювання.
2. *Групи рівних*. Упровадження контролю рівних приводить до зниження необхідності у традиційних методах контролю. Наприклад, упроваджується преміювання за загальними результатами дії підрозділу. В такому випадку кожний буде зацікавлений не тільки у своїй праці, а й в ефективній праці свого колеги.
3. *Самоконтроль* — метод контролю, за яким кожний працівник бажає внести свій вклад в успіх організації і отримати за це винагороду. Найбільший рівень самоконтролю у висококваліфікованих співробітників. Підвищенню рівня самоконтролю сприяє надання співробітникам додаткових повноважень, доступу до інформації, додаткових прав щодо прийняття рішення.
4. *Соціалізація найманих працівників* — на етапі добору персоналу залучають тих претендентів, які поділяють корпоративні цінності, культуру організації. Після призначення претендента на посаду він має пройти відповідне навчання (тренінги), мета якого — ознайомлення з цінностями компанії, її традиціями, стандартами та інструкціями.

Децентралізація контролювання — це не послаблення функції контролю, а навпаки складова сильної організаційної культури компанії.

## 9.5. Система контролювання

**Система контролювання** — комплекс елементів і відносин, які забезпечують здійснення контролювання як функцій менеджменту.



**Система контролю** — система, до якої належать суб'єкт, об'єкт та засоби контролю, що взаємодіють як єдине ціле у процесі визначення завдань, їх виконання, вимірювання, оцінювання стану об'єкта контролю та досягнутих результатів, розроблення заходів коригуючого впливу.

На думку Дж. Оучі, існує три принципово різних підходи до розробки систем контролю:

- **ринковий контроль** — підхід у розробці систем контролю, при якому стандарти і норми визначаються на основі зовнішніх ринкових механізмів;
- **бюрократичний контроль** — підхід до розробки систем контролю, при якому наголошується на організаційних повноваженнях;
- **клановий контроль** — підхід до розробки системи контролю, в якій поведінка співробітників регулюється загальними цінностями, нормами, традиціями, ритуалами, легендами й іншими аспектами організаційної культури.

Проектування системи контролю передбачає:

- 1) визначення завдання контролю;
- 2) визначення об'єкта і предмета контролю;
- 3) визначення суб'єкта контролю;
- 4) вибір типу контролю (лінійний, функціональний, операційний);
- 5) вибір засобів контролю;
- 6) визначення межі відхилень, з огляду на яку слід здійснювати коригуючі дії;
- 7) визначення типових коригуючих дій, які можуть бути застосовані до об'єкта контролю в разі його відхилення від заданих параметрів.

Розрізняють такі **системи контролювання**:

- **система внутріфірмового контролювання** — основним завданням якої є:
  - контроль відповідності виконання стратегічним і тактичним цілям організації;
  - формування даних для галузевого планування;

- надання об'єктивної інформації керівництву для прийняття управлінських рішень;
- *система незалежного контролювання* — аудиторське контролювання, з метою отримання незалежної оцінки діяльності фірми;
- *державне контролювання* проводиться з метою захисту суспільних інтересів та охоплює: правове контролювання; фінансове контролювання; податкове контролювання; екологічне контролювання; санітарне контролювання та ін.

## 9.6. Інструменти та способи здійснення контролю

Контроль в організації впроваджується за рахунок безпосереднього та опосередкованого обліку.

*Безпосередній облік* допомагає проконтролювати кількість виробленої продукції (наданих послуг) і кількість витрат часу на кожну процедуру виробничого процесу.

*Опосередкований облік* — спосіб контролю, що проводиться через аналіз документів (звіти, рахунки-фактури, заявки, договори тощо).

Для здійснення управлінського контролю застосовують *методику “МАРС”* (маяки, активність, розміреність, своєчасність).

*Маяки* — контрольні точки, за якими менеджер відслідковує проміжні результати виконання підлеглими поставленого завдання. Розбивши мету або завдання на етапи, можна з легкістю розставити маяки контролю.

*Активність* — темпи просування співробітника від одного маяка до іншого, тобто швидкість і якість виконання проміжних завдань.

*Розміреність* — планування і контроль послідовності виконання дій, встановлення і дотримання черговості етапів.

*Своєчасність* — відстеження дотримання термінів при виконанні завдання (на кожному з передбачених етапів).

Усі менеджери досягають цілей, керуючи та спрямовуючи інших співробітників організації на їх досягнення. Саме тому

вони залежать від працівників та менеджерів нижчого рівня. Досягнення цілей організації можливе тільки за умови їхньої високоякісної праці. Важливим об'єктом контролювання є працівники організації. Тож при розробці системи контролю потрібно враховувати їхню реакцію на всі процедури, пов'язані з контролем.

Процедура контролю може викликати небажані типи поведінки людей, як-то:

- *поведінка, зорієнтована на контроль* (працівники краще працюють над тим, що є предметом контролю і не приділяють уваги іншим функціональним обов'язкам). Наприклад, контроль трудової дисципліни передбачає фіксацію часу приходу на роботу. Тому працівники намагаються за будь-яку ціну встигнути на робоче місце вчасно, а протягом робочого дня не виявляють особливої трудової активності;
- *поведінка, спрямована на створення видимості активної роботи*: надання суб'єктові контролю неправдивої або неточної інформації щодо своїх дій чи результатів роботи;
- *поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації*: при формуванні бюджетів чи складанні фінансових звітів можуть завищуватись витрати і занижуватись доходи.

Сам факт контролю результатів діяльності впливає на поведінку людей, роботу яких оцінюють. Коли керівництво вимірює результати роботи підлеглих, воно тим самим включає ланцюжок пізнавальних і мотиваційних ефектів. Підлеглі прагнуть інтерпретувати ці вимірювання як процеси, які визначають найважливіші аспекти їхньої роботи. Вони реагують на це, намагаючись зафіксувати вимірювання на рівні, який підлягає винагороді.

До інструментів поведінкового контролю належать:

**1. Безпосереднє спостереження** — фізична присутність безпосереднього керівника, що орієнтує працівника на визначений стиль роботи, дає можливість без зволікань виявити відхилення у поведінці, процесі вироблення та якості про-

дукції, якості надання послуг. Цей метод можуть використувати менеджери усіх рівнів управління, він дозволяє попередити виникнення значної кількості проблем поведінкового характеру.

**2. Оцінювання інтенсивності праці** — інструмент контролю, в основу якого покладено визначення якості роботи співробітників компанії за встановленими критеріями. Його використання дозволяє приймати об'єктивні рішення з питань, пов'язаних із персоналом. Інструментом оцінювання інтенсивності праці є: письмові звіти; критичні ситуації.

*Письмові звіти* — інструмент контролю, за допомогою якого:

- визначаються сильні та слабкі сторони робітника;
- оцінюється фактичний рівень роботи підлеглого;
- визначаються потенційні можливості робітника;
- вносяться пропозиції щодо поліпшення показників роботи працівників підрозділу (організації).

*Критичні ситуації* — інструмент оцінювання інтенсивності праці співробітника, відповідно до якого менеджер складає список вчинків робітника з чітким розподілом ефективної та неефективної праці. Наголошується на конкретних подіях, а не на рисах характеру співробітника.

**3. Рейтинги поведінки** — інструмент контролю, за допомогою якого оцінюється інтенсивність праці за рейтинговою шкалою. Розрізняють графічні та поведінкові рейтинги.

*Графічні рейтинги* — метод оцінювання інтенсивності праці, в основу якого покладено визначення ефективності праці співробітника за цифровою рейтинговою шкалою. На графіках відображають показники, за якими оцінюється робота: інтенсивність праці; об'єм і якість роботи; компетентність; здібності до праці в колективі; чесність, ініціативність.

*Поведінкові рейтинги* — метод, за яким менеджер присвоює співробітникам бали за характерними типами робочої поведінки, в основу яких покладено ключові показники інтенсивності праці. Критеріями виступають не особистісні оцінки, а варіанти реальної поведінки. Наприклад, молодший менеджер розподіляє премії залежно від внеску у загальну справу.

**4. Управління за цілями** — якщо співробітники чітко уявляють, які цілі вони мають досягнути, то ці цілі спрямовують і обмежують поведінку. Менеджери орієнтують працівників на такі показники: прибуток; обсяг продажу; рівень витрат.

**5. Метод зворотного зв'язку** — метод оцінювання роботи менеджерів, за яким визначають дані, отримані від безпосереднього керівника, підлеглих та колег, тобто повного кола осіб, з якими він працює. Цей метод дає об'єктивну характеристику, проте вимагає великі затрати часу.

### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Яким чином контролювання впливає на ефективність здійснення інших функцій менеджменту?
2. Визначте основні завдання контролю в організації, в якій ви працюєте (навчаєтесь).
3. Визначте основні принципи та сфери контролю.
4. Які інструменти фінансового контролю потрібно використовувати у навчальному закладі, ресторані, будівельній організації, малому підприємстві?
5. Які види виробничого контролю доцільно використовувати на підприємстві та в організації, що надає послуги?
6. У чому полягає сутність маркетингового контролю?
7. Визначте основні принципи превентивного контролю?
8. Визначте основні напрями поточного контролю?
9. Обґрунтуйте послідовність основних етапів контролювання.
10. Які методи контролювання доцільно використовувати в організації, в якій ви працюєте (навчаєтесь)? Відповідь обґрунтуйте.

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Контроль якості.
2. Контроль руху та використання матеріальних ресурсів.
3. Використання аутсорсингу в менеджменті сучасних компаній.
4. Досвід провідних компаній з упровадження системи контролювання.

---

## ТЕМА 10

### РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
- 10.2. Функція менеджменту “оперативне регулювання”.
- 10.3. Види регулювання.
- 10.4. Етапи процесу регулювання

Поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• регулювання;</li><li>• координування;</li><li>• оперативне регулювання;</li><li>• диспетчеризація;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• стабілізуюче регулювання;</li><li>• розпорядницьке регулювання;</li><li>• дисциплінарне регулювання</li></ul>



#### 10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління

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

Регулювання виникає унаслідок того, що під впливом низки збурювальних факторів в організацію процесу виробництва вносяться зміни (змінюється матеріальна, фінансова, кадрова забезпеченість тощо). Дезорганізацію може викликати і постановка нових, раніше непередбачених завдань, порушення каналів зв'язку, зміни в кон'юктурі ринку тощо. Необхідність у регулюванні системи полягає не лише у зв'язку з негативни-

ми явищами. Найчастіше це пов'язано з потребою динамічного розвитку організації, з переходом системи в новий стан під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

*Завданням регулювання* є постійне вловлювання цих змін, підтримання і вдосконалення стану впорядкованості керованого об'єкта.

*Мета регулювання* — збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління; усунення усіх недоліків, відхилень, збоїв, що були виявлені в процесі контролювання.

Регулювання належить до загальних функцій менеджменту, тобто є спеціалізованим видом управлінської діяльності.

Реалізація загальних функцій менеджменту може розглядатися як певний ланцюжок, що починається з визначення цілей або планування, а закінчується контролем. Безперервно контролюючи результати роботи організації, можна своєчасно прийняти управлінське рішення та стабілізувати ситуацію у разі її негативного розвитку. Контроль і регулювання мають тісний взаємозв'язок. Фактично регулювання здійснюється на основі результатів проведеного контролю діяльності. Контроль та регулювання — це функції управління, без яких повною мірою не можуть бути реалізовані інші функції. Регулювання контролює будь-яке відхилення від норми.

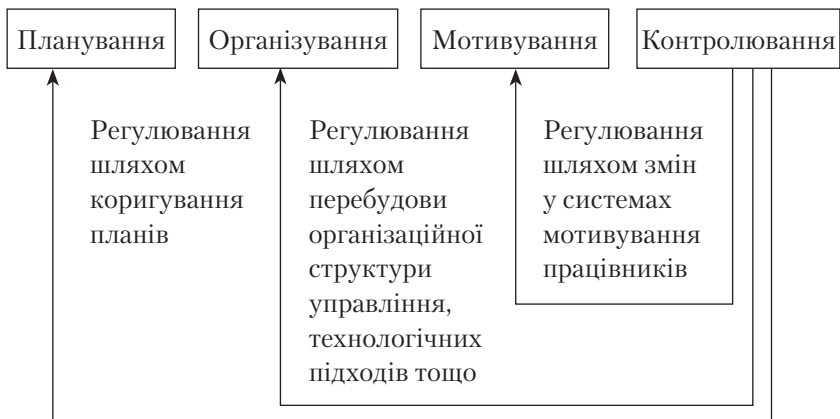
В умовах, коли хід виробничого процесу виходить за встановлені межі (планові обсяги виробництва, закупок сировини та комплектуючих, відвантаження готової продукції тощо) існує потреба у прийнятті екстрених та ефективних заходів.

Регулюючі заходи можуть бути вжиті на усіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, мотивування, організування). Для цього застосовуються *коригувальні дії*, які ґрунтуються на виборі таких рішень:

- усунення відхилень;
- перегляд стандартів і критеріїв;
- поєднання попередніх підходів.

Поряд з плануванням, організуванням, функція “регулювання” виступає основним завданням керівництва і надає можливість на основі результатів контролю (виявлених відхилень результатів поточної діяльності від запланованих, аналізу причин цих відхилень) розробити та реалізувати відповідні коригуючі дії для усунення відхилень та недоліків.

Функції планування, організування та мотивування удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, функції контролювання та регулювання — у керуючій та керованій системах. На рис. 10.1 зображена графічна модель процесу регулювання під впливом різних факторів, які вимагають здійснення змін у плануванні, організуванні або мотивуванні.



*Рис. 10.1. Графічна модель регулювання діяльності організації*

Залежно від характеру відхилень чи недоліків, що були виявлені в процесі контролю у керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування). Якщо у блоці “Планування” виявлено недоліки, то розроблені заходи будуть стосуватись удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; якщо відхилення виникли, наприклад, в організаційній структурі управління, то йтиметься про реалізацію



заходів з удосконалення побудови організації тощо. Недоліки в матеріальному і моральному стимулюванні працівників керованої системи будуть усуватись у блоці “Мотивування”, наприклад, удосконалення системи преміювання, нарахування дивідендів тощо.

Місце регулювання в системі менеджменту визначається, виходячи з його ролі у здійсненні процесу досягнення цілей організації.

*Центральною ланкою регулювання є інформаційні служби.*

Регулювання тісно взаємопов'язане з координуванням. Регулювання це не тільки виявлення відхилень у процесах управління і розробка кореляційних команд, а й координація всіх елементів системи управління з метою її гармонійного і пропорційного розвитку.

**Координування** — це встановлення узгодженості дій численних виконавців плану відповідно до цілей підприємства.

*Головне завдання координування* — досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації (всього колективу) шляхом встановлення раціональних зв'язків (комунікацій) між ними.

Координація є пріоритетом діяльності керівника вищого або середнього рівня управління.

Для виконання цієї функції можуть використовуватися як різноманітні документальні джерела (звіти, доповідні, аналітичні матеріали), так і результати обговорення виникаючих проблем на нарадах, зборах тощо. Значну роль при цьому відіграють технічні засоби зв'язку, які допомагають швидко реагувати на відхилення в ході робіт організації. За допомогою цих та інших форм зв'язку встановлюється взаємодія між підсистемами організації, здійснюється маневрування ресурсами, забезпечується єдність і узгодженість усіх стадій процесу управління (планування, організування, мотивування, контролю), а також дій керівників.

Таким чином, регулювання та координування діяльності підрозділів, окремих виконавців є запорукою успішного керівництва.

## 10.2. Функція менеджменту “оперативне регулювання”

Функція “*регулювання*” забезпечує виконання поточних заходів з усунення відхилень від заданого режиму функціонування системи. Ця функція реалізується в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю та аналізу цієї діяльності.

Менеджмент має бути оперативним. Він повинен охоплювати увесь процес загалом. Він має орієнтуватися на результат та ефективність на всіх етапах економічного ланцюга.

**Пітер Друкер.** “Завдання менеджменту в XXI столітті”

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

Слід пам’ятати, що оперативні плани бувають кількох видів. У цьому розділі йдеться про оперативні плани, які розроблені на основі результатів поточного аналізу діяльності об’єкта управління і передбачають негайне втручання в господарські процеси з метою їх регулювання. *Особливість оперативних планів* полягає в тому, що вони є негайними, конкретними та адресними.

*Виконання оперативних планів і завдань* включає наступну послідовність дій:

1. Конкретизація оперативних планів у формі завдань і доведення їх до виконавців. Звичайно ця робота здійснюється на оперативних нарадах працівників управління менеджером. Конкретизують плани з урахуванням об’єктів управління, термінів, операцій, відповідальних осіб.
2. Доведення супроводжується інструктивно-роз’яснювальною роботою.
3. Одночасно менеджер повинен забезпечити умови для виконання оперативного завдання (поєднати його з попереднім завданням чи скасувати ті, які неможливо виконувати паралельно, забезпечити виконавця матеріальними засобами).

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

*Функція оперативного регулювання* забезпечує стійкість, стабільність організації. За допомогою виконання функції регулювання досягається рівномірність, узгодженість у виробництві, обслуговуванні, постачанні, зберігається заданий ритм виробничого процесу, раціональні потоки надходження сировини, напівфабрикатів, засобів матеріально-технічного забезпечення, організаційно-технічний рівень підприємства, встановлені технологічні норми. Регулювання забезпечує стійкі взаємини між членами виробничого колективу.

Так, в організаціях громадського харчування регулювання охоплює в основному поточні заходи щодо усунення різних відхилень від планових завдань, графіків. У практиці управління цю функцію називають диспетчеризацією, центральною ланкою якого є диспетчерська служба.

Ефективність оперативного управління виробничо-господарською діяльністю на підприємствах істотно залежить від *диспетчеризації*, яка необхідна для координації та узгодження дій усіх учасників виробничого процесу. Диспетчеризація управління на підприємствах підвищує його оперативність.

**Диспетчеризація** — це процес оперативного управління виробничо-господарською діяльністю на підприємстві, який необхідний для координації, узгодженості дій усіх учасників.

На підприємствах створюється диспетчерська служба, диспетчерський пункт, проводяться диспетчерські наради. *Основне завдання диспетчерської служби* полягає в тому, щоб у тісній взаємодії з керівниками і спеціалістами активно сприяти виконанню планів діяльності підприємства у визначені строки, забезпечити оптимальний ритм ходу виробничих процесів. Ефективність роботи диспетчерської служби виявляється через скорочення строків виконання робіт, під-

вищення продуктивності праці, зниження експлуатаційних витрат.

**Диспетчерська служба** — це організаційна форма централізованого оперативного управління із застосуванням технічних засобів управління.

**Диспетчерські наради** — це наради, які проводять з використанням технічних засобів диспетчерської служби.

**Диспетчерський пункт** — це підрозділ, який створений на підприємстві для централізованого безперервного контролю і оперативного керівництва ходом виробництва.

Диспетчерське управління поширюється на всі ділянки основного, допоміжного виробництва. Об'єктами диспетчеризації є колективи людей або окремі працівники, зайняті на виконанні тих чи інших робіт, передбачених внутрішньогосподарськими оперативними планами і завданнями. При визначенні об'єктів диспетчерського управління конкретного підприємства за основу береться організаційна та управлінська структура. У ході централізованого оперативного контролю та регулювання виробничого процесу диспетчерський персонал підприємства підтримує зв'язок насамперед із керівниками і спеціалістами внутрішньогосподарських підрозділів.

### 10.3. Види регулювання

Регулювання виявляється у трьох напрямках, що відрізняються своєю роллю в процесі забезпечення стійкості підприємства і конкретним змістом, а саме:

- 1) стабілізуюче;
- 2) розпорядницьке;
- 3) дисциплінарне.

**Стабілізуюче регулювання** має регламентно-розпорядчий вплив, який реалізується шляхом дотримання регламентуючих документів. Основні засоби впливу — реалізація визначених правил, процедур і стилів поведінки (наприклад, статут, посадові інструкції, розпорядок дня, положення, що визнача-

ють взаємини з постачальниками, споживачами, державними органами та ін.). Регулюючий вплив здійснюється на основі розробки відповідних положень, які є обов'язковими для виконання, і введення їх наказом на визначений період часу для використання працівниками організації.

Види стабілізуючого регулювання:

- *безпосереднє* — наприклад, статут, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції; об'єктом регулювання виступає підприємство загалом, організаційна структура, структура апарату управління;
- *регулювання на основі норм* — визначає певні норми поведінки працівників, які зайняті у виробництві та управлінні;
- *регулювання за допомогою інструктування* — передбачає надання методичної допомоги та інформаційного забезпечення для виконання майбутньої роботи.

**Розпорядницьке регулювання** здійснюється шляхом безпосереднього впливу на виконавців рішень, прийнятих керівником. *Мета розпорядницького регулювання* — вплив керівника на цілеспрямовану поведінку виконавця, яке здійснюється відповідно до заданої програми чи умов діяльності підприємства, тобто підтримка необхідних заходів упорядкованості діяльності підприємства. Зміст розпорядницького регулювання визначається конкретними причинами і виникаючими ситуаціями, які, зазвичай, не мають чітко встановлених закономірностей вияву і часу виникнення, і є наслідком виникаючих ситуацій та незапрограмованих управлінських рішень. Цей розпорядницький вплив може здійснюватися в усній і письмовій формі.

Види розпорядницького впливу:

- 1) *активний розпорядчий вплив* (накази, вказівки, постанови, розпорядження, резолюції, рішення);
- 2) *пасивний розпорядчий вплив* (інформування, рекомендації, пропозиції, побажання).

**Дисциплінарне регулювання** пов'язане з процесом делегування повноважень і виявляється у праві керівника вимагати від підлеглих конкретних результатів, періодичних звітів про

хід виконання завдання, виконання своїх інструкцій і наказів, дозвіл свободи дій лише у випадках крайньої необхідності.

За змістом дисциплінарне регулювання може мати:

- 1) *розпорядницький вплив* (наказ про заохочення чи покарання конкретного працівника за результатами його діяльності);
- 2) *регламентуючий вплив* (посадова інструкція, яка визначає результати розподілу і делегування повноважень конкретного співробітника);
- 3) *нормуючий вплив* (норма часу).

#### 10.4. Етапи процесу регулювання

*Вирізняють такі етапи процесу регулювання:*

- 1) у процесі контролю *результати діяльності порівнюються зі стандартами і відбувається виявлення величини відхилення фактичного результату від бажаного;*
- 2) порівнюються величини відхилення від бажаного стану, *визначається необхідність розробки регулюючого впливу* на об'єкт управління (система регулювання повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від регламентів, норм, стандартів). Регулювання має здійснюватися за принципом виключення, суть якого полягає в тому, що система регулювання повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від регламентів, норм, стандартів;
- 3) *розроблення адекватного регулюючого впливу* — застосування таких методів, які спонукатимуть людей добровільно й ефективно діяти в напрямі запобігання відхилень від плану чи у випадку їхнього виникнення в напрямі своєчасного усунення. Регулюючий вплив повинен усувати не саме відхилення, а причину, що призвела до цього відхилення. Оскільки більшість робіт на підприємстві вимагає зусилля групи людей, менеджер повинен прийняти рішення щодо вибору методу впливу на них;

- 4) *усунення відхилень* шляхом чіткого доведення завдань до виконавців (важливу роль у недопущенні різних тлумачень змісту завдання відіграє інструктування та можливість двобічного спілкування), своєчасного і якісного його виконання (в інтересах досягнення цілей підприємства керівництво повинно справедливо стимулювати персонал). Створення умов для двобічного спілкування має збільшити ймовірність того, що виконавці точно зрозуміють мету регулюючого впливу та правильно виконуватимуть вказівки;
- 5) *перегляд стандартів* може бути зумовлений важкістю їх виконання, динамічністю розвитку підприємства. Застаріння стандартів, норм, інструкцій та регламентів вимагає їх перегляду.

### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Чи можна розглядати функцію мотивування як засіб оперативного регулювання діяльності організації? Чому?
2. Яким чином співвідносяться оперативне регулювання та контролювання ходу робіт?
3. Чи існує взаємозв'язок між функцією регулювання та організування?
4. У чому полягає сутність стабілізуючого регулювання?
5. Чим визначається зміст розпорядничього регулювання?
6. Наведіть приклади дисциплінарного регулювання.
7. Чи потрібно в процесі реалізації функції регулювання враховувати її поведінкові аспекти?
8. Схарактеризуйте етапи процесу регулювання.

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Значення оперативного регулювання у забезпеченні ефективного функціонування організації.
2. Особливості здійснення оперативного регулювання на виробничому підприємстві.

---

## ТЕМА 11

### УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

- 11.1. Сутність управлінських рішень. Середовище та умови прийняття управлінських рішень.
- 11.2. Технології прийняття управлінських рішень.
- 11.3. Умови та фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
- 11.4. Методи прийняття управлінських рішень.

Поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• управлінські рішення;</li><li>• види управлінських рішень;</li><li>• технології прийняття рішень;</li><li>• етапи прийняття рішень;</li><li>• чинники, що впливають на прийняття рішень;</li><li>• вимоги до управлінських рішень;</li><li>• методи пошуку альтернативних рішень (індивідуальні, групові, активізації творчого пошуку);</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• метод мозкового штурму;</li><li>• метод Дельфі;</li><li>• метод номінальної групи;</li><li>• методи обґрунтування управлінських рішень (експертні, моделювання, кількісні);</li><li>• метод платіжної матриці;</li><li>• метод дерева рішень</li></ul>



#### 11.1. Сутність управлінських рішень.

##### Середовище та умови прийняття управлінських рішень

“Рішення – це основні операції, що проходять в організаціях. Організації, які досягають успіху, кращі від своїх конкурентів принаймні в наступних трьох аспектах: вони ухвалюють більш правильні та виправдані рішення; вони ухвалюють рішення швидше; і вони успішніше реалізують ухвалені рішення” (McLaughlin, 1995).



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

***Класифікація управлінських рішень:***

- *програмовані*, в яких визначена або документаційно закріплена наперед послідовність кроків у прийнятті управлінського рішення (статут, організаційна культура організації, посадові інструкції);
- *непрограмовані*, які виникають при нових ситуаціях або невідомих факторах.

Залежно від підходу до вирішення проблеми виокремлюють кілька видів управлінських рішень:

- 1) *інтуїтивні* — це вибір альтернативи чи варіантів на основі відчуття (що вони правильні);
- 2) *управлінське* (засноване на досвіді) — це вибір альтернативи на основі знань або досвіду;
- 3) *раціональне* — це вибір альтернативи за допомогою об'єктивного аналітичного процесу. До аналітичного процесу належать діагностика проблем, формування критеріїв обмежень, скорочення числа альтернатив, оцінювання альтернатив та вибір їх.

Залежно від тривалості дії та обсягу завдань управлінські рішення поділяють на довгострокові та короткострокові.

*Довгострокові* управлінські рішення вирішують завдання на кілька років. Вони потребують придбання основних засобів та їх експлуатацію у визначеному процесі або діяльності. Наприклад, залучення довгострокових фінансових засобів, вкладення коштів у будівлі, обладнання, створення спільних підприємств або відкриття ринку нових продуктів. Прийняття довгострокових рішень реалізується через послідовне прийняття відповідних короткострокових рішень.

*Короткострокові* рішення не потребують змін структури організації та не мають тривалого впливу на діяльність фірми. Час змін не перевищує одного звітного періоду, найчастіше року.

Залежно від повноти і вірогідності інформації, яку має у своєму розпорядженні менеджер, управлінські рішення можуть бути:

- *детермінованими*, що приймаються в умовах визначеності;
- *імовірнісними*, що приймаються в умовах ризику або невизначеності.

За способом фіксації управлінські рішення можуть бути розділені на:

- *фіксовані*, або документальні — оформлені у вигляді документа, наприклад, наказу, розпорядження, листа тощо;
- *недокументовані* — не мають документальної форми, усні.

## 11.2. Технології прийняття управлінських рішень

В теорії менеджменту виокремлюють дві основні технології прийняття управлінських рішень:

- інтуїтивну;
- раціональну.

В основу *інтуїтивної технології* прийняття управлінського рішення покладено досвід менеджера, який приймає рішення.

Переваги інтуїтивної технології — швидкість прийняття управлінського рішення; недолік — високий відсоток помилок при відсутності аналогічного досвіду.

В основу *раціональної технології* прийняття управлінського рішення покладено аналіз та вибір альтернатив.

Кожний етап раціональної технології реалізується через відповідні ланки.

*Етап 1. Виявлення проблемної ситуації* передбачає розпізнавання проблеми та усвідомлення необхідності впровадження змін унаслідок:

- недосягнення цілей організації;
- виникнення потенційних можливостей (загроз) у зовнішньому середовищі бізнесу.

**Етап 2. Збір та аналіз інформації** передбачає: збір інформації; аналіз інформації; формування обмежень та критеріїв прийняття рішень.

**Етап 3. Пошук альтернатив** передбачає формулювання переліку всіх можливих варіантів позитивного вирішення проблеми. В практиці менеджменту керівник обмежує кількість альтернатив, що підлягають подальшому аналізу.

**Етап 4. Аналіз та вибір альтернативи.** В аналізі альтернатив істотне значення має визначення ймовірності здійснення кожного варіанта управлінського рішення. Тому аналіз альтернатив проводять за такими критеріями:

- *реалістичність* — можливість реалізації в існуючому зовнішньому середовищі;
- *відповідність* ресурсам організації: фінансовим, матеріальним, людським, технологічним;
- *прийнятність наслідків реалізації* рішення для організації. Аналізуються як основні наслідки, пов'язані з досягненням мети, так і побічні результати;
- *прийнятність довгострокових наслідків* від реалізації альтернативи.

**Етап 5. Прийняття рішення.** Складається з таких дій:

- вибір оптимального варіанта;
- обговорення проекту реалізації рішення відповідно до обраного варіанта;
- затвердження рішення;
- документальне оформлення рішення (наказ, розпорядження, бізнес-план тощо).

**Етап 6. Контроль результатів** передбачає виявлення відхилень і внесення поправок, які допомагають реалізувати управлінське рішення.

### **11.3. Чинники, що впливають на якість прийняття управлінських рішень**

Вибір управлінського рішення неоднозначний і багато в чому залежить від впливу різних *чинників* на цей процес.

- **Особистісні якості керівника** — темперамент, характер, система цінностей. Наприклад, у процесі ухвалення управлінського рішення менеджер може зупинитися на виборі альтернативи, що забезпечує дотримання соціально-етичних норм, проте вимагає великих фінансових витрат.
- **Поведінкові обмеження** — у формальному колективі можуть діяти кілька неформальних груп, виникати конфліктні ситуації, позаорганізаційні зв'язки (родинні, дружні, етнічні тощо). Працівники мають не тільки посадовий вплив, а й певний статус, імідж. Такі чинники підсвідомо впливають на вибір альтернатив. Відчуття симпатії або антипатії керівника до працівника теж може корінним чином вплинути на ухвалення рішення щодо його просування по службовій драбині.
- **Особливості національної системи управління** — у країні може використовуватись м'який або жорсткий підхід до прийняття та реалізації управлінських рішень, застосовуватися підходи, що схиляються у бік індивідуалізму (США) або, навпаки, у бік національного колективізму (Японія).
- **Інформаційні обмеження.** Для ухвалення рішення необхідно мати у своєму розпорядженні достатній, оптимальний або повний об'єм інформації.
- **Взаємозалежність рішень.** Виграш від ухвалення управлінського рішення в одній сфері може спричинити за собою істотний програш в іншій. Наприклад, рішення менеджера про автоматизацію виробництва, зазвичай, припускає вивільнення робочих місць, а отже, і звільнення кваліфікованих робітників.
- **Часові обмеження.** Ситуація на ринку постійно змінюється. Тому рішення слід приймати і виконувати, доки інформація, на якій засновані рішення, не застаріла і відображає справжній стан речей. Менеджери іноді вимушені приймати інтуїтивні рішення, тоді як за нормальних обставин вони віддали б перевагу раціональному.
- **Чинник складності.** Складність виконання ухваленого рішення залежить від кількості напрямів робіт та персоналу,

що мають бути залучені при реалізації рішення. Чим більше напрямів робіт, тим більше людей залучаються до його реалізації і тим складніше й дорожче реалізація рішень.

- **Економічна доцільність** пов'язана з оцінкою витрат і економічного ефекту і припускає аналіз співвідношення вигоди і витрат.
- **Середовище прийняття рішень:**
  - *ступінь ризику* — пов'язаного з наслідками від реалізації рішення, вимагає застосування різних методик оцінювання ризиків (фінансових, економічних тощо);
  - *визначеність* — усвідомлення керівником можливих наслідків від реалізації всіх можливих альтернатив;
  - *невизначеність* — неможливість визначення імовірних наслідків від реалізації можливих альтернатив.

**Вимоги** до управлінських рішень:

- *обґрунтованість* — врахуванням об'єктивних закономірностей: технологічних, економічних, організаційних особливостей об'єкта, вплив на діяльність якого справлятиме рішення;
- *цілеспрямованість* — відповідність цілям, які поставлені перед об'єктом управління;
- *комплексність* — врахування усіх аспектів управління;
- *кількісна та якісна визначеність* — конкретні кількісні показники і математичні розрахунки; детальний якісний опис тих аспектів, які не можуть бути виражені кількісно;
- *правомірність* — відповідність чинним законам, відомчим наказам, нормам, стандартам, інструкціям та іншим нормативним документам;
- *оптимальність* — забезпечення варіанта рішення, що відповідає економічному критерію ефективності — одержанню максимальних результатів з найменшими витратами з дотримання усіх інших складових управлінського процесу;
- *своєчасність* — відповідність конкретної ситуації на ринку;
- *часова визначеність* — мати визначені строки підготовки, доведення рішення до конкретних виконавців та контролю виконання;

- *гнучкість* — реагувати на зміни кон’юнктури, економічного оточення;
- *оформлення* — документальне визначення конкретних способів здійснення завдання, потрібних ресурсів, строків виконання, складу виконавців, порядку їхньої взаємодії, правомірності документів.

#### 11.4. Методи прийняття управлінських рішень

Для керівника важливо володіти різноманітними методами прийняття рішень.

**Методи пошуку альтернатив** поділяють на індивідуальні, групові та активізації творчого пошуку.

У сучасному менеджменті спостерігається тенденція до **індивідуального прийняття управлінських рішень**. Від керівника вимагається упевненість у своїх силах, професіоналізм і творчий підхід. На розробку таких рішень витрачається менше часу, розробник рішення несе персональну відповідальність за результати його виконання. Лі Якокка у своїй книзі “Кар’єра менеджера” зазначає, що всупереч різним твердженням, найважливіші рішення у корпораціях фактично ухвалюються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами.

До індивідуальних методів пошуку альтернатив рішень відносять метод аналогії, інверсії та ідеалізації.

**Метод аналогій** — пошук аналога та використання усіх процедур пошуку рішення за аналогом. Використання аналогій є проміжною ланкою між інтуїтивним та логічним пошуком. Використання цього методу приводить до народження нових ідей та допомагає вирішенню багатьох проблем. В управлінській діяльності використовують метод емпатії — 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. Дозволяє знаходити вихід із,

здавалося б, безвихідної ситуації, розробляти оригінальні, несподівані рішення різного рівня труднощів і проблемності творчих задач. Недоліком та обмеженням цього методу є те, що він вимагає досить високого рівня творчих здібностей, базисних знань, умінь і досвіду.

**Метод ідеалізації** – ґрунтується на уявленні про ідеальний стан об'єкта менеджменту, що 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.

**Групові підходи** до пошуку альтернатив залучаються за необхідності прийняття складного, багатопланового рішення. Доцільність використання групових методів пошуку альтернативних варіантів рішень зумовлює кілька чинників:

- психолого-фізіологічні особливості людини: спілкування активізує діяльність кори великих півкуль головного мозку;
- загальна сума інформації в групі вища, ніж в однієї людини;
- спілкування при аналізі проблеми поліпшує комунікаційні зв'язки між менеджерами в організації;
- краще сприймається ухвалене рішення та легше проводяться організаційні зміни.

Найвідоміші групові методи: метод Дельфі, мозкового штурму, колективного блокноту та номінальної групи.

**Метод мозкового штурму.** Метод і термін “мозковий штурм”, чи “мозкова атака”, запропоновані американським ученим А. Ф. Осборном. В основу методу покладено варіант евристичного діалогу Сократа. Пряма “мозкова атака” є методом колективного генерування ідей для рішення творчого завдання. Мета цього методу 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).

Види методу мозкового штурму:

- письмовий мозковий штурм;
- масовий мозковий штурм;
- подвійний або парний мозковий штурм;
- метод корабельної ради;
- метод конференції ідей.

*Письмовий мозковий штурм* використовується при географічній роз'єднаності учасників. Недоліки цього методу полягають у відсутності синергічного ефекту колективного обговорення, тривалості процесу.

*Метод масового мозкового штурму* використовується для вирішення глобальних проблем. Сутність методу полягає у створенні компетентної групи, яка розбиває початкове завдання на частини. Окремо по кожному блоку здійснюється пошук альтернатив з використанням методу мозкового штурму. На другому етапі відбувається обговорення усіх ідей з керівниками груп.

*Метод подвійного (парного) мозкового штурму* передбачає введення критики ідей. Технологія методу передбачає кілька послідовних етапів: прямий мозковий штурм, обговорення, продовження висунення ідей.

*Метод корабельної ради* передбачає висунення варіантів управлінських рішень за ієрархічним принципом.

*Метод конференції ідей* передбачає проведення обговорення альтернативних варіантів у більш невимушеній обстановці, наприклад, у формі круглого столу. Цей метод допускає доброзичливу критику, коментарі, які доповнюють рішення. Обговорення кожного альтернативного варіанта підвищує його якість.

*Метод колективного блокноту* поєднує індивідуальне висунення ідеї з колективним обговоренням. Позитивом цього методу є обґрунтованість та якість розробки кожного альтернативного варіанта. Негативом — довготерміновість. Для запису варіантів рішення в блокноті учасникам групи має надаватись



від 10 до 14 днів. Керівник групи теж повинен мати час для аналізу інформації.

**Метод Дельфі** походить від давньогрецького міста Дельфі, в якому проживали мудреці, що передбачали майбутнє. В основу цього методу покладено інтерактивну процедуру анкетного опитування експертів. Основні вимоги до технології:

- відсутність особистих контактів між експертами;
- забезпечення експертів повною інформацією за всіма результатами оцінок після кожного туру опитування;
- збереженням анонімності оцінок, аргументації і критики.

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. Проте цей метод вимагає значного часу на реалізацію всієї багато етапної процедури.

**Метод номінальної групи** розроблений у 1968 р. Л. Дельбеном і Г. Ван де Веном. Цей метод дає змогу виявити й порівняти індивідуальні думки та виробити групове рішення.

На першому етапі — самоінструктаж у групах обговорюються 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.

*Недоліки групових методів:*

- збільшення часових та фінансових витрат на прийняття рішення;
- думка більшості не обов'язково правильна, а ефективні рішення меншості відкидаються;
- не гарантують ретельної розробки ідей;
- вимагає дотримання балансу інтересів фахівців, що беруть участь у розробці рішення;
- обмежує керівника у свободі вибору управлінського рішення;
- беззастережна віра у колективну мораль;
- тиск на членів групи, що не підкоряються більшості або виникнення протилежної ситуації, коли одна людина домінує при обговоренні ідей;
- самоцензура в ім'я непорушення консенсусу або "групове" мислення.

**Методи активізації творчого пошуку** поділяють на 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”. Ще давньоримський філософ Квінтіліан рекомендував політичним діячам, щоб мати повну інформацію про якусь подію, поставити перед собою наступні сім ключових питань і відповісти на них: 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;
- розбивка задач на підзадачі;
- цілеспрямованість. Кожне запитання має спрямовуватися на реалізацію стратегії організації.

**Метод морфологічного аналізу** отримав обґрунтування і практичне застосування при розробці системи реактивних двигунів швейцарським ученим Ф. Цвікі. Проблеми, що виникають під час прийняття рішення, він розділив на 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.

Початкова ідея методу 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.

При використанні багатьох методів прийняття управлінських рішень аналізуються можливі альтернативи. Обґрунтування управлінських рішень передбачає використання математичних та експертних методів.

**Кількісні методи** обґрунтування управлінських рішень передбачають вибір оптимального рішення внаслідок обробки великої кількості цифрового матеріалу.

**Аналітичні методи** включають групу методів економічного аналізу діяльності фірми. Наприклад, знаходження точки беззбитковості.

**Статистичні методи** ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів і включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В менеджменті широко застосовують кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та ін.

**Методи математичного програмування** застосовуються у сферах планування номенклатури й асортименту виробів; визначенні маршрутів виготовлення виробів; мінімізації відходів виробництва; регулюванні запасів; календарному плануванні виробництва тощо.

**Методи теорії статистичних рішень** використовуються, коли невизначеність ситуації зумовлена об'єктивними обставинами, які або невідомі, або носять випадковий характер. При цьому проводять оцінку реалізації кожної альтернативи. Розглянемо критерії такого оцінювання:

- **Критерій песимізму** (критерій Уолда) орієнтований на песимістичний розвиток ситуації, тому обирається альтернатива, яка забезпечує максимальний з можливих мінімальних результатів.
- **Критерій оптимізму** орієнтований на оптимістичний розвиток ситуації, тому вибирається альтернатива, яка забезпечує максимальний результат з числа максимально можливих.
- **Критерій коефіцієнта оптимізму (критерій Гурвіца — Hurwicz criterion)** — компромісний спосіб ухвалення рішення. При виборі альтернативи дотримуються проміжної позиції, межа якої регулюється показником песимізму-оптимізму  $\mu$ .
- **Критерій Лапласа-Байєрса** — критерій раціональності, який використовують за умови орієнтації на випадковий

розвиток ситуації. Вибирається альтернатива, яка забезпечує максимальний очікуваний ефект.

- *Критерій Севіджа* — критерій орієнтації на мінімізацію втрат або ризиків, тобто мінімізується потенційна помилка при виборі неправильного рішення.

**Теорія ігор.** Організації мають цілі, які суперечать цілям інших організацій-конкурентів. Для вирішення таких проблем застосовують методи теорії ігор — моделювання ситуацій, прийняття рішень в яких враховують несумісність інтересів різних суб'єктів ринку. Іноді не співпадають навіть інтереси різних підрозділів однієї організації.

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;
- “Kingice”.

**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 “Kingice”** представляє японську систему прийняття управлінських рішень по колу. Базовий проект пропонується для обговорення експертам за списком, що складає керівник проекту або організації. Кожний експерт письмово звітується. 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.

На етапах аналізу альтернатив у практиці використовують методи класифікації та прогнозування управлінських рішень: платіжна матриця, “дерево рішень”.

**Метод платіжної матриці** дає змогу оцінити кожну альтернативу як функцію різних можливих результатів її реалізації. Для використання методу платіжної матриці потрібно кілька альтернатив вирішення проблеми, а кожна альтернатива — кілька можливих ситуацій. Для застосування цього методу потрібно кількісно виміряти наслідки реалізації кожної альтернативи.

Ключовим поняттям методу платіжної матриці є “очікуваний ефект” — сума можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножені на вірогідність настання кожної з них. У методі платіжної матриці критично важливим є точне оцінювання ймовірностей виникнення ситуації в процесі реалізації альтернатив.

**Метод дерева рішень** передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми. Вперше метод запропонували Ховиленд і Хант (Noveland, Hunt) у 50-х роках ХХ ст. У найпростішому вигляді — це побудова дерева класифікації або створення набору певних правил. Основа такої структури — відповіді “Так” або “Ні” на ряд питань. На рис. 11.10 представлено приклад дерева рішень, задача якого — прийняття рішення щодо укладення трудової угоди на посаду маркетолога.

Щоб прийняти рішення про добір кадрів на посаду маркетолога, потрібно скласифікувати претендентів за ознаками, які знаходяться у вузлах дерева, починаючи з *кореня*. Перший вузол дерева рішення “Фахова освіта” є *вузлом перевірки*, тобто *умовою*. При позитивній відповіді на це питання переходять до правої частини дерева, при негативній — до лівої частини дерева. Таким чином, внутрішній вузол дерева є *вузлом перевірки* певної умови. Далі постають нові питання, доки не буде досягнуто *кінцевого вузла дерева*, який є вузлом рішення.

### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Визначте поняття “управлінське рішення”.
2. Схарактеризуйте основні види управлінських рішень за різними підходами до вирішення проблеми.
3. Чому менеджмент організацій потребує прийняття довгострокових та короткострокових управлінських рішень?
4. Схарактеризуйте основні етапи інтуїтивної технології прийняття управлінських рішень.
5. Назвіть основні етапи раціональної технології прийняття управлінських рішень.
6. Які чинники впливають на прийняття управлінських рішень?
7. Основні вимоги до управлінських рішень.
8. Схарактеризуйте індивідуальні методи прийняття управлінських рішень. За яких умов доцільно їх застосовувати?
9. Схарактеризуйте метод мозкового штурму та його різновиди.
10. Які спільні риси та в чому відмінність методів Дельфі та номінальної групи?
11. За яких умов потрібно застосовувати групові методи прийняття управлінських рішень?
12. Назвіть основні методи активізації творчого пошуку.
13. Схарактеризуйте основні методи обґрунтування управлінських рішень.
14. У чому сутність методу дерева рішень?

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень.
2. Методи реалізації управлінських рішень.
3. Якість управлінських рішень.
4. Взаємозалежність управлінських рішень у менеджменті організацій.

---

---

## ТЕМА 12

### ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

- 12.1. Інформація, її види та роль у менеджменті.  
Носії інформації.
- 12.2. Поняття та характеристика комунікацій.
- 12.3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.
- 12.4. Управління організаційними комунікаційними процесами.

Поняття і терміни	
<ul style="list-style-type: none"><li>• інформація;</li><li>• вимоги до інформації;</li><li>• формальні та неформальні комунікації;</li><li>• вербальні і невербальні комунікації;</li><li>• електронні комунікації;</li><li>• фільтрація інформації;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• управлінська інформація;</li><li>• комунікація;</li><li>• комунікаційний процес;</li><li>• міжрівневі та горизонтальні комунікації;</li><li>• етапи комунікативного процесу;</li><li>• інформаційні переваження</li></ul>



#### 12.1. Інформація, її види та роль у менеджменті. Носії інформації

**Інформація** (від лат. *Informatio* — роз'яснення, виклад) — документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються в організації, її безпосередньому середовищі, на ринку, в суспільстві, державі або навколишньому природному середовищі.

Класифікація інформації здійснюється за наступними ознаками:



- за повнотою охоплення інформація може бути *повною, частковою, надлишковою*;
- за періодом дії — *разова, періодична, довгострокова*;
- за характером реєстрації — *фіксована і нефіксована*;
- за рівнем вірогідності — *вірогідна і невірогідна*;
- за джерелами виникнення — *зовнішня* (надходить від різних організацій (вхідна) і до них (вихідна) і *внутрішня* (циркулює всередині організації);
- за ступенем оброблення — *систематизована і несистематизована*;
- за часом використання — *первинна і вторинна*;
- за ознакою стабільності — *постійна* (не змінюється протягом певного часу (нормативи, норми, розцінки, плани і т. ін.) і *змінна* (відображає кількісну і якісну характеристику, результати господарської діяльності на певну дату чи за певний час);
- за змістом даних — *науково-технічна, економічна, управлінська* (або *адміністративна*), *оперативно-виробнича, маркетингова*;
- за напрямом руху — *пряма і зворотна*;
- за роллю у процесі управління — *директивна, розпорядча, нормативна, прогностна, планова, облікова, звітна, контрольна, аналітична* тощо.

Відображення інформації залежить від носія — матеріального об'єкта, призначеного для зберігання даних.

**Документ** — це матеріальна форма отримання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації її на папері, магнітній плівці, кіно-, відео-, фотоплівці або на іншому носіїві.

*Первинний документ* — це документ, що містить у собі вихідну інформацію.

*Вторинний документ* — це документ, що становить результат аналітико-синтетичної та іншої переробки одного або кількох документів.

У теорії інформації для вимірювання її кількості як специфічної одиниці прийнято біт. Практично для кількісних харак-

теристик обсягів даних використовують такі вимірники, як кількість алфавітно-цифрових знаків, слів, показників, документів.

**Управлінська інформація** — інформація, що обслуговує процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ, забезпечує рішення задач організаційно-економічного управління.

Основні **вимоги**, що висуваються до управлінської інформації:

- вірогідність;
- необхідність і достатність її обсягу;
- своєчасність реєстрації, передачі.

**Вірогідність інформації**, її адекватність господарським явищам визначають правильність результатів аналізу, обґрунтованість управлінських рішень. Використання в аналізі неправдивих даних спотворює уявлення менеджера про реальну економічну дію і призводить до помилкових висновків. Уся інформація, необхідна для прийняття управлінського рішення, має підлягати ретельній перевірці.

Дотримання умов **необхідності і достатності** має велике значення. Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення потрібно мати всю необхідну для цього інформацію. За умови неповноти даних стан керованого об'єкта буде вивчений недостатньо, що може призвести до помилкових рішень. Надлишок інформації збільшує час та ресурсні витрати на її аналіз, тому теж вважається небажаним явищем у менеджменті. Звичайно при прийнятті управлінських рішень, що стосуються оперативного управління, використовують менший обсяг інформації, ніж при обґрунтуванні стратегічних ініціатив.

Вимоги щодо **своєчасності реєстрації і передачі** інформації пов'язані з необхідністю скорочення розриву в часі між виникненням явищ, що потребують управлінського втручання та прийняттям управлінського рішення. Це може стосуватись як дій конкурентів, партнерів по бізнесу, так і вчинків з боку персоналу. Несвоєчасність інформації знижує або зводить нанівець ефективність менеджменту. Витрати на збір і обробку даних, проведення аналізу і підготовку управлінських рішень не дають належної віддачі.

## 12.2. Поняття та характеристика комунікацій

Керівник будь-якої організації витрачає на комунікації від 50 до 90 % свого часу. Термін “комунікація” (від лат. *communicatio* — зв’язок, повідомлення) означає “загальне”, тобто той, хто передає інформацію, хоче встановити “загальність” з тим, хто її отримує.

**Комунікація** — це процес передавання інформації, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень і доводить їх до працівників організації. Головна роль комунікацій полягає у досягненні бажаної поведінки всіх суб’єктів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

**Комунікаційний процес** — це обмін інформацією між двома і більше особами.

Комунікації наскрізь пронизують усі функції менеджменту. При плануванні діяльності організації проводиться збір інформації, написання листів, записок і звітів, зустрічі та переговори тощо. Лідерство потребує від менеджера спілкування зі співробітниками для мотивування їх до ефективного виконання завдань. Організаційна діяльність менеджера потребує делегування повноважень, роз’яснення співробітникам принципів, методів і цілей роботи. Таким чином, для успішного керівництва менеджери повинні професійно володіти технікою та навичками спілкування.

*Формальні (офіційні) комунікації* є наслідком ієрархії влади в організації і частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації. Наприклад, топ-менеджмент організації інформує середніх менеджерів щодо зміни стратегії бізнесу та доручає розробити план проведення організаційних змін.

*Неформальні комунікації* виникають спонтанно, несанкціоновано менеджментом.

В організаціях мають бути гармонійно представлені обидва види комунікацій: надмірна формалізація комунікативного процесу приводить до бюрократизації; при домінуванні неформальних комунікацій великий обсяг інформації розповсюджується за допомогою чуток, нагромадження яких спричинює ви-

никнення конфліктних ситуацій та комунікативних бар'єрів в організаціях.

За способом обміну інформацією вирізняють усні, письмові та невербальні комунікації.

*Усні комунікації* — обмін інформацією за допомогою слова. До форм усної комунікації належать: розмови при безпосередньому спілкуванні, групові переговори.

Переваги усних комунікацій полягають у: забезпеченні швидкого зворотного зв'язку; простоті здійснення; можливості безпосереднього взаємного обміну інформацією. Недоліками усних комунікацій є: можливість використання неадекватних слів; перекручування інформації при передачі третій стороні. До інформації, яку отримано внаслідок усної комунікації, неможливо повернутися через деякий час. Частина повідомлення людина взагалі може забути, пропустити його суттєві деталі. Саме тому рекомендується робити аудіозапис нарад, роздавати слухачам анотовані тексти виступів та супроводжувати їх ілюстраціями.

*Письмові комунікації* — обмін інформацією за допомогою паперового носія. Формами письмової комунікації виступають накази, розпорядження, листи, звіти і багато інших засобів комунікації, які використовують письмові символи. Переваги письмової комунікації полягають у тому, що інформація яка передається:

- постійна та піддається зберіганню;
- відчутна (на дотик), помітна та піддається перевірці;
- об'ємна та складна інформація добре сприймається;
- ретельно сформульована, глибоко обміркована, логічна і точна.

Недоліками письмових комунікацій є: затримка та негарантованість зворотного зв'язку, більша потреба часу.

*Віртуальні комунікації* — обмін інформацією у віртуальному середовищі за допомогою Інтернету. Інтернет — це взаємозв'язок мереж, що базуються на єдиному комунікаційному протоколі — TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol). З одного боку, він надає користувачам мож-

ливість спілкуватися між собою, створювати віртуальні співтовариства, а з іншого — використовувати інформацію, що знаходиться в Інтернеті, або представляти її іншим.

До віртуальних комунікацій також належать: ділове спілкування, обмін ідеями і взаємне консультування у web-клубах, інтернет-кафе, сумісне проектування і просування проектів у web-лабораторіях, обмін банерами. Виникають віртуальні “поселення” з окремою структурою і спеціалізованими допоміжними службами: Geocities, Fortunecity тощо.

*Невербальні комунікації* — обмін інформацією при безпосередньому спілкуванні без використання слів. Такі комунікації відображають емоційний стан та спрямовані на доповнення, посилення інформації, що надається за допомогою слова.

Значна частина мовної інформації сприймається через систему невербальних засобів комунікацій: пози й жести, міміку та вираз обличчя, посмішки, інтонації, ступінь наближеності до співрозмовника. Вчені підрахували, що 55 % повідомлень сприймається через вираження обличчя, пози і жести, а 38 % — через інтонації і модуляції голосу. Саме тому успіх будь-якого контакту значною мірою залежить від уміння встановлювати довірливий контакт зі співрозмовником. Такий контакт залежить не стільки від того, що говорить людина, скільки від того, як вона тримається. Міміка та жести дають змогу більш точно визначити позицію учасника комунікативного процесу. Найчастіше невербальна передача відбувається одночасно з вербальною і може чи підсилювати чи змінювати зміст слів. Обмін поглядами, вираження обличчя, наприклад, посмішки і вираження несхвалення, підняті від здивування брови, живий чи зупинений погляд, погляд з вираженням, схвалення чи несхвалення — усе це приклади невербальної комунікації. Використання пальця для того, щоб вказати на предмет, прикривання рота рукою, дотик, млява поза також відносяться до невербальних засобів передавання інформації.

*Міжрівневі комунікації* — комунікації між співробітниками організації, які знаходяться на різних рівнях ієрархії. Такі комунікації відбуваються у двох напрямках: низхідному та ви-

східному. При низхідних комунікаціях інформація передається з вищих рівнів управління до нижчих у вигляді розпоряджень, наказів, рекомендацій, усних вказівок. При висхідних комунікаціях інформація передається з нижчих рівнів ієрархії до вищих у вигляді звітів, службових записок, пропозицій, пояснювальних записок, усних доповідей. Ефективний менеджмент організацій зацікавлений в підтримці висхідних комунікацій і використовує для цього різні канали: скриньки для записок з пропозиціями, опитування, дні відкритих дверей, інформаційні системи та прями діалоги між менеджерами та працівниками.

*Горизонтальні комунікації* — комунікації між членами одного структурного підрозділу або одного ієрархічного рівня. Горизонтальні комунікації можуть бути формальними та неформальними, здійснюються з метою прискорення та полегшення обміну інформацією, рішення оперативних і тактичних питань менеджменту організації. Зазвичай горизонтальні комунікації переслідують мету не тільки отримання інформації, а й отримання підтримки чи координації дії. Для координації всіх видів діяльності багато організацій активно використовують горизонтальні комунікації: створюють робочі групи, комітети, матричні структури.

*Діагональні комунікації* виникають між різними рівнями управління, між лінійними та функціональними підрозділами.

*Міжособистісні комунікації* — виникають між конкретними особами.

*Організаційні комунікації* виникають як між структурними підрозділами однієї організації, так і окремими організаціями. За формами організації розрізняються такі види комунікацій: ділова розмова, суперечка, дискусія, ділова бесіда, торги, наради, ділові переговори.

### **12.3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу**

**Комунікаційний процес** — процес обміном інформацією між двома або більшою кількістю людей.

У комунікаційному процесі виокремлюють п'ять базових взаємопов'язаних елементів:

- *відправник* — особа, яка збирає та передає інформацію;
- *повідомлення* — інформація, що закодована за допомогою символів;
- *канал* — засіб, за допомогою якого повідомлення спрямовується від відправника до одержувача. Пропускна спроможність каналу характеризується обсягом інформації, що може бути переданий за одну комунікативну сесію. На ємність комунікаційних каналів впливають: спроможність обробляти кілька сигналів одночасно; можливість забезпечити швидкий двобічний зворотний зв'язок; спроможність забезпечувати особистий підхід до комунікацій;
- *одержувач* — особа, якій призначена інформація та яка її інтерпретує;
- *зворотний зв'язок* — процес, що забезпечує контроль успішності передачі повідомлень, дає змогу виявити, чи було досягнуто розуміння.

У комунікативному процесі інформація від відправника до одержувача проходить кілька етапів.

***Етап 1. Виникнення ідеї.*** Відправник формує ідею або повідомлення, що має стати предметом комунікативного процесу.

***Етап 2. Кодування і вибір каналу.*** Відправник повинен закодувати ідею — перетворити її у повідомлення за допомогою символів. Такими символами можуть бути слова, інтонації, жести (мова тіла), міміка, письмове повідомлення тощо. Для передачі повідомлення обирається канал: усний, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку, у тому числі комп'ютерні мережі, електронна пошта тощо. Вибраний канал повинен відповідати важливості та змісту повідомлення, що передається, а також бути сумісним із типом символів, використаних для кодування. Для передачі важливих повідомлень бажано обирати кілька каналів комунікацій.

***Етап 3. Передача повідомлення.*** На цьому етапі відправник використовує обраний канал для передачі повідомлення.

**Етап 4. Декодування.** Одержувач повідомлення перетворює наявні символи в конкретну інформацію та інтерпретує її значення. Обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснивши дії, які чекав від нього відправник.

**Етап 5. Реакція на інформацію.** Відповідь одержувача на інформацію, яку він отримав унаслідок комунікативного процесу. Якщо реакція на інформацію, що надійшла, стала відома відправнику інформації, то йдеться про зворотний зв'язок.

На ефективність комунікативного процесу значно впливають шум і зворотний зв'язок.

**Зворотний зв'язок** — це процес, у якому відправник і одержувач інформації міняються ролями (feedback). Одержувач стає відправником інформації, а відправник — її одержувачем. Наприклад, одержувач інформації (виконавець) доповідає відправнику (керівнику підрозділу) щодо її отримання (розпорядження), уточнює незрозумілі питання і допустимі шляхи виконання. Форма зворотного зв'язку може бути різною: прямою (спостереження за безпосередньою зміною поведінки) або непрямою (зниження продуктивності, прогули, конфлікти тощо).

На кожному етапі комунікативного процесу зміст інформації може змінюватися, перекручуватися або повністю втрачатися. В теорії передачі інформації це явище отримало назву шуму.

**Шум** — це будь-який додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, який спотворює інформацію або спричиняє помилки в її передачі. До нього належать стенографічні помилки, помилки друкарки, помилки телетайпа, комп'ютера, неправильне тлумачення проголошеної фрази, невербальних засобів комунікації.

#### **12.4. Управління організаційними комунікаційними процесами**

В основу організаційних комунікаційних процесів покладено спілкування. Виокремлюють *пряме спілкування*, що ґрунту-



ється на безпосередньому контакті, та *опосередковане спілкування*, коли між відправником і одержувачем інформації існує просторово-часова дистанція.

Основними засобами опосередкованого спілкування виступають організаційно-розпорядчі, довідково-інформаційні документи та засоби електронної комунікації.

Відправником організаційно-розпорядчої документації виступають як органи державної влади, так і топ-менеджмент організації, які видають постанови, накази, інструкції та вказівки, укладають угоди.

Довідково-інформаційна документація для організаційних комунікацій широко використовується усіма ієрархічними рівнями в організації, її відправниками можуть бути як менеджери, так і працівники організації. При цьому основними її видами є: акти, відгуки, відомості, довідки, записки (службові, доповідні, пояснювальні), запрошення, звіти, службові листи, оголошення, протоколи та витяги з них, телефонограми, факси тощо. Якщо відправником такого документа був працівник або менеджер нижчого рівня, то інформація, що в них міститься, використовується для прийняття управлінських рішень.

З метою інтенсифікації організаційної роботи сучасний менеджмент організацій широко використовує електронні комунікації.

*On-line media* — сеанс комунікації в режимі реального часу, пов'язаний з передачею повідомлення одержувачу інформації на його комп'ютер з використанням протоколів Інтернет: FTP, Gopher, WWW.

Ефективні електронні комунікації дозволяють вирішувати різні проблеми, як-то:

- інтенсифікація співпраці з партнерами та клієнтами (обмін пропозиціями, замовленнями, підтримка комунікаційних зв'язків);
- зберігання та використання інформації (зберігання інформації, її архівація, шифрування, формування електронних каталогів);
- робота колективу (календарі, розклади, завдання);

- підготовка та узгодження документів.

Однією зі складових сучасної системи комунікацій є електронна пошта, яка забезпечує:

- швидкий обмін інформацією між співробітниками організації;
- зберігання великого обсягу повідомлень;
- автоматизацію документообігу;
- віддалений доступ до своєї пошти співробітника, який працює вдома, у відрядженні тощо.

Ефективне управління комунікаційними процесами в організації має включати такі взаємопов'язані процеси:

- визначення перешкод;
- розробку заходів подолання та усунення перешкод.

Основні чинники, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації:

1. **Спотворення повідомлень** виникають унаслідок: фільтрації інформації; вибіркового її сприйняття; виникнення семантичних бар'єрів; культурних відмінностей:
- *фільтрація інформації* — відбувається у випадках, коли відправник або одержувач інформації навмисно її “фільтрують”. Причини такої поведінки можуть бути різними: підлеглий повідомляє керівникові тільки приємні новини або ту інформацію, яка вигідно вимальовує його діяльність. Керівник може фільтрувати частину інформації внаслідок необхідності збереження комерційної таємниці, зменшення конфліктної ситуації між підрозділами та окремими співробітниками тощо;
- *вибіркове сприйняття інформації* — одержувач краще сприймає ту інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає характер її сприйняття. Іноді людина чує тільки те, що хоче почути;
- *виникнення семантичних бар'єрів* — одержувач або відправник (при зворотному зв'язку) неадекватно сприймають інформацію внаслідок різного тлумачення смислових відтінків слів, паралінгвістичних (інтонація, тон, швид-

кість) і невербальних чинників мови (супутні жести, міміка, поза, погляд).

2. **Інформаційні перешкоди**, тобто перешкоди можуть виникнути унаслідок:
  - великого обсягу інформації;
  - неможливості і невміння з боку менеджера відбирати справді потрібну і важливу інформацію;
  - перевищення реальних можливостей системи та людей, які в неї входять, при обробленні інформації.
3. **Неефективна структура організації** — що більша кількість щаблів ієрархії, то більша ймовірність перекручування інформації, невчасного її отримання (коли на виконання наказу або розпорядження не залишається часу, тобто робота мала бути виконана “на вчора”).
4. **Некомпетентність персоналу** — комунікативна, професійна, методологічна.
5. **Конфлікти** між різними співробітниками, групами або підрозділами організації.
6. **Неефективна організація роботи** при розподілі влади та повноважень, делегуванні повноважень, визначенні норми керованості, звітності та координації робіт.

Якщо є перешкоди в комунікаційному процесі, то мають існувати і шляхи їх подолання, а саме:

1. **Вдосконалення системи зворотного зв'язку**. Якщо системи зворотного зв'язку не відпрацьовані, то втрачається сенс у самому комунікаційному процесі. В сучасному менеджменті впроваджують системи збору пропозицій (анонімні ящики або анонімні дзвінки).
2. **Розвиток внутрішньо організаційних інформаційних систем** — інформаційні бюлетені, публікації і відеозаписи організаційних заходів, стенди, інтернет-сайти.
3. **Регулювання інформаційних потоків**.
4. **Вдосконалення організаційної культури** в напрямі покращення обміну інформацією по вертикалі та горизонталі.

5. **Використання сучасних інформаційних технологій** — єдиної комп'ютерної мережі організації, що полегшує обмін інформацією, електронної пошти, факсів, відеоконференцій тощо.
6. **Проведення тренінгів для персоналу** з метою підвищення міжособових комунікацій.

### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Дайте визначення поняття “інформація” та схарактеризуйте основні носії інформації в організаціях.
2. Визначте основні види інформації.
3. У чому полягає сутність управлінської інформації? Які вимоги висуваються до управлінської інформації?
4. Дайте визначення понять “комунікація” та “комунікаційний процес”.
5. Схарактеризуйте основні види комунікацій в організації.
6. Схарактеризуйте основні елементи комунікаційного процесу.
7. Визначте та схарактеризуйте основні етапи комунікаційного процесу.
8. Яка роль зворотного зв'язку в комунікаційному процесі?
9. Визначте основні чинники, які перешкоджають ефективній комунікації в організації.
10. Шляхи вдосконалення комунікаційного процесу в організаціях.

### **Теми для самостійної роботи**

1. Етика і культура ділового спілкування.
2. Невербальні засоби комунікацій.
3. Національні моделі спілкування.
4. Електронні комунікації в менеджменті організацій.

---

## ТЕМА 13

### КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

- 13.1. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
- 13.2. Підходи до керівництва.
- 13.3. Стили керівництва.
- 13.4. Теорії лідерства.
  - 13.4.1. Теорії лідерства, які базуються на поведінковому підході.
  - 13.4.2. Теорії лідерства, які базуються на ситуаційному підході.

Поняття і терміни	
• керівництво;	• лідер;
• лідерство;	• функції лідера;
• влада;	• форми влади;
• вплив;	• підходи до керівництва;
• стилі керівництва;	• теорії лідерства

#### 13.1. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада

**Керівництво** — вид менеджерської діяльності, якою на за-садах лідерства та влади забезпечують виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх транс-формацію в управлінські рішення за допомогою комуніка-цій.

Основу керівництва складають: вплив; лідерство; влада.

**Лідерство** — це соціально-психологічний процес в колек-тиві чи групі, побудований на впливі особистого авторитету людини на поведінку їхніх членів через домінування, підпо-рядкування, вплив у системі міжособистісних стосунків.

**Лідер** (англ. *leader* — провідник, ведучий, керівник) — особа, яка завдяки особистим якостям здійснює вплив на поведінку інших людей, які добровільно визнають цей вплив. Бути менеджером ще не означає автоматично вважатися лідером в організації, тому що лідерству значною мірою притаманна неформальна основа.

Феномен лідерства ґрунтується на психолого-фізіологічних особливостях людини, що поєднані з освітою, вихованням та іншими особистісними характеристиками.

Функції лідерства реалізуються через задоволення потреб кожного члена групи, забезпечення загального спрямування для всього колективу або групи людей. Ще стародавні філософи Гомер і Сократ ототожнювали лідера з пастухом, який забезпечує напрям руху, зберігає стадо та піклується про кожну вівцю.

### **Функції лідера:**

1. **Лідер як адміністратор.** Виступає координатором діяльності організації, структурного підрозділу, групи. Навіть якщо він не сам розробляє основні напрями ділової політики в коло його функції входить спостереження за виконанням. Частину своїх повноважень він делегує підлеглим.
2. **Лідер як плановик.** Лідер часто бере на себе обов'язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей. Ця функція може включати як визначення безпосередніх кроків, так і розробку довгострокових планів діяльності. Часто лідер виступає єдиним хранителем плану дій; він один знає подальші шляхи, решта членів групи знайома лише з окремими, не зв'язаними між собою частинами плану.
3. **Лідер як політик.** Важливою функцією лідера є встановлення цілей і основної лінії поведінки групи. Групові цілі і методи їх досягнення зазвичай мають три джерела:
  - вказівки зверху, що отримуються групою від керівника вищого за ієрархічним рівнем;
  - вказівки знизу, тобто рішення самої групи. Лідер несе відповідальність за всі рішення, які приймають його підлеглі та за їх реалізацію;

- вказівки самого лідера, за умови, що він має повноваження на ухвалення рішень.
4. *Лідер як експерт.* Лідер часто є тією особою, до якої звертаються як до джерела вірогідної інформації або кваліфікованого фахівця. Безумовно, при високому ступені розділення функцій у великих організаціях лідери вдаються до послуг різних заступників і консультантів. Вибір таких експертів характеризує здібності самого керівника.
  5. *Лідер як представник групи в зовнішньому середовищі.* Лідер є офіційною особою, яка виступає від імені організації, групи. Він ототожнює собою усіх членів групи, їх колективний розум, волю тощо. Трансформує інформацію, що витікає та надходить до організації.
  6. *Лідер як регулятор відносин у середині групи.* Регулювання особових і ділових відносин у середині групи здійснюється через комунікативну мережу, яка може мати різний вигляд. У деяких групах вся інформація проходить через лідера; наявність у групі наближених до лідера осіб, які замикають на собі цю мережу; наявність такого типу груп, в яких лідер є “одним з усіх”.
  7. *Лідер як джерело заохочень і покарань.* Особливо важливою обставиною, з погляду члена групи, є система заохочень і покарань, яку лідер застосовує для контролю за діяльністю учасників групи. Ця функція пред’являє високі вимоги до особистих якостей лідера, особливо у групах, де більша увага приділяється не матеріальному, а моральному чиннику. Лідер повинен знати індивідуальну мотивацію діяльності кожного члена групи, застосовувати неформальні санкції — прийоми, за допомогою яких члени групи виражають пошану одним і виявляють невдоволення поведінкою інших.
  8. *Лідер як третейський суддя і миротворець.* В умовах конфліктів між членами групи лідер виступає як суддя і розрачник водночас, тобто когось заохочує, а когось карає.
  9. *Лідер як приклад.* У деяких типах груп лідер може бути моделлю поведінки для решти членів групи, тобто висту-

пає наочним прикладом того, ким вони повинні бути і як повинні діяти. Приміром командир відділення, який хобі веде своїх солдат у бій.

10. *Лідер як символ групи.* Групи з високим ступенем згуртованості прагнуть не тільки до внутрішніх, а й зовнішніх відмінностей від решти індивідуумів. Члени груп вдаються до різних відзнак в одязі та поведінці. Лідери — ядро таких груп — починають виконувати функцію символів: їхні імена привласнюють усьому руху.
11. *Лідер як чинник, що відмінняє індивідуальну відповідальність.* Нерідко лідер грає важливу роль для членів групи, звільняючи їх від відповідальності за особисті рішення і дії, яких вони хотіли б уникнути. Улюблені вирази лідерів — “всі претензії — до мене”, “дійте моїм ім’ям”, “передайте, що я наказав” відносяться саме до цієї функції.
12. *Лідер як провідник світогляду.* Лідер служить джерелом цінностей і норм, складових групового світогляду. У масштабах організації світогляд колективу відповідає образу мислення керівництва, погляди формуються зверху вниз, особливо, коли лідер контролює інформацію, що надходить у групу ззовні.
13. *Лідер як “батько”.* Лідер — це фокус усіх позитивних емоцій членів групи, ідеальний об’єкт ідентифікації і відчуття відданості. Якщо лідер у деяких відносинах не відповідає ідеалам послідовників, вони можуть у думках “переробити” його на свій лад.
14. *Лідер як “козел відпущення”.* У разі невдачі лідер може служити мішенню для агресії з боку членів організації.

Безумовно, не всі члени організації однаково сприймають особу і вчинки лідера. Лідер існує у свідомості послідовників у межах їхньої особи, тобто можливості сприйняття людини людиною обмежуються особистісними характеристиками послідовника. Чим менше доступний лідер, тим більше він надає простору для фантазії у формуванні свого образу.

Функції лідерів неоднакові щодо різних типів організацій. Тому важко виділити серед зазначених ролей лідера головні і



другорядні; їхнє значення коливається залежно від подій і тенденцій у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.

**Вплив** — поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору менеджменту важливим є вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Основними інструментами впливу є переконання і залучення до участі.

*Переконання* ґрунтується на особистісних характеристиках керівника (професійні, лідерські якості, спеціальні знання) та усвідомленні виконавця, що він робить і чому. Для формування впливу за рахунок переконання:

- виконавець має бути впевненим, що при дотриманні вимог керівника він задовольнить власні потреби (в їжі, житлі, захисті від небезпеки, соціальному захисті на час хвороби, кар'єрному зростанні тощо);
- керівник має усвідомлювати, що виконавець має певну частку влади, яка здатна зменшити його можливості. Зрештою від праці підлеглих залежить задоволення потреб самого лідера (прибуток, кар'єрне зростання, перемога в політичних перегонках тощо).

Переконання ефективно тільки за умови довіри між керівником та підлеглим, а слабкими його сторонами є: повільність впливу; невизначеність результатів впливу.

*Залучення до участі* здійснюється через спрямування зусиль виконавців на досягнення визначеної мети. Засноване воно на тому, що люди більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їхньою участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує задоволення потреб вищого рівня (владі, компетентності, самоповазі). Залучення до участі сприяє вільному обміну інформацією між різними рівнями влади в організації.

**Влада** — це можливість впливу на поведінку інших людей. Вона може набувати різноманітних форм. Американські фахівці в галузі управління Джон Френч, Бертрам Рейвен, Пол Херсі та В. І. Натемайер визначили основні форми влади, які представлені на рис. 13.1.



*Рис. 13.1* **Форми влади**

### 13.2. Підходи до керівництва

Майже всі гуру менеджменту виокремлюють три основні підходи до керівництва:

- підхід з позиції особистих якостей керівника;
- поведінковий підхід;
- ситуаційний підхід.

**Підхід з позиції особистих якостей керівника** ґрунтується на визначенні якостей, що допомагають людині стати керівником та лідером. В основу цього підходу покладено ідею, що кращим з керівників притаманна така сукупність загальних особистих якостей:

- фізіологічні якості;
- психологічні або емоційні якості;
- розумові та інтелектуальні здібності;
- професійні (особистісно-ділові) характеристики.

**Фізіологічні якості.** Перший міф лідерства пов'язаний зі спробою встановити залежність між лідерством і такими якостями людини як зріст, вага, статура, зовнішній вигляд чи показність, енергійність рухів та стан здоров'я. Проте в історії відомі як лідери-велетні, так і лідери невеликого зросту (Наполеон, Ленін, Путін). Фізіологічні особливості лідера виявляються не у зовнішності, а в особливостях нервової та ендокринної системи.

Серед основних якостей лідера та менеджера має бути стресостійкість, тобто витривалість організму до дії екстремальних навантажень. Навіть тварини, які займають домінуюче положення в зграї, відрізняються від субдомінантів за цим показником. Фізіологами встановлено, що у домінуючих осіб і тварин з низьким соціальним рангом спостерігаються різні механізми стресової реакції.

Засновник і директор канадського інституту стресу Ганс Сельє розрізняв два типи людей. Перший тип “скакові коні” прекрасно почувають себе у стресовій ситуації, можуть бути щасливими тільки при швидкому, динамічному типі життя. “Черепахам” для щастя потрібні спокій, тиша, сприятлива обстановка — усе те, що наводило б нудьгу й було б нестерпно для людей, які належать до першого типу.

Лідер має розуміти, що він фізіологічно інший, ніж його послідовники, тому до них не можна ставитися з тими вимогами, які він висуває до себе.

**Психологічні чи емоціональні якості** лідера тісно пов'язані з його фізіологічними особливостями, проте на них впливає виховання.

Удосконалюються психологічні якості під впливом досвіду, що його набуває людина в процесі свого життя і діяльності.

**Розумові та інтелектуальні здібності** у лідера виявляються у прагненні до постійного самовдосконалення, схильності до сприйняття нових ідей і досягнень, панорамності мислення (системність, широта, комплексність) і професійній предметності (знання деталей і тонкощів управління), здатність до самоаналізу.

**Професійні (особистісно-ділові) характеристики** лідерів мають характер набутих та розвинених навичок і вмій у виконанні своїх функцій: діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість, мистецтво приймати нестандартні рішення.

**Поведінковий підхід** до керівництва ґрунтується на принципі, що результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керівництва.

Стиль керівництва визначає манера поведінки керівника стосовно підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації. Формується він під впливом багатьох факторів, які постійно змінюються і залежать від таких чинників: особисті якості керівника; особисті якості підлеглих; завдань та дій, які вони виконують.

Поведінковий підхід до керівництва покладено в основу таких теорій та концепцій лідерства, як: теорія “Х” та теорія “У” Дугласа Мак-Грегора; концепції континууму стилів керівництва Танненбаума-Шмідта та Р. Лайкерта; концепції Р. Блейка та Дж. Моутон (див. розд. 13.4).

**Ситуаційний підхід** до керівництва ґрунтується на засадах, на які разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника істотно впливають так звані ситуаційні фактори. Стиль керівництва має змінюватися залежно від конкретної ситуації, тобто керівник повинен уміти вести себе за різних обставин. В основу багатьох сучасних теорій лідерства покладено ситуаційний підхід до керівництва. У розділі 13.4 буде розглянуто

ситуаційну модель керівництва Ф. Фідлера і теорію “життєвого циклу” П. Херсі і К. Бланшара.

### 13.3. Стили керівництва

**Стиль керівництва** — система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

У межах традиційної концепції управління виокремлюють авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва.

*Авторитарний стиль керівництва* передбачає ухвалення управлінських рішень самим керівником, чітку окресленість “меж компетентності”, тобто жорстку визначеність рангів керівників. Структура керівництва є гранично жорсткою, вертикально-ієрархічною: ухвалені на верхніх рівнях ієрархії управлінські рішення надходять униз як директиви, що не підлягають обговоренню. При авторитарному стилі керівництва усі менеджери нижчих рівнів ознайомлені тільки зі своїми функціональними завданнями, тому не завжди уявляють загальні цілі організації. Контроль та оцінювання якості діяльності підрозділу є прерогативою вищого керівництва. Формально відповідальність покладена на управлінську ланку, яка приймає рішення й контролює виробничий процес. Проте в практиці менеджменту в організаціях з авторитарним стилем управління при невдачах завжди виникає феномен “перекладання” відповідальності на нижчі рівні.

*Авторитарний керівник* не визнає критики і своїх помилок, однак сам любить покритикувати. Дотримується думки, що задля досягнення високих показників праці адміністративні стягнення — це найкращий засіб впливу на підлеглих. Працює багато, примушує працювати й інших, у тому числі в позаурочний час. Авторитарний керівник нікому не дозволяє “сісти собі на шию” та вимагає від підлеглих усе, що вважає за потрібне. У спілкуванні з людьми він може бути нестриманим, а то й гру-

бим. У ситуаціях, коли авторитарний керівник залежить від підлеглих, він може бути конкретним, уважно вислуховувати і щоб показати, що дослухається до них, нагадує їхні ідеї, але нехтує їхньою думкою при прийнятті остаточних рішень. Загалом для керівника-автократу характерна недостатня повага до підлеглих.

Авторитарний стиль керівництва має такі **форми**:

- патріархальну;
- автократичну;
- бюрократичну;
- харизматичну.

**Демократичний стиль керівництва** ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень керівниками, широкій поінформованості управлінського апарату про цілі організації. Участь управлінців усіх ієрархічних ланок у процесі прийняття рішень сприяє тому, що кожний з них бере відповідальність за свою роботу. Функції контролю та оцінювання розподіляються між усіма рівнями управління. За такого стилю керівництва співробітники є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси. Керівники нижчої ланки, зазвичай, репрезентують інтереси підпорядкованих співробітників перед вищим керівництвом, що породжує зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. Демократичний стиль керівництва активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників організацією.

*Керівник демократичного типу* особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, а вирішення інших питань покладається на підлеглих. Намагається радитися з колегами, прислуховуватися не тільки до думки працівників та нижчих менеджерів, а й враховувати її, не наголошує на своїй перевазі, розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Стимулюючи ініціативу знизу і підкреслюючи свою повагу до підлеглих, керівник демократичного типу дає вказівки не у

формі наказів, а у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань. Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноособово, а із залученням інших менеджерів та працівників організації. Добре розуміється на позитивних якостях і недоліках підлеглих, спокійно вислуховує заперечення щодо власної позиції з тих чи інших питань, вважає нерозумним завжди наполягати на своєму рішенні. Конфлікти сприймає як закономірне явище, намагається отримати з них у майбутньому користь. Там, де автократ діяв би за наказом, вимагаючи безумовного виконання своїх вказівок, керівник демократичного типу досягає бажаних результатів переконанням виконавців у доцільності і значущості покладених на них обов'язків.

**Ліберальний стиль керівництва** характеризується наданням підлеглим великої самостійності в роботі, у прийнятті рішень, керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. В американській літературі подібний стиль керівництва називають стилем невтручання, несуперечення або потурання. Керівник повністю покладається на підлеглих й іноді дотримується позиції простого члена групи.

Ліберальний стиль керівництва знаходить обмежене поширення, він властивий головним чином науковим установам. Наслідками ліберального стилю керівництва можуть стати: зменшення обсягів робіт; зниження її якості; незадоволення підлеглих стилем керівництва.

**Ліберальний тип керівника** характеризується відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням брати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Такий керівник мало опікується справами підлеглих, не виявляє достатньої активності, виступає в основному посередником у взаєминах з іншими структурними підрозділами або організаціями. У взаєминах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислуховувати критику і міркування, але в більшості випадків виявляється нездатним їх реалізувати. Керівник лі-

берального стилю недостатньо вимогливий до підлеглих, не бажаючи псувати з ними відносин, часто уникає рішучих заходів. Нерідко здатний нехтувати своїми принципами, якщо їх дотримання загрожує його популярності в очах вищого керівництва або підлеглих.

У намаганні набути та зміцнити авторитет керівник ліберального стилю може надавати підлеглим різного виду пільги, виплачувати незаслужені премії, дозволяти не виправдані службовими потребами відраджень, схильний відкладати звільнення недбалого працівника. Рідко користується своїм правом говорити “ні” та легко роздає нереальні обіцянки. Якщо підлеглий не виявляє бажання виконати його вказівку, то керівник швидше сам виконає потрібну роботу, ніж примусить до цього не дисциплінованого працівника.

У реальній діяльності конкретного керівника можна простежити риси усіх трьох типів керівників. Проте кожний менеджер певною мірою тяжіє до одного з розглянутих стилів керівництва.

## **13.4. Теорії лідерства**

### **13.4.1. Теорії лідерства, які ґрунтуються на поведінковому підході**

Поведінковий підхід до керівництва покладено в основу таких теорій та концепцій лідерства як: теорія “X” і теорія “Y” Дугласа Мак-Грегора; концепції континууму стилів керівництва Р. Лайкерта; концепції Р. Блейка та Дж. Моутон.

**Теорія Дугласа Мак-Грегора**, що ґрунтується на мотивах виробничої діяльності людей, була запропонована у 50-х роках ХХ ст. і отримала назву **теорії “X” і “Y”**.

**Теорія “X”** — ґрунтується на переконанні, що працівники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими, що за першої ліпшої нагоди намагаються уникнути праці й неохоче беруть на себе відповідальність. Справедлива заробітна плата



здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання досягається за умови постійного контролю. Тобто для досягнення цілей організації підлеглих необхідно потрібно примушувати, спрямовувати та контролювати. Теорія “X” обґрунтовує бюрократичний, традиційно авторитарний та патерналістський стилі управління, в яких домінує контроль і примус.

Теорія “Y” — ґрунтується на постулаті, що всі працівники є працьовитими, відповідальними, прагнуть до схвалення та підтримки. Теорія “Y” визнає, що зовнішній контроль та загроза покарання не можуть бути єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої зацікавлена.

**Концепція континууму стилів керівництва Р. Лайкерта** класифікує стилі керівництва порівнянням автократичного і демократичного континуумів<sup>1</sup> поведінки керівника. За граничні позиції континууму було взято принципово нові стилі управління:

- зосереджений на роботі;
- зосереджений на людині.

Керівники, орієнтовані на завдання, дбають про його виконання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

Керівники, орієнтовані на робітника, прагнуть підвищити продуктивність праці шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

Р. Лайкерт дотримувався думки, що стиль управління може бути орієнтований або на роботу, або на робітника. На засадах своєї концепції він запропонував чотири базових системи стилю керівництва:

1. *Експлуатаційно-авторитарні системи* — рішення нав'язуються вищестоящим керівництвом, при цьому мотивація здійснюється за допомогою погрозування; найвищі

---

<sup>1</sup> *Континуум* — термін, вживаний для цілісних утворень, які мають відомі властивості неперервності.

- рівні менеджменту несуть велику відповідальність за рівень управління, а нижчі — майже ніякої.
2. *Доброзичливо-авторитарні системи* — керівництво набуває форми поблажливої опіки середнього персоналу з мотивацією отримати винагороду, вищий і середній управлінський персонал несе відповідальність, а нижчі рівні майже не несуть відповідальності, групова активність майже відсутня.
  3. *Консультативні системи* — лідерство здійснюється за винагороди і за деякого підключення до керівництва підлеглих, певна частина керівного персоналу відчуває відповідальність за неякісну роботу організації, керівники до певної міри вірять підлеглим, вертикальні і горизонтальні комунікативні зв'язки чітко визначені, в колективах активно працюють керівники середньої ланки.
  4. *Системи групової участі* — керівники повністю довіряють своїм підлеглим, управлінський персонал на всіх рівнях відчуває реальну відповідальність за цілі та завдання організації, добре розвинені комунікативні зв'язки та економічні винагороди, активно працюють керівники середньої ланки на бригадному рівні.

**Модель управлінської сітки Блейка і Моутон.** Американський дослідник Роберт Блейк і його помічниця — асистент Джейн Моутон зобразили ціле поле стилів, побудувавши сітку (ГРІД), яка містить 5 основних стилів керівництва. Вертикальна ось схеми ранжує турботу менеджера про людину за шкалою від одного до дев'яти, а горизонтальна — турботу менеджера про роботу за такою самою шкалою. Стиль управління визначається за обома наведеними критеріями одночасно. Дев'ятибальна шкала в теорії Блейка та Моутон пов'язана з розумінням, що існує кілька проміжних варіантів стилів управління.

За такими обґрунтуваннями сфер уваги менеджера визначається частка його часу, виділеного цим сферам. Сітка пропонує дев'ять градацій, серед яких найвищою є дев'ята.

*Стиль 1.1.* Збіднене управління з низько ефективним виконанням функцій, незначна увага надається і виробництву, і потребам людей.

*Стиль 1.9.* Керівник приділяє мало уваги ефективності використання виробничих завдань, головне — турбота про взаємозв'язки між людьми.

*Стиль 5.5.* Це середня позиція в управлінні з підтриманням рівноваги між потребами виробництва і людей, однак при цьому потенціал використовується не повністю.

*Стиль 9.1.* Характеризується високим рівнем турботи про виробництво і низьким рівнем турботи про людей, це “менеджмент завдань”. Керівник мало уваги приділяє морально-психологічному клімату в середовищі підлеглих.

*Стиль 9.9.* Характеризується високою ефективністю за рахунок взаємодії та інтеграції виробничих завдань і потреб людей, усвідомлення працюючими проблем при повній довірі до них.

Таким чином, за розміщенням на сітці, залежно від ступеня відношення до працюючих і виробництва, керівник може опинитися у будь-якій точці. При цьому можлива певна гнучкість у лідерській поведінці, яка визначається на основі оцінки ситуації у колективі і на виробництві.

#### **13.4.2. Теорії лідерства, які ґрунтуються на ситуаційному підході**

У ситуаційній теорії лідерства найбільшого визнання здобули чотири моделі, а саме:

- ситуаційна модель керівництва Ф. Фідлера;
- “життєвого циклу” Херсі та Кен Бланшара;
- модель Мітчела і Хауса “шлях — ціль”;
- модель Врума — Йеттона.

***Ситуаційна модель керівництва Фідлера.*** Підґрунтям цієї на ситуації, яку зумовлюють три чинники, що впливають на поведінку керівника, є:

- 1) характер відносин між керівником та підлеглими (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);

- 2) структура завдання — звичність завдань, чіткість, їх структурованість;
- 3) посадові повноваження — межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо.

Стиль кожного конкретного керівника залишається стабільним, він не здатний пристосувати його до умов конкретної ситуації. Модель Ф. Фідлера забезпечує баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника, в ній передбачається що:

- відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- завдання може бути структурованим і неструктурованим;
- посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні комбінації зазначених чинників визначають вісім можливих стилів управління.

### **Модель “життєвого циклу” П. Херсі і К. Бланшара.**

Ґрунтується на гіпотезі, що ефективність стиля управління залежить від ступеня “зрілості” виконавців (підлеглих). Під “зрілістю” розуміється:

- здатність підлеглого відповідати за свою поведінку;
- бажання досягти успіху;
- освіта, досвід, компетентність щодо поставленого завдання.

“Зрілість” виконавця не є постійною рисою, а виступає як характеристика конкретної ситуації. Тобто залежно від поставленого завдання працівники виявляють різний ступінь “зрілості”. Керівник має змінювати свою поведінку відповідно до ступеня зрілості підлеглих.

Модель “життєвого циклу” П. Херсі і К. Бланшара передбачає чотири стилі лідерства:

1 стиль — *S1* — “давати вказівки” — поєднання низького рівня орієнтації на людину і високого — на завдання. Такий стиль застосовується до підлеглих з низьким рівнем “зрілості” (M1), вони або не хочуть, або не здатні відповідати за конкретне завдання. У керівництві застосовуються інструкції, вказівки, жорсткий контроль.

2 стиль — *S2* — “продавати” — поєднання високого рівня орієнтації на людину і роботу. Підлеглі бажають брати на себе відповідальність, проте не спроможні це зробити внаслідок середнього рівня “зрілості” (М2). При цьому керівникові доцільно: обирати поведінку, орієнтовану на завдання; підтримувати ентузіазм виконавців.

3 стиль — *S3* — *залучення підлеглих до прийняття рішень*. Підлеглі мають середній рівень зрілості (М3), вони спроможні самостійно виконати завдання, проте не бажають брати на себе відповідальність. Завдання керівника полягає у підвищенні мотивації підлеглих: вони мають відчувати власну причетність до виконання завдання шляхом своєї участі у прийнятті рішень.

4 стиль — *S4* — *делегування*. Підлеглі спроможні і бажають брати на себе відповідальність, мають високий рівень зрілості (М4). Це стиль делегування, за якого від керівника потрібен дозвіл підлеглим діяти за обставинами на власний розсуд.

**Модель Мітчела і Хауса “шлях — ціль”.** Теорія просування до мети розроблена Робертом Хаусом і Теренсом Мітчеллом, які визначали, що ефективно лідерство передбачає такі види завдань:

- 1) пояснення підлеглим як найкраще досягти поставлених цілей, розробляти і впроваджувати методи їх досягнення;
- 2) координаційна та спрямовуюча діяльність, визначення проміжних цілей для уточнення орієнтації;
- 3) залежно від обставин чергувати інтенсивність та полегшення зусиль підлеглих у процесі виконання роботи.

Ця модель ґрунтується на переконанні, що поєднання різноманітних стилів, максимальна гнучкість у діях і постійна можливість вибору дозволить керівникові досягти кращих результатів. При цьому можливі чотири ситуації:

1. При використанні директивного стилю керівництва лідер визначає мету, часові та просторові обмеження, методи роботи і стандарти виконання операцій для своїх підлеглих. Керівник-автократ досягне добрих результатів там, де треба виконати нестандартні, нові чи унікальні завдання.

2. Доброзичливе, чуйне керівництво виправдане у випадках, коли робота має стабільний, монотонний, рутинний характер, а керівник приділяє підлеглим максимум уваги. Створюється сприятливий мікроклімат, панує довіра і взаємоповага, виробничий процес здійснюється послідовно і без зривів.
3. Управління, орієнтоване на виробничі досягнення, засноване на плануванні, контролі якості, модернізації виробництва. Усе підпорядковується виробництву, але не за рахунок персоналу. За особливі досягнення передбачаються щедрі винагороди. На таку модель керівництво має орієнтуватись у випадку, коли персонал ініціативний та володіє значним потенціалом.
4. Управління, засноване на участі, орієнтоване на залучення підлеглих до процесів прийняття управлінських рішень. Таку модель керівництва доцільно використовувати при високій професійності, компетенції персоналу в поєднанні з невеликим досвідом виконання конкретної роботи.

**Модель Врума – Йеттона.** Запропонована Віктором Врумом і Філіпом Йеттоном модель концентрує увагу на процесі прийняття рішення та передбачає 5 типів керівництва щодо ступеня участі підлеглих у процесі прийняття рішень:

1. Керівник самостійно приймає рішення.
2. Керівник для самостійного прийняття рішення отримує інформацію від підлеглих. Роль підлеглих — надання інформації, а не пошук та оцінка альтернативних рішень
3. Керівник обговорює проблему лише з тими підлеглими, яких вона стосується, поодинці вислуховує їхні ідеї та пропозиції. Рішення ухвалює на власний розсуд, враховуючи думки підлеглих, ігноруючи їх.
4. Проблема доводять персоналу, колектив спільно висуває і розглядає пропозиції, а керівник приймає рішення одноосібно.
5. Проблема вирішується спільно колективом, а керівник головує на зборах, не намагаючись вплинути на присутніх. Рішення приймається більшістю голосів.

### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Визначте основні риси, що притаманні лідерам.
2. Які риси притаманні лідеру академічної групи, топ-менеджеру бізнес-структури, головному лікарю, менеджеру з реалізації товарів? Проаналізуйте спільні риси та відмінності.
3. Визначте основні риси, притаманні лідерам, орієнтованим на принципи. Відповідь обґрунтуйте.
4. Визначте основні функції лідера. Наведіть приклади з кожної функції.
5. Схарактеризуйте основні інструменти впливу.
6. Схарактеризуйте основні форми влади.
7. Визначте основні підходи до керівництва.
8. У чому полягає сутність підходу до керівництва з позиції особистих якостей керівника?
9. У чому полягає сутність підходу до керівництва з позиції поведінки? Схарактеризуйте теорії менеджменту, що ґрунтуються на цьому підході.
10. У чому полягає сутність ситуаційного підходу до керівництва? Схарактеризуйте теорії менеджменту, що ґрунтуються на цьому підході.
11. Схарактеризуйте основні стилі керівництва.

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Психологія лідерства та влади.
2. Сучасні теорії лідерства.
3. Стилi лідерства у сучасних організаціях.

---

## ТЕМА 14

### ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 14.1. Організаційна ефективність: сутність, види та підходи до її визначення.
- 14.2. Кількісні та якісні показники ефективності управління.
- 14.3. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.

Поняття і терміни	
• абсолютна економічна ефективність;	• коефіцієнт ліквідності;
• економічна ефективність (рентабельність) виробництва;	• організаційна ефективність менеджменту;
• економічна ефективність менеджменту;	• порівняльна економічна ефективність;
• ефективність;	• соціальна ефективність менеджменту;
• ефективність менеджменту;	• якісні показники ефективності управління
• кількісні показники ефективності управління;	



#### 14.1. Організаційна ефективність: сутність, види та підходи до її визначення

**Ефективність** у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) і витратами.

**Ефективність менеджменту** — показник результативності управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх отримання.



У менеджменті виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність.

За сферою застосування розрізняють *загальну, локальну і часткову* ефективність. Загальна — характеризує ефективність виробництва на підприємстві загалом; локальна — окремі стадії виробництва, розподілу, обміну і споживання; часткова — ефективність використання у процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

За рівнем виробництва ефективність буває *народногосподарська і госпрозрахункова*. Народногосподарську ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства; госпрозрахункова ефективність відображає результати діяльності і витрати окремого підприємства (об'єднання).

За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність.

**Абсолютна економічна ефективність** визначається загалом по підприємству, характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів та витрат.

**Порівняльна економічна ефективність** характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

При порівнянні і виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники. Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники — безпосередній спосіб її оцінки.

При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

*Економічна ефективність менеджменту*. Відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. Економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту: рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та норма-

тивного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

*Організаційна ефективність менеджменту.* Характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

*Соціальна ефективність менеджменту.* Відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку — за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо. З другого — за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

## 14.2. Кількісні та якісні показники ефективності управління

Управлінська праця один з найскладніших видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру ефективності управлінської праці часто застосовуються непрямі методи.

До показників, що характеризують працю у сфері управління, належать: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізація й автоматизація трудомістких операцій у сфері управління. Ці показники кількісно вимірюються. А такі показники у сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якість роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління та інші, не вимірюються чи узагалі вимірюються неповно.

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

Найуживанішим показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_y = \frac{P_k}{B_y}, \quad (14.1)$$

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

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

До кількісних показників ефективності системи управління відносять і економію живої та уречевленої праці в ній, яка полягає у скороченні трудомісткості виконання управлінських операцій та процедур. Йдеться про зменшення кількості зайнятих в апараті управління. Тому важливим показником ефективності системи менеджменту є відношення загального результату виробництва (обсягу реалізації продукції, суми валового прибутку) до кількості працівників апарату управління:

$$E_y = \frac{P_k}{K}, \quad (14.2)$$

де  $K$  – кількість управлінського персоналу.

Управлінські зусилля певною мірою можуть бути оцінені у кількісному вираженні через величину витрат на управління (табл. 14.1). Чим меншими є ці витрати з розрахунку на одиницю продукції, тим ефективнішою вважається система менеджменту організації.

Таблиця 14.1

### Витрати на управління

№ пор.	Групи витрат	Напрями витрат
1	2	3
1	Витрати на оплату праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заробітна плата керівників та спеціалістів;</li> <li>• заробітна плата технічного і обслуговуючого персоналу;</li> <li>• премії і доплати управлінцям з фонду матеріального заохочення</li> </ul>

1	2	3
2	Витрати на техніку управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• носії інформації та предмети управлінської праці;</li> <li>• засоби обробки інформації;</li> <li>• та оснащення процесів управління, знання, умови праці тощо</li> </ul>
3	Витрати на організацію і забезпечення управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• науково-дослідні роботи і наукова організація управлінської праці;</li> <li>• підготовка і підвищення кваліфікації менеджерів;</li> <li>• заходи щодо вдосконалення управління</li> </ul>
4	Накладні витрати	<ul style="list-style-type: none"> <li>• службові відрядження і пересування;</li> <li>• поштово-телеграфні, телефонні і канцелярські витрати;</li> <li>• інші трансакційні витрати (витрати на організацію ділових зустрічей тощо)</li> </ul>

Крім названих кількісних показників, які оцінюють здатність системи менеджменту забезпечувати кращий загальний результат діяльності організації, використовують й інші, наведені в табл. 14.2.

Таблиця 14.2

### Кількісні показники ефективності системи менеджменту організації

Ознака групування показників	Спосіб розрахунку показників ефективності
1	2
Фінансові витрати на управління	1. Відношення загального або кінцевого результату господарювання до сукупних витрат на управління: <ul style="list-style-type: none"> <li>• обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн витрат на управління;</li> <li>• обсяг прибутку, що припадає на 1 грн витрат на управління;</li> </ul>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління.</li> <li>2. Частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг) і темпи зміни цього показника</li> </ul>
Економія живої і уречевленої праці апарату управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Частка працівників апарату управління у загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації і темпи зміни цього показника.</li> <li>2. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління і темпи зміни цього показника.</li> <li>3. Скорочення тривалості виконання управлінських процедур.</li> <li>4. Скорочення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління</li> </ol>

Результативність та ефективність управління також залежить від системності дій працівників функціональних служб та підрозділів, від раціонального розподілу між ними повноважень та обов'язків, від ступеня досконалості управлінських процедур тощо. З огляду на це для оцінювання діяльності працівників апарату управління використовують якісні показники, що характеризують специфіку управлінської праці (табл. 14.3).

Таблиця 14.3

### Якісні показники ефективності системи менеджменту організації

Показник	Алгоритм розрахунку
1	2
Рівень керованості	$K_n = \frac{Y_n}{Y_\phi},$ де $Y_n$ — норма керованості; $Y_\phi$ — фактична кількість підлеглих у керівника

1	2
Коефіцієнт раціональності структури	$K_{pc} = 1 - \frac{\Pi_{\phi}}{\Pi_{oc}}, \quad K_{pc} = 1 - \frac{A_{\phi}}{A_{tc}},$ <p>де <math>\Pi_{\phi}</math>, <math>\Pi_{oc}</math> – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; <math>A_{\phi}</math>, <math>A_{tc}</math> – кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою</p>
Ступінь централізації управлінських функцій	$K_{ц} = \frac{P_{\phiб}}{P_{\phi}},$ <p>де <math>P_{\phiб}</math> – кількість прийнятих рішень при виконанні цієї функції на вищих рівнях управління; <math>P_{\phi}</math> – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні цієї функції на всіх рівнях управління</p>
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_{с} = \frac{A_{лк}}{A_{фк}},$ <p>де <math>A_{лк}</math> – кількість лінійних керівників; <math>A_{фк}</math> – кількість працівників функціональних служб</p>
Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_{\phi} = \frac{A_{нд}}{A_{зу}},$ <p>де <math>A_{нд}</math> – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів; <math>A_{зу}</math> – загальна кількість управлінців</p>
Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{ц,су} = \frac{A_{а,уп}}{A_{уп}},$ <p>де <math>A_{а,уп}</math>, <math>A_{уп}</math> – кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, і всього управлінського апарату</p>

Закінчення табл. 14.3

1	2
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{o.f.y} = \frac{K_{\phi}}{K_n},$ <p>де <math>K_{\phi}</math>, <math>K_n</math> — кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами</p>
Коефіцієнт дублювання функцій	$K_d = \frac{K_{p.z}}{K_{p.n}},$ <p>де <math>K_{p.z}</math> — кількість видів робіт, закріплених за кількома підрозділами; <math>K_{p.n}</math> — кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами</p>
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{г.с} = \frac{T_{p.проф}}{T_p},$ <p>де <math>T_{p.проф}</math> — обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; <math>T_p</math> — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі</p>
Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = \frac{K_n}{K_{заг}},$ <p>де <math>K_n</math> — кількість нереалізованих рішень; <math>K_{заг}</math> — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі</p>

Часто виникає потреба не лише в оцінюванні ефективності всієї системи управління, а й в оцінці результативності роботи окремих її працівників, що дає змогу керівництву визначити їх внесок у загальні результати роботи підприємства і зробити відповідні зміни в системі мотивації їхньої праці.

Загальну ефективність роботи менеджера оцінюють за формулою:

$$K_m = \frac{\sum_{j=1}^l \alpha_j \beta_j}{n}, \quad (14.3)$$



де  $K_m$  – середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджера;  $l$  – кількість оцінюваних видів діяльності менеджера;  $\alpha_j$  – значущість  $j$ -го виду діяльності менеджера, яка може істотно змінюватись залежно від умов і цілей, які ставить перед собою організація;  $\beta_j$  – оцінювання вищим керівником результатів  $j$ -го виду діяльності менеджера за п'ятибальною шкалою;  $n$  – загальна максимальна кількість балів, яка може бути набрана менеджером з урахуванням кількості оцінюваних сфер діяльності й найвищої оцінки результатів його роботи за п'ятибальною шкалою.

### 14.3. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці

Оскільки процес управління виробництвом впливає на всю багатогранну діяльність підприємства, то це дає можливість визначити вплив управлінської праці на безліч показників виробничої діяльності. При цьому ефективність її зводиться до економії, що отримується від дії управлінського персоналу на виробничу діяльність підприємства, порівняно з витратами на управління.

Отже, економічний ефект є приведеною за рік сумою економії на управлінську діяльність:

$$E_y = \sum_{i=1}^n E_i - E_n \cdot B_y, \quad (14.4)$$

де  $E_i$  – економія  $i$ -го виду робіт;  $E_n$  – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);  $n$  – число виконуваних робіт, що дало економію.

Ефективність управлінської праці виражається показниками виробничої діяльності підприємства, а саме:

$$E_{yi} = \frac{\Pi_i}{B_y}, \quad (14.5)$$

де  $E_{yi}$  – економічна ефективність управління по  $i$ -му показнику підприємства;  $\Pi_i$  – результат роботи підприємства по  $i$ -му показнику.

Управлінський персонал своєю діяльністю впливає на скорочення трудомісткості продукції, що випускається, підвищення ритмічності роботи, поліпшення матеріально-технічного постачання і обслуговування основного виробництва, оптимізацію техніко-економічного і оперативного планування. Тому економічну ефективність можна визначити за формулою:

$$E_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{T}}}{B_{\text{y}}}, \quad (14.6)$$

де  $E_{\text{пр}}$  — економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок зростання продуктивності праці;  $\Pi_{\text{T}}$  — продуктивність праці на підприємстві.

Управлінський персонал впливає і на зниження собівартості продукції, що випускається, особливо умовно-змінних витрат. Це можна виразити формулою:

$$EE_{\text{уп}} = \frac{E_{\text{уп}}}{B_{\text{y}}}, \quad (14.7)$$

де  $EE_{\text{уп}}$  — річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-змінних витрат у собівартості;  $E_{\text{уп}}$  — річна економія умовно-змінних витрат.

$$E_{\text{уп}} = E_{\text{м}} + E_{\text{т}} + E_{\text{з}} + E_{\text{сб}} + E_{\text{н}} + E_{\text{п}} + E_{\text{об}}, \quad (14.8)$$

де  $E_{\text{м}}$  — економія від зниження матеріальних витрат;  $E_{\text{т}}$  — економія палива і енергії на технологічні потреби;  $E_{\text{з}}$  — економія заробітної плати виробничого персоналу;  $E_{\text{сб}}$  — економія від зменшення витрат від браку;  $E_{\text{н}}$  — економія від зменшення непродуктивних витрат;  $E_{\text{п}}$  — економія витрат на підготовку і освоєння виробництва;  $E_{\text{об}}$  — економія витрат на експлуатацію обладнання.

Економічну ефективність управлінського персоналу слід оцінювати і за простом прибутку:

$$EE_{\text{п}} = \frac{E_{\text{кпр}}}{B_{\text{y}}}, \quad (14.9)$$

де  $EE_{\text{п}}$  — економічна ефективність управлінського персоналу;  $E_{\text{кпр}}$  — річна економія за рахунок приросту прибутку;  $V_y$  — сумарні річні витрати на управління.

$$E_{\text{кпр}} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} A_2, \quad (14.10)$$

де  $A_1, A_2$  — річний обсяг продукції, що реалізовується відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;  $C_1, C_2$  — витрати на гривню продукції, що реалізовується, до і після раціоналізації робіт в управлінні;  $\Pi_1$  — прибуток від продукції, що реалізовується до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Економію можна визначити і в самій сфері управління. Тут на неї впливають такі чинники, як зниження трудовитрат управлінського персоналу, умовне вивільнення працівників, скорочення втрат робочого часу. Економічний ефект від зниження трудомісткості обробки інформації обчислюється за формулою:

$$E_{\text{тр}}^i = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) S, \quad (14.11)$$

де  $E_{\text{тр}}^i$  — економічний ефект від зниження трудомісткості;  $T_1, T_2$  — трудомісткість  $i$ -ї управлінської процедури (операції) до і після раціоналізації робіт, людино-день;  $S$  — середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу;  $n$  — число процедур (операцій).

Поліпшення структури апарату управління підприємством, механізація і автоматизація — найважливіші напрями в його роботі. Ефективність при цьому розраховується наступним чином:

$$E_{\text{ч}} = \left[ \left( \frac{\Phi_1}{\Phi_2} \right) \Psi \right] S_1 \quad (14.12)$$

де  $E_{\text{ч}}$  — економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників;  $\Phi_1, \Phi_2$  — фонд робочого часу в середньому на одного працюючого відповідно до і після раціоналізації, годин;  $\Psi$  — чисельність тих, хто працює до раціоналізації, осіб;  $S_1$  — середньорічна заробітна плата одного працівника.

Економія від скорочення втрат робочого часу і невиробничих витрат управлінського персоналу визначається за такою формулою:

$$E_{\text{вр}} = (BЧ\Phi)S, \quad (14.13)$$

де  $E_{\text{вр}}$  — економія за рахунок скорочення втрат робочого часу;  $B$  — скорочені втрати і непродуктивні витрати часу протягом робочого дня, година;  $Ч$  — чисельність працівників, що скоротили втрати і невиробничі витрати, осіб;  $\Phi$  — річний фонд робочого часу одного працівника управління, дні;  $S$  — середня річна вартість однієї людино-години робітника управління.

Як відомо, великий збиток виробництву наносить плинність кадрів. Діяльність управлінського персоналу має спрямовуватися на створення оптимальних умов роботи, організацію праці, задоволення особистих потреб і створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Економія за рахунок зменшення плинності кадрів розраховується за формулою:

$$EE_{\text{т}} = \sum_{i=1}^n P_{\text{ч}}i \left(1 - \frac{K_{\text{ч}2}}{K_{\text{ч}1}}\right), \quad (14.14)$$

де  $EE_{\text{т}}$  — економія за рахунок зменшення плинності кадрів;  $K_{\text{ч}1}$ ,  $K_{\text{ч}2}$  — фактичний і очікуваний коефіцієнт плинності, %;  $\sum_{i=1}^n P_{\text{ч}}i$  — середньорічний збиток, заподіюваний підприємству плинністю кадрів (зниження продуктивності праці впродовж двох тижнів у працівників, що вирішили звільнитися; низька продуктивність праці у знов прийнятих на роботу; витрати, пов'язані з навчанням та ін.).

Ефективність управлінської праці можна визначити і за такими показниками, як розмір виробітку на одного працівника і величина співвідношення витрат на виробництво і управління.

Річне вироблення управлінського персоналу визначається за формулою:

$$E_{\text{у}}^{\text{в}} = \frac{O_{\text{т.п.}}}{Ч_{\text{у}}}, \quad (14.15)$$

де  $E_y^B$  — річний виробіток управлінського персоналу;  $O_{т.п}$  — річний об'єм товарної (валовою) продукції;  $Ч_y$  — середньоспискова чисельність управлінського персоналу, осіб.

Ефективність витрат на управління визначається:

$$E_y^3 = \frac{O_{т.п}}{B_y}, \quad (14.16)$$

де  $E_y^3$  — ефективність витрат на управління;  $B_y$  — сумарні річні витрати на управління.

Річні витрати на управління складаються із заробітної плати ІТР і службовців, витрат на матеріали, витрат на експлуатацію засобів оргтехніки і ЕОМ, накладних і одноразових витрат (придбання управлінської техніки і устаткування, фінансування оргпроектів і т. ін.).

Загальні річні витрати на управління виробництвом становлять:

$$B_y = B_T + E_n B_{ен}, \quad (14.17)$$

де  $B_y$  — приведені сумарні витрати на управління;  $B_T$  — річні поточні витрати;  $E_n$  — нормативний коефіцієнт ефективності;  $B_{ед}$  — єдиноразові витрати.

Річні поточні витрати визначаємо за формулою:

$$B_T = B_M + B_3(1 + a), \quad (14.18)$$

де  $B_T$  — річні поточні витрати;  $B_M$  — витрати на матеріали для потреб управління;  $B_3$  — витрати на заробітну плату управлінського персоналу;  $a$  — коефіцієнт накладних та інших витрат.

Накладні витрати складаються з витрат на відрядження, утримання транспорту, впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій, охорону праці тощо.

Одноразові витрати ( $B_{од}$ ) визначаються за формулою:

$$B_{од} = B_{тех} + B_{ндр}, \quad (14.19)$$

де  $B_{тех}$  — сумарні витрати на придбання для управління техніки;  $B_{ндр}$  — витрати на проведення НДР, оргпроекування, розробку заходів щодо вдосконалення роботи управління.

З викладеного видно, що можна визначити економічну ефективність управлінської праці відносно будь-якого з більшості показників виробничої діяльності, але жоден з них не дозволяє оцінювати ефективність управління загалом.

Як узагальнювальний критерій економічною ефективністю підприємства може виступати функція обмеженого числа важливих показників. Він може бути виражений у такому вигляді:

$$W = (P_{\text{п}} \cdot P_{\text{пр}} \cdot P_{\text{уп}} \cdot P_{\text{ф}}), \quad (14.20)$$

де  $W$  – узагальнювальний критерій економічної ефективності фірми;  $P_{\text{п}}$ ;  $P_{\text{пр}}$ ;  $P_{\text{уп}}$ ;  $P_{\text{ф}}$  – показники (визначники) підприємства (приріст прибутку, продуктивність праці, умовно-змінні витрати, фонд заробітної плати).

### **Питання для роздуму, самоперевірки, повторення**

1. Дайте визначення ефективності менеджменту.
2. Назвіть основні кількісні та якісні показники для розрахунку ефективності системи менеджменту організації.
3. Як визначити загальну ефективність роботи менеджера?

### **Теми рефератів, доповідей**

1. Критерії і показники ефективності управління.
2. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.
3. Методи розрахунку ефективності системи управління.

---

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Андрушків Б. М., Кузьмін О. С.* Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. С. Кузьмін. — Л.: Світ, 1995.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 1999.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989.
4. *Ахмин А. М., Гасюк Д. П.* Основы управления качеством продукции: учеб. пособие / А. М. Ахмин, Д. П. Гасюк. — СПб.: Союз, 2002. — 192 с.
5. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров. — М.: ИПК ГС, 1996.
6. *Байхем В. С., Смит О. Б., Пизи М. Дж.* Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать в организации талантливых руководителей / В. С. Байхем, О. Б. Смит, М. Дж. Пизи. — М.: Вильямс, 2002.
7. *Балабанов И. Т.* Основы финансового менеджмента / И. Т. Балабанов. — М., 1995. — 284 с.
8. *Басовский Л. Е.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. — М.: ИНФРА-М, 1999.
9. *Бебик В. М.* Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз / В. М. Бебик. — К.: МАУП, 2005. — 440 с.
10. *Бесєдін М. О., Нагаєв В. М.* Основы менеджменту: Оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. — К.: Центр навч. л-ри, 2005. — 496 с.
11. *Беляцкий Н. П.* Менеджмент. Основы лидерства / Н. П. Беляцкий. — Минск: Новое знание, 2002.
12. *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон; [пер. с англ.]. — СПб.: Питер, 1999. — 816 с.
13. *Большаков А. С., Михайлов В. И.* Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. — [2-е изд., испр. и доп.]. — СПб.: Питер, 2002. — 416 с.

14. *Борисова Е. А.* Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. — СПб.: Питер, 2003. — 288 с.
15. *Брайсон Джон М.* Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон. — Л.: Літопис. — 2004.
16. *Брасс А. А.* Менеджмент: основне поняття, види, функції: посібие для подготовки к экзаменам / А. А. Брасс. — Минск: ООО “Мисанта”, 2002. — 211 с.
17. *Василенко В. О., Узунов В. Н.* Системи менеджменту: навч. посіб.: в 2 т. / В. О. Василенко, В. Н. Узунов. — Сімферополь: СІЕУ, 2000.
18. *Введение в информационный бизнес* / под ред. В. П. Тихомирова и А. В. Хорошилова. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 240 с.
19. *Вейл П.* Искусство менеджмента / П. Вейл; [пер. с англ.]. — М.: Новости, 1993. — 880 с.
20. *Вершигора Е. Е.* Менеджмент: учеб. пособие / Е. Е. Вершигора. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 256 с.
21. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. — М.: Изд-во “Триада”, ЛТД, 1997. — 384 с.
22. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. П.* Менеджмент організацій: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. П. Шкапова. — К.: Кондор, 2004. — 598 с.
23. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — [3-е изд.]. — М.: Гардарики, 2002. — 528 с.
24. *Виханский О. С.* Стратегическое управление / О. С. Виханский. — М.: Гардарики, 1998.
25. *Власова Н. М.* Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния / Н. М. Власова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 304 с.
26. *Галькевич Р. С., Набоков В. И.* Основы менеджмента / Б. Галькевич, В. И. Набоков. — М., 1998. — 467 с.
27. *Гаретт Б., Дюссож П.* Стратегические альянсы / Б. Гаретт, П. Дюссож. — М., 2002.
28. *Герасимчук В. Г.* Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.
29. *Герчикова Й. Н.* Менеджмент: учебник / Й. Н. Герчикова. — М.: ЮНИТИ, 1995. — 480 с.



30. *Гірняк О. М., Лазановський П. П.* Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. — К.: Магнолія плюс; Л.: Новий світ, 2003. — 336 с.
31. *Глівенко С. В., Лапін Є. В., Павленко О. О.* та ін. Інформаційні системи в менеджменті / С. В. Глівенко, Є. В. Лапін, О. О. Павленко та ін. — Суми: ТОВ “ВДТ Університет. кн.”, 2005. — 408 с.
32. *Глухов В. В.* Менеджмент. Общие вопросы / В. В. Глухов. — [4-е изд.]. — СПб.: Питер, 2007. — 608 с.
33. *Глущенко Е. В., Захарова Е. В. Тихонравов Ю. В.* Теория управления: учеб. курс / Е. В. Глущенко, Е. В. Захарова, Ю. В. Тихонравов. — М.: Вестник, 1996. — 332.
34. *Головина А.* Деловые переговоры. Стратегия победы / А. Головина. — СПб.: Питер, 2007. — 192 с.
35. *Гольдштейн Г. Я.* Основы менеджмента / Г. Я. Гольдштейн. — Таганрог: Изд-во ТРГР, 1997.
36. *Грин Р.* 48 законов власти / Р. Грин; [пер. с англ. Е. Я. Мигуновой]. — М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2003. — 576 с.
37. *Гринберг А. С., Король И. А.* Информационный менеджмент: учеб. пособие для вузов / А. С. Гринберг, И. А. Король. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 415 с. — (Серия “Профессиональный учебник: Информатика”).
38. *Гріфін Р., Яцура В.* Основы менеджмента: підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. — Л.: Бак, 2001. — 624 с.
39. *Дайновський Ю. А.* Ефективні рішення в мікроекономіці. 505 прийомів бізнесу / Ю. А. Дайновський. — Л.: Ініціатива, 1997. — 160 с.
40. *Дафт Р. Л.* Уроки лидерства / Р. Л. Дафт. — М.: Эксмо, 2007. — 480 с.
41. *Дафт Р. Л.* Менеджмент / Р. Л. Дафт. — СПб.: Питер, 2000. — 832 с.
42. *Де Джордж Р. Т.* Деловая этика / Р. Т. де Джордж. — СПб.: Экон. шк.; М.: Изд. группа “Прогрес”, 2001. — Т. 2. — 560 с.
43. *Деева Н. М.* Управління корпоративними фінансами: навч. посіб. / Н. М. Деева. — К.: ЦНЛ, 2007. — 200 с.
44. *Дженстер П., Хасси Д.* Анализ сильных и слабых сторон компании / П. Дженстер, Д. Хасси. — М., 2003.
45. *Дикань Н. В., Борисенко І. І.* Менеджмент: навч посіб. / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. — К.: Знання, 2008. — 389 с.

46. Діденко В. М. Менеджмент: підручник / В. М. Діденко. — К.: Кондор, 2008. — 584 с.
47. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Менеджмент: навч. посіб. / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. — К.: Алерта, КНТ, 2007. — 516 с.
48. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль. — СПб.: Питер, 2003.
49. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: учеб. пособие / П. Ф. Друкер; [пер. с англ.]. — М., 2000.
50. Дунаев О. Стратегия — это искусство, без которого не удержат бизнес / О. Дунаев // Логинфо. — 2006. — № 7–8.
51. Дункан Дж. Основовопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Дж. Дункан; [пер. с англ.]. — М.: ДЕЛО, 1996. — 272 с.
52. Дятлов А. Н. Современный менеджмент / А. Н. Дятлов. — М.: ВШЭ, 1996. — 347 с.
53. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. — [2-е изд.]. — Н. Новгород: НИМБ, 1999. — 624 с.
54. Ефремов В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 2.
55. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В. С. Ефремов. — М.: Финпресс, 2001.
56. Ефремова В. С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования / В. С. Ефремова. — М.: Финпресс, 1998.
57. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський. — К.: Укр.-фін. ін-т менеджменту і бізнесу, 1997. — Т. 1. — 543 с.
58. Загорна Т. О. Економічна діагностика: навч. посіб. / Т. О. Загорна. — К.: ЦНЛ, 2007. — 400 с.
59. Закон України “Про підприємництво” // ВВР. — 1991. — № 14. — 168 с.
60. Закон України “Про інформацію” // ВВР. — 1992. — № 48. — Ст. 650.
61. Занюк С. С. Мотивація діяльності / С. С. Занюк. — Луцьк, 1998.
62. Занюк С. С. Психологія мотивації / С. С. Занюк. — К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001.
63. Зуб А. Т., Смирнов С. Г. Лидерство в менеджменте / А. Т. Зуб, С. Г. Смирнов. — М.: Воскресенье, 1999.

64. *Иванов А. П.* Менеджмент: учебник / А. П. Иванов. — СПб.: Изд-во В. А. Михайлова, 2002. — 440 с.
65. *Иванов Л. Б.* Основы менеджмента: эволюция управленческой мысли / Л. Б. Иванов. — СПб.: ЛТА, 1996.
66. *Иванова Т. Ю., Приходько В. И.* Теория организации / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. — СПб.: Питер, 2004. — 269 с.
67. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. — СПб.: Питер, 2000.
68. *История менеджмента: учеб. пособие / под ред. Д. В. Валового.* — М.: ИНФРА, 1997.
69. *Иванова І. В.* Менеджер — професійний керівник: навч. посіб. / І. В. Иванова. — К.: КНТЕУ, 2001. — 107 с.
70. *Йохна М. А., Стадник В. В.* Основы менеджменту / М. А. Йохна, В. В. Стадник. — [2-ге вид.]. — К.: Академвидав, 2007. — 472 с.
71. *Кабушин Н. И.* Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушин. — Минск: Новое издание, 2002.
72. *Калина А. В.* Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект ефективності): учеб.-метод. пособие / А. В. Калина. — К.: МАУП, 1997.
73. *Каранфілов М. С.* Інформаційні системи в державному менеджменті / М. С. Каранфілов. — К.: КНЕУ, 2005. — 455 с.
74. *Карпов А.* Стратегия: от разработки до реализации / А. Карпов // Управление компанией. — 2006. — № 2.
75. *Кибанова А. Я.* Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 498 с.
76. *Клецъ Л. Є.* Бюджетний менеджмент: навч. посіб. / Л. Є. Клецъ. — К.: ЦНЛ, 2007. — 640 с.
77. *Кнорринг В. И.* Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг // <http://www.bizlib.info>
78. *Кньш М. И.* Конкурентные стратегии: учеб. пособие / М. И. Кньш. — СПб.: Питер, 2000.
79. *Князев С.* Управление. Искусство, наука, практика / С. Князев. — Минск: Армита-Маркет, 2002. — 512 с.
80. *Коваленко Л. О., Ремньова Л. М.* Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — К.: Знання, 2005. — 485 с.
81. *Кови Стивен.* Восьмой навык. От эффективности к величю / Стивен Кови. — М.: Альпина, 2006. — 410 с.

82. *Колпаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие / В. М. Колпаков. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — К.: МАУП, 2004.
83. *Контролинг* как инструмент управления предприятием / под ред. Н. Г. Данилочкиной. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. — 279 с.
84. *Корпоративна* культура: навч. посіб. / за заг. ред. Г. Л. Хаєста. — К.: Центр навч. л-ри, 2003. — 403 с.
85. *Костров А. В.* Основы информационного менеджмента / А. В. Костров. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 336 с.
86. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д.* та ін. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс та ін. — СПб.: Пітер Ком, 1998. — 896 с.
87. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д.* и др. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс и др.; [пер. с англ.]. — М.; СПб.; К.: Изд. дом “Вильямс”, 1999. — 1152 с.
88. *Кох Р.* Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. — СПб.: Питер, 2003.
89. *Кредисов А. І.* Історія вчень менеджменту: підруч. для вищ. навч. закл. / А. І. Кредисов. — К.: Знання України, 2001. — 300 с.
90. *Крейнер С.* Библиотека избранных трудов о бизнесе: Книги, сотворившие менеджмент / С. Крейнер; [пер. с англ.]. — М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2005. — 355 с.
91. *Кристофер Э., Смит Л.* Тренинг лидерства / Э. Кристофер, Л. Смит. — СПб.: Питер, 2002.
92. *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. — К.: Кондор, 2003. — 296 с.
93. *Кубрак О. В.* Етика ділового та повсякденного спілкування: навч. посіб. з етикету для студ. / О. В. Кубрак. — Суми: ВТД “Університет. кн.”, 2002. — 208 с.
94. *Кузнецов И. Н.* Корпоративная культура делового общения: Главные правила общения и поведения в современном обществе / И. Н. Кузнецов. — М.: АСТ; Минск: Харвест, 2005. — 608 с.
95. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основы менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — [2-ге вид.]. — К.: Академвидав, — 2007. — 464 с.
96. *Кузьмін О. Є., Громовик Б. П., Гасюк Г. Д.* та ін. Менеджмент у фармації: підручник / за ред. О. Є. Кузьміна і Б. П. Громовика. — Вінниця: НОВА КНИГА, 2005. — 448 с.

97. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — [2-ге вид. допов. і перероб.]. — Л.: Нац. ун-т “Львів. політехніка”, 2003.
98. *Кэ де Ври.* Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта / Ври де Кэ. — М.: Альбина Паблишер, 2003.
99. *Ларичев О. И.* Теория и методы принятия решений / О. И. Ларичев. — М.: Логис, 2000.
100. *Латфуллин Г. Р., Райченко А. В.* Теория организации: учеб. для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. — СПб.: Питер, 2004. — 395 с.
101. *Лебедев О. Т., Каньковская А. Р.* Основы менеджмента / О. Т. Лебедев, А. Р. Каньковская. — СПб.: ИД “МиМ”, 1998. — 192 с.
102. *Литвак Б. Г.* Управленческие решения / Б. Г. Литвак. — М.: ТАНДЕМ, 1998.
103. *Лозниця В. С.* Психологія менеджменту: навч. посіб. / В. С. Лозниця — К.: ТОВ “УПВК “ЕкоОЗ”, 2000. — 512 с. — Т. 4. — С. 419–427; Т. 14. — С. 440–444.
104. *Лунев В. Л.* Тактика и стратегия управления фирмой / В. Л. Лунев. — М.: Финпресс, 2003.
105. *Льюис К.* Деловая культура в международном бизнесе. От столкновений к пониманию / К. Льюис; [пер. с англ.]. — М.: Дело, 1999. — 440 с.
106. *Мазараки А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М.* Економіка торговельного підприємства: підруч. для вузів / А. А. Мазараки, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова; під ред. проф. Н. М. Ушакової. — К.: Хрещатик, 1999. — 800 с.
107. *Макеев Р. В.* Постановка систем внутреннего контроля / Р. В. Макеев. — М.: Вершина, 2008. — 296 с.
108. *Маккей Х., Карлоф Б.* Как уцелеть среди акул. Деловая стратегия / Х. Маккей, Б. Карлоф. — Уфа: НБО, 2003.
109. *Максвелл Д.* 21 непровержимый закон лидерства / Д. Максвелл. — Минск: Попурри, 2001.
110. *Маллинз Лори.* Менеджмент и организационное поведение: учеб.-практ. пособие / Лори Маллинз; [пер. с англ. Т. Цеханович и др.]. — Минск: Новое знание, 2003. — 1039 с.
111. *Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — Новосибирск, 2000.
112. *Мартыненко Н. М.* Основы менеджмента: учебник / Н. М. Мартыненко. — К.: МП “Леся”, 1995. — 368 с.

113. *Мащенко В. Е.* Системное корпоративное управление / В. Е. Мащенко. — М., 2003.
114. *Мельник П. В., Філоненко М. М., Гацька Л. П.* та ін. Менеджмент: навч. посіб. / П. В. Мельник, М. М. Філоненко, Л. П. Гацька та ін. — Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. — 154 с.
115. *Мельничук Д. Б.* Семь граней стратегического управления / Д. Б. Мельничук // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 5.
116. *Менегетти А.* Психология лидера / А. Менегетти. — М.: Онтопсихология, 2001.
117. *Менеджмент:* навч. посіб. / Г. Є. Мошек, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко та ін. — К.: Кондор, 2009. — 392 с.
118. *Менеджмент:* навчальні матеріали у схемах і формулах / за ред. А. І. Кредісова. — К.: Знання України, 2006. — 416 с.
119. *Менеджмент:* підручник / [В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін та ін.]; за наук. ред. проф. В. Г. Федоренка. — К.: Алерта, 2008. — 652 с.
120. *Менеджмент:* Понятійно-термінологічний слов. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, А. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007. — 744 с.
121. *Менеджмент:* теорія і практика: навч. посіб. / ред. Г. Є. Мошек. — К.: Атіка, 2007. — 584 с.
122. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента = Management / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. — [3-е изд.]. — М.: Дело, 1998. — 800 с.
123. *Мильнер Б. З.* Теория организации / Б. З. Мильнер. — [2-е изд.]. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 478 с.
124. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. — СПб.: Питер, 2001.
125. *Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С.* Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куин, С. Гошал; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.
126. *Минцберг Генри* и др. Школы стратегий / Генри Минцберг и др. — СПб.: Питер, 2000.
127. *Михасюк І., Мельник А., Крупка М.* та ін. Державне регулювання економіки: підручник / [І. Михасюк, А. Мельник, М. Крупка та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АН вищої школи України І. Р. Михасюка. — [2-ге вид., випр. і допов.]. — К.: Атіка, Ельга-Н, 2000. — 592 с.

128. *Мінаєв Ю. М., Бочарников В. П., Філімонова О. Ю.* та ін. Інформаційні системи в менеджменті / Ю. М. Мінаєв, В. П. Бочарников, О. Ю. Філімонова та ін. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. — 191 с.
129. *Мошек Г. Є.* Основи менеджменту / Г. Є. Мошек. — К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 1998. — 188 с.
130. *Мошек Г. Є., Гомба Л. А., Казмерчук Н. Г.* та ін. Сучасний менеджмент у питаннях та відповідях / Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба, Н. Г. Казмерчук та ін. — К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 1999.
131. *Мэтьюз Р., Агеев А., Большаков З.* Новая матрица или Логика стратегического превосходства / Р. Мэтьюз, А. Агеев, З. Большаков. — М., 2003.
132. *Нагаєв В. М.* Аграрний менеджмент: практикум (модульний варіант) / В. М. Нагаєв. — К.: Центр навч. л-ри, 2004. — 319 с.
133. *Нємцов В. Д., Довгань Л. Є.* Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. — К.: УВПК Ексоб, 2001. — 560 с.
134. *Нефф Т. Д., Ситрин Д. М.* Уроки лидеров / Т. Д. Нефф, Д. М. Ситрин. — М.: Изд-во АСТ, 2003.
135. *Нємцов В. Д., Довгань Л. Є., Сімок Г. Ф.* Менеджмент організацій: навч. посіб. / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сімок. — К.: ТОВ “УВПК”, “ЕксОб”, 2000. — 392 с.
136. *Нордстрем К. А., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / К. А. Нордстрем, Й. Риддерстрале // [www.bolero.ru/cgi.din/basket.cgi](http://www.bolero.ru/cgi.din/basket.cgi)
137. *Нордстрем К. А., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле ФАНК / К. А. Нордстрем, Й. Риддерстрале. — СПб.: Питер, 2000.
138. *Обер-Крис Д.* Управление предприятием: Классика менеджмента: / Д. Обер-Крис [пер. с франц.]. — М., 1997.
139. *Окорський В. П.* Основи менеджменту: навч. посіб. / В. П. Окорський. — Рівне: НУВГП, 2009. — 400 с.
140. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / Г. В. Осовська. — К.: Кондор, 2003. — 556 с.
141. *Осовська Г. В., Копитова І. В.* Основи менеджменту. Практикум: навч. посіб. / Г. В. Осовська, І. В. Копитова. — К.: Кондор, 2005. — 581 с.

142. *Осовська Г. В., Осовський О. А.* Основи менеджменту: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — [3-тє вид., перероб. і допов.]. — К.: Кондор, 2006. — 664 с.
143. *Паблішер А.* Курс МВА по стратегическому менеджменту / А. Паблішер. — М., 2002.
144. *Пиз А.* Язык жестов: как читать мысли других людей по их жестам / А. Пиз. — М.: Ай-Кью, 1995. — 257 с.
145. *Пиз Аллан.* Язык жестов: увлекательное пособие для деловых людей / Аллан Пиз. — М.: Ай-Кью, 1992. — 112 с.
146. *Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П.* Менеджмент = Management: підручник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. — Х.: ІНЖЕК, 2005. — 456 с.
147. *Питерс Т., Уотерман Р.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / [Т. Питерс, Р. Уотерман]; под ред. Л. И. Евенко; [пер. с англ.]. — М.: Прогресс, 1986.
148. *Пичужкин И. В., Жарков В. Н., Максимов С. А.* Основы менеджмента: учеб. пособие / И. В. Пичужкин, В. Н. Жарков, С. А. Максимов. — М.: Юрайт-Издат, 2003. — 286 с.
149. *Попов С. А.* Модульная программа для менеджеров. Модуль 4. Стратегическое управление / С. А. Попов. — М.: ИНФРА-М, 2000.
150. *Попович П. Я.* Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підручник / П. Я. Попович. — Т.: Екон. думка, 2001. — 365 с.
151. *Портер М.* Стратегія конкуренції / М. Портер. — К.: Основи, 1997. — 336 с.
152. *Почепцов Г. Г.* Паблік рилейшнз: навч. посіб. / Г. Г. Почепцов. — К.: Т-во "Знання", 2000. — 506 с.
153. *Почепцов Г. Г.* Теорія комунікації / Г. Г. Почепцов. — М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 2001.
154. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций / А. И. Пригожин. — М.: МЦФЭР, 2003.
155. *Пригожин А. И.* Современная социология организаций / А. И. Пригожин. — М.: ИНТЕРПРАКС, 1995.
156. *Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П.* Менеджмент: теорія і практика: підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. — [3-тє вид.]. — Т.: Карт-бланш, 2005. — 486 с.
157. *Ремеников В. В.* Разработка управленческого решения / В. В. Ремеников. — М.: ЮНИТИ, 2000.



158. *Робертс У.* Секреты лидерства гунна Аттилы / У. Робертс. — М.: Изд. дом “Эт. Сетера”, 2002.
159. *Робинс С., Коултер М.* Менеджмент / С. Робинс, М. Коултер; [пер. с англ.]. — 6-е изд. — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2004. — 880 с.
160. *Робінс С., Де Ченцо Д.* Основы менеджменту / С. Робінс, Д. де Ченцо; [пер. з англ. А. Олійник та ін.]. — К.: Основы, 2002. — 671 с.
161. *Родченко В. В.* Международный менеджмент / В. В. Родченко. — К.: МАУП, 2002. — 240 с.
162. *Родченко В. В., Новак В. О.* Менеджмент: навч. посіб. / В. В. Родченко, В. О. Новак. — К.: НАУ, 2001. — 400 с.
163. *Семенова И. И.* История менеджмента: учеб. пособие для вузов / И. И. Семенова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 222 с.
164. *Семь нот менеджмента: настольная книга руководителя* / под ред. В. Красновой, А. Привалова. — [5-е изд., доп.]. — М., 2001.
165. *Сенге Питер.* Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / Питер Сенге. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 408 с.
166. *Сердюк О. Д.* Теорія і практика менеджменту: навч. посіб. / О. Д. Сердюк. — К.: Професіонал, 2004. — 432 с.
167. *Силбигер С.* MBA за 10 дней / С. Силбигер; [пер. с англ. Э. В. Шустера]. — М.: ЗАО “Консультант Плюс”, 2001. — 440 с.
168. *Скібіцький О. М.* Менеджмент: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. — К.: ЦНЛ, 2007. — 480 с.
169. *Скотт Паулс.* Психология оценки и принятия решений / Паулс Скотт. — М.: Гардарика, 1998.
170. *Скрипник К. И.* Управленческая деятельность: структура, функции / К. И. Скрипник. — М.: Приор, 1999.
171. *Сладкевич В. П.* Мотивационный менеджмент: курс лекций / В. П. Сладкевич. — К.: МАУП, 2001.
172. *Слейтер Р.* Стань лучшим или проиграешь. 31 секрет лидерства от Джека Уэлча / Р. Слейтер. — М.: Лори, 2000.
173. *Спивак В. А.* Корпоративная культура / В. А. Спивак. — СПб.: Питер, 2001. — 352 с.
174. *Стадник В. В., Йохна М. А.* Менеджмент: посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.

175. *Статінова Н. П., Радченко С. Г.* Етика бізнесу: навч. посіб. / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. — К.: КНТЕУ, 2001. — 280 с.
176. *Стаут Л.* Лидерство: от загадок к практике / Л. Стаут. — М.: Добрая книга, 2002.
177. *Стонер Джеймс А. Ф., Долан Едвін Г.* Вступ у бізнес / [А. Ф. Джеймс Стонер, Едвін Долан]; заг. ред. Й. С. Завадського; [пер. з англ.]. — К.: Вид-во Європ. ун-ту фін., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. — 752 с.
178. *Тарасюк Г. М., Шваб Л. І.* Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. — К.: Каравела, 2003. — 432 с.
179. *Титова Н. Л.* Разработка управленческих решений: курс лекций / Н. Л. Титова. — М.: ГУВШЭ, 2004.
180. *Тичи Н., Деванна М. А.* Лидеры реорганизации / Н. Тичи, М. А. Деванна. — М.: Экономика, 1990.
181. *Томилов В. В.* Культура предпринимательства: учеб. пособие / В. В. Томилов. — СПб.: Питер, 2000. — 186 с.
182. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — [9-е изд.]. — М.: ИНФРА-М, 2000.
183. *Траут Дж.* Рынок ошибок не прощает / Дж. Траут. — СПб.: Питер, 2007. — 176 с.
184. *Тренив Н.* Стратегия предприятия: разработка, анализ / Н. Тренив // Бизнес-Академия. — 2004. — № 9.
185. *Туленков М. В.* Концептуальні засади організації сучасного менеджменту / М. В. Туленков. — К.; Ніжин: ТОВ “Вид-во “Аспект-Поліграф”, 2006. — 311 с.
186. *Уорнер М.* Классики менеджмента: энциклопедия / М. Уорнер; [пер. с англ.]. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
187. *Управление* — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. — М., 1992.
188. *Управление организацией: учебник* / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 669 с.
189. *Управление персоналом: учеб. для вузов* / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — [2-е изд.]. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
190. *Управление современной компанией: учебник* / под. ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 586 с.

191. *Уткин Э. А.* Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. — М.: ЭКМОС, 2000.
192. *Фатхудинов Р. А.* Разработка управленческого решения / Р. А. Фатхудинов. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998.
193. *Фейгенбаум А.* Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум. — М.: Экономика, 1986. — 471 с.
194. *Филонович С. Р.* Лидерство и практические навыки менеджера / С. Р. Филонович. — М.: ИНФРА-М, 1999.
195. *Филонович С. Р.* Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С. Р. Филонович // Рос. ж. менеджмента. — 2003. — № 2. — С. 3–24.
196. *Фишер Р., Эртель Д.* Подготовка к переговорам / Р. Фишер, Д. Эртель. — М.: Филин, 1996. — 120 с.
197. *Фінансова діяльність підприємства: підручник* / О. М. Бандурка, М. Я. Коробов, П. І. Орлов, К. Я. Петрова. — К.: Либідь, 2002. — 384 с.
198. *Хажински А.* Гуру менеджмента. Дорога к успеху / А. Хажински. — СПб.: Питер, 2002. — 480 с.
199. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; [пер. с нем.]. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
200. *Хан Д.* Экономика предприятия / Д. Хан; [пер. с нем.]. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 928 с.
201. *Хант Д. У.* Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера / Д. У. Хант. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.
202. *Хачванкян В. В.* Менеджмент предприятия: учеб. пособие / В. В. Хачванкян. — К.: Знання, 2005. — 422 с.
203. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. — М.: Педагогика, 1986.
204. *Хесселбейн Ф., Голдсмит М., Сомервилл А.* Лидерство без границ / Ф. Хесселбейн, М. Голдсмит, А. Сомервилл. — М.: Альбина Паблшер, 2001.
205. *Хміль Ф. І.* Ділове спілкування / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2004. — 280 с.
206. *Хміль Ф. І.* Основы менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
207. *Хокард К., Коротков Й.* Принципы менеджмента / К. Хокард, Й. Коротков // Управление в системе цивилизованого предпринимательства. — 1996. — 224 с.

208. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.
209. Хомяков В. І. Менеджмент підприємств / В. І. Хомяков. — 2-ге вид., перероб. і допов. — К.: Кондор, 2005. — 434 с.
210. Хэмел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К. К. Прахалад. — М., 2003.
211. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування: навч. посіб. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. — [2-ге вид., перероб. і допов.]. — К.: Вікар, 2002. — 223 с.
212. Швалб Ю. М., Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю. М. Швалб, О. В. Данчева. — К.: Лібра, 1999. — 270 с.
213. Шегда А. В. Менеджмент: підручник / А. В. Шегда. — К.: Знання, 2004. — 687 с.
214. Шегда А. В. Основы менеджмента: учеб. пособие / А. В. Шегда. — К.: О-во “Знання”, КОО, 1998. — 512 с.
215. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / [Э. Х. Шейн]; под ред. В. А. Спивака; [пер. с англ.]. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
216. Шеметов П. В., Чередникова Л. Е., Петухова С. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. — [3-е изд., стер.]. — М.: Омега-Л, 2009. — 407 с.
217. Шеховцева Л. С. Методология разработки стратегии развития украинного региона страны в условиях ОЭЗ: межвуз. сб. науч. тр.; Калининград. ун-т / [Л. С. Шеховцева]: под ред. проф. В. В. Ивченко. — Калининград, 2000. — С. 20–32.
218. Шеховцева Л. С. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Л. С. Шеховцева. — Калининград: Изд-во КГУ, 2001.
219. Щербаков П. А., Ульяновченко О. В. Інформаційні системи в менеджменті / П. А. Щербаков, О. В. Ульяновченко. — Х.: Гриф, 2004. — 336 с.
220. Щокін Г. В. “Індивідуальні” закони менеджменту / Г. В. Щокін // Персонал. — 2005. — № 12. — С. 52–68.
221. Щокін Г. В. Загальні соціальні закони / Г. В. Щокін // Персонал. — 2005. — № 4. — С. 62–67.
222. Щокін Г. В. Загальні соціальні закони соціального управління / Г. В. Щокін // Персонал. — 2005. — № 9. — С. 74–80.

223. *Щокін Г. В.* Закони організації / Г. В. Щокін // Персонал. — 2005. — № 11. — С. 64–68.
224. *Щокін Г. В.* Індивідуальні закони менеджменту / Г. В. Щокін // Персонал. — 2005. — № 12. — С. 52–68.
225. *Щокін Г. В.* Система управління і її закони / Г. В. Щокін // Персонал. — 2005. — № 10. — С. 62–67.
226. *Эддоус М., Стэнсфилд Р.* Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стэнсфилд. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
227. *Юргутіс І. А., Кравчук І. І.* Основи менеджменту: навч. посіб. / І. А. Юргутіс, І. І. Кравчук. — К.: Освіта, 1998. — 256 с.
228. *Якокка Ли, Уитни Кетрин.* Куда подевались все лидеры? / Ли Якокка, Кетрин Уитни. — М.: Попурри, 2008. — 320 с.
229. *Янчевский В. Г.* Основы менеджмента: учеб. пособие / В. Г. Янчевский. — Минск: ТетраСистемс, 2004. — 224 с.
230. *Яхонтова Е.* Эффективность управленческого лидерства / Е. Яхонтова. — М.: Теис, 2002.

Розглянуто сутність та роль управління і менеджменту, закони, закономірності та принципи менеджменту. Викладено історію розвитку менеджменту, функції та методи менеджменту. Висвітлено основні питання, пов'язані з прийняттям управлінських рішень, інформацією та комунікацією в менеджменті, керівництвом та лідерством, ефективністю менеджменту.

Для студентів вищих навчальних закладів.

Навчальне видання

**Баєва Олена Вікторівна**  
**Новальська Надія Іванівна**  
**Згалат-Лозинська Любов Олександрівна**

## **МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

### **Частина II**

### **Менеджмент**

*Навчальний посібник*

Редактор *Т. М. Коліна*

Коректор *Н. К. Чумаченко*

Комп'ютерне верстання *А. П. Нечипорук*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 19.06.14. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 19,52. Обл.-вид. арк. 13,12. Наклад 1000 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП "Видавничий дім "Персонал"

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.*

Надруковано в друкарні ДП "Видавничий дім "Персонал"