

Шкільняк М.М.,  
Овсянюк-Бердадіна О.Ф.,  
Крисько Ж.Л.,  
Демків І.О.

МЕНЕДЖМЕНТ  
НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

МЕНЕДЖМЕНТ

# МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Тернопіль  
2017

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

Шкільняк Михайло Михайлович,  
Овсянюк-Бердадіна Олександра Федорівна,  
Крисько Жанна Леонідівна,  
Демків Ірина Олегівна

**МЕНЕДЖМЕНТ**  
**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

**Тернопіль 2017**

*Рекомендовано Вченою радою Тернопільського національного економічного університету (протокол № 10 від 31 травня 2017 року)*

**Рецензенти:**

**Андрушків Б. М.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Бутко М. П.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та державної служби Чернігівського національного технологічного університету

**Тарасюк Г. М.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій і адміністрування Житомирського державного технологічного університету

Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О.  
Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с.

Навчальний посібник з дисципліни «Менеджмент» призначено для ефективного засвоєння програмного матеріалу та самостійної роботи студентів усіх економічних спеціальностей ВНЗ. У навчальному посібнику розглянуто сучасні підходи до менеджменту та сутність управлінської діяльності, що визначає комплексну ефективність організацій, їх здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Посібник рекомендується студентам, науковцям, менеджерам і всім, хто цікавиться прогресивними методами управління сучасними організаціями.

© Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О.

Сучасні економічні реалії, із властивою їм мінливістю внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування організацій, зумовлюють необхідність поєднання класичних та нових підходів застосування функцій менеджменту для забезпечення ефективності їх розвитку. При їх використанні важливим є їх поєднання для досягнення не лише економічної ефективності, але й сталості розвитку організації в довгостроковій перспективі. Для цього необхідною передумовою стає підготовка, ухвалення і реалізація менеджерами зважених і узгоджених рішень із урахуванням як ринкових, так і суспільних інтересів.

Саме тому опанування майбутніми фахівцями класичного функціонального та процесного підходів до управління з імплементацією новітніх засад є надзвичайно важливим завданням для формування нової генерації менеджерів.

Наукові та прикладні дослідження з проблематики менеджменту демонструють, що ця тема є достатньо популярною у вітчизняній та західній науці. Однак, зважаючи на нові тренди управління сучасними організаціями, вектор спрямування яких переносить акценти на вагомість психологічних аспектів, самоменеджменту та лідерства як передумов ефективності внутрішньоорганізаційного управління, видання посібника із урахуванням вищезазначених викликів є беззаперечно актуальним та необхідним.

При підготовці навчального посібника головним завданням авторів було сприяти набуттю студентами фахових компетенцій щодо аналізу типових та складних різновекторних управлінських ситуацій й комплексному поєднанню функцій менеджменту для вирішення поточних і стратегічних завдань. З цією метою структура посібника охоплює не лише опорний конспект лекцій, але й тестові та ситуаційні завдання, максимально адаптовані до реалій функціонування сучасних організацій.

Наведені у кінці кожного розділу контрольні питання призначені для отримання студентами навичок та вмінь щодо:

- алгоритмів застосування основних функцій менеджменту;
- проектування організаційної структури управління підприємством;

- пошуку раціональних варіантів мотивування працівників організації;
- використання всієї множини інструментів контролю;
- вибору доцільних підходів до планування власної діяльності та організації загалом;
- визначення симптомів, факторів та причин організаційних та функціональних проблем діяльності організації;
- ідентифікації стейкхолдерів впливу на організацію та управління ними;
- управління групами та командами в організації;
- розвитку лідерських якостей;
- підготовки та реалізації управлінських рішень;
- розробки підходів для підвищення ефективності діяльності організації та покращення її суспільного іміджу.

Автори посібника сподіваються, що пропоноване навчальне видання допоможе студентській аудиторії опанувати сучасні підходи менеджменту та застосовувати їх у майбутній професійній діяльності з метою отримання комплексної ефективності тих організацій, де вони будуть реалізовувати свої фахові компетенції. Менеджери-практики, ознайомившись із актуальними підходами до управління, зможуть оновити зміст власної управлінської діяльності для забезпечення нових етапів розвитку своїх організацій.

## *Зміст*

### *Розділ I. Теоретичні засади менеджменту*

#### **Тема 1. Менеджмент як система наукових знань**

1.1. Сутність і основні категорії менеджменту.....	7
1.2. Предмет і методи менеджменту.....	11
1.3. Основні закони і принципи менеджменту.....	17
1.4. Менеджер як основний суб'єкт управління.....	20

#### **Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту**

2.1. Історія розвитку менеджменту.....	26
2.2. Наукові школи менеджменту.....	30
2.3. Основні крос-культурні моделі менеджменту.....	35
2.4. Сучасні тренди розвитку менеджменту.....	38

#### **Тема 3. Організація як об'єкт управління**

3.1. Сутність та види організацій.....	41
3.2. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації.....	45
3.3. Взаємодія організації зі стейкхолдерами.....	49
3.4. Адаптація організації до ринкового середовища.....	53

### *Розділ II. Технологія менеджменту*

#### **Тема 4. Планування в менеджменті**

4.1. Суть, принципи та види планування.....	59
4.2. Цільове планування діяльності організації.....	63
4.3. Етапи розроблення стратегічних планів діяльності організації.....	67
4.4. Планування роботи менеджера.....	72

#### **Тема 5. Організування в менеджменті**

5.1. Сутність організаційної діяльності.....	76
5.2. Види та типи організаційних структур.....	81
5.3. Проектування організаційних структур управління.....	87
5.4. Процес реалізації організаційних змін.....	90

#### **Тема 6. Контролювання в менеджменті**

6.1. Сутність, принципи і цілі контролювання.....	96
6.2. Види контролю в діяльності організації.....	99
6.3. Процес реалізації функції контролювання.....	102
6.4. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації.....	106

### *Розділ III. Людський фактор у менеджменті*

#### **Тема 7. Мотивування в менеджменті**

7.1. Поняття та сутність мотивування.....	112
7.2. Основні теорії мотивування.....	116
7.3. Розроблення системи мотивування в організації.....	121
7.4. Моделі мотивування діяльності менеджера.....	125

<b>Тема 8. Управління групами і командами</b>	
8.1. Типи груп і команд в організації.....	130
8.2. Сучасні моделі управління формальними і неформальними групами.....	134
8.3. Управління конфліктами в організації.....	139
8.4. Способи активізації роботи груп і команд.....	143
<b>Тема 9. Влада і лідерство</b>	
9.1. Суть влади та відповідальності управління.....	149
9.2. Основні типи лідерства та інструменти його забезпечення.....	153
9.3. Емоційна компетенція менеджера.....	158
9.4. Методи формування функціонально адаптованого менеджера...	160
<b>Розділ IV. Процес управління</b>	
<b>Тема 10. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту</b>	
10.1. Суть та види управлінських рішень.....	165
10.2. Основні моделі та методи ухвалення управлінських рішень....	169
10.3. Алгоритм ухвалення управлінських рішень.....	171
10.4. Інформаційний супровід ухвалення і реалізації управлінських рішень.....	175
<b>Тема 11. Етика управління та імідж організації</b>	
11.1. Поняття та види етики управління.....	179
11.2. Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації.....	183
11.3. Кодекси організаційної поведінки.....	190
11.4. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації.....	192
<b>Тема 12. Ефективність менеджменту</b>	
12.1. Ефективність та результативність управління.....	200
12.2. Чинники впливу на ефективність управління.....	205
12.3. Критерії ефективності менеджменту.....	207
12.4. Методи підвищення ефективності управління.....	209
Тести.....	213
Практичні завдання.....	231
Глосарій.....	240
Список літературних джерел.....	248

## РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

### ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА НАУКОВИХ ЗНАНЬ

- 1.1. Сутність і основні категорії менеджменту
- 1.2. Предмет і методи менеджменту
- 1.3. Основні закони і принципи менеджменту
- 1.4. Менеджер як основний суб'єкт управління

#### 1.1. Сутність і основні категорії менеджменту

Одним із пріоритетних факторів розвитку організацій у сучасних умовах господарювання є управлінська діяльність. Для визначення такої діяльності науковцями та практиками широко використовується термін «менеджмент». Останній походить від англійського слова *management*, що означає управління, який у цьому контексті часто доповнюється такими додатковими ознаками, як уміння і мистецтво управляти, досягати мети. Італійське слово *managgiare* означає управління конем і асоціативно використовується при визначенні будь-яких форм жорсткого керування через опанування мистецтвом досягнення мети. Французький термін *manager* перекладається як господарювати, зберігати, а з латинської корінь поняття «менеджмент» означає активну діяльність, владу. Загальним для всіх понять є визначення менеджменту як керівництва, а менеджера – як керівника- професіонала, який працює в організації за наймом, тобто не обов'язково має бути її власником.

Поняття «менеджмент» досить широко трактується у науковій літературі з управління. В Оксфордському словнику англійської мови термін «менеджмент» визначається як спосіб або манера спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, вміння організовувати ефективну роботу апарату управління; адміністративна одиниця. У вітчизняному Словнику іншомовних слів «менеджмент» перекладається як управління з метою підвищення ефективності виробництва і його прибутковості.

**Менеджмент є самостійним видом професійної діяльності, головним завданням якого є досягнення організацією поставлених цілей шляхом ефективного використання усіх видів ресурсів за допомогою специфічних функцій і методів управління.**

Вітчизняні науковці, як правило, визначають менеджмент як вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви

поведінки інших людей. Частина зарубіжних вчених розглядають менеджмент як особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп у ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу (П. Друкер), ефективно та продуктивно досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, лідерства (керівника) і контролю над організаційними ресурсами (Р. Дафт).

Менеджмент – явище багатогранне, тому його часто трактують як науку управління, мистецтво управління, функції та процес управління, органи управління, групи людей, котрі управляють організацією.

При визначенні сутності і змісту менеджменту його розглядають як інтегрований процес, що формує організацію та управляє нею за допомогою встановлення цілей, розробки способів і методів їх досягнення.

На практиці менеджмент втілюється як:

- сукупність функцій;
- процес управління;
- орган управління;
- певна категорія працівників організації;
- наука і мистецтво.

1. Менеджмент передбачає **виконання функцій**, тобто відокремлених видів діяльності, таких, як планування, організування, керування, мотивування, контролювання. Ці функції є основними, базовими, з яких складається управлінська діяльність, вони сприяють досягненню поставлених цілей організації:

- **планування** – визначення цілей і розробка шляхів їх досягнення;
- **організування** – функція управління, яка містить поділ та кооперацію праці, в тому числі утворення організаційних структур, делегування повноважень, організацію взаємодії;
- **мотивування** – налаштування людей на поведінку, яка сприяє ефективному досягненню цілей організації;
- **контролювання** – отримання інформації про ситуацію і визначення відхилення ситуації від її бажаного значення.

Менеджмент здійснює і соціальну функцію. Як зазначає гуру менеджменту Пітер Друкер, «...власне менеджмент утворює економічний і соціальний розвиток. Він є результатом. Розвиток – справа радше людської енергії, ніж економічного багатства. Генерування людської енергії та надання їй напрямку є завданням менеджменту».

2. **Менеджмент як процес**, за допомогою якого фахово підготовлені спеціалісти управляють організацією шляхом встановлення цілей та розробки методів та засобів їх досягнення. Будь-яка ситуація, яка виникає в процесі управління, вимагає прийняття рішень через вибір альтернативи. Прийняття рішення є завданням менеджерів, які мають відповідні обов'язки, здійснення яких спрямоване на забезпечення ефективних умов функціонування організації та отримання бажаних результатів. Управління є інформаційним процесом, який містить формування, сприйняття, передачу, обробку і зберігання інформації та реалізується через послідовні дії керівників і виконавців згідно з їх посадовими обов'язками.

3. **Менеджмент як орган управління** відображає керівництво організації, яке представляє її господарські інтереси та діє від її імені. Керівництво організацією здійснюється через апарат управління, що складається з окремих ланок і рівнів управління. Як правило, кожна організація має три рівні управління:

- вищий, який уособлює власника або генерального директора та членів правління;
- середній, який уособлює керівників функціональних підрозділів організації;
- низовий, який складають керівники виробничих секторів.

4. Менеджмент є **сукупністю працівників організації**, які планують, розробляють та здійснюють програму діяльності організації на професійній основі, кваліфіковано і відповідально забезпечують функціонування всіх її підсистем шляхом використання ефективних методів та інструментів сучасного менеджменту.

5. Менеджмент як **наука та мистецтво** полягає у тому, що має самостійну систему знань, підходів, законів розвитку, предмет і об'єкт дослідження, специфічні проблеми, методи і способи їх вирішення, наявність системних і упорядкованих знань. Основою будь-якої науки є можливість об'єктивно вимірювати явища, які вивчаються на емпіричному рівні. Предмет управлінської діяльності часто не підлягає кількісному виміру, а тому може розглядатися як мистецтво управління, яким досконало володіють люди, які мають до цього талант. Такий підхід дозволяє поєднати науку і мистецтво в єдиний процес, що вимагає не тільки постійного доповнення наукових знань, але і розвитку особистих якостей менеджерів, їх здібностей застосування знань у практичній діяльності, створення умов для найбільш повного розкриття потенціалу

працівників.

Опанувати мистецтво управління можна за допомогою пізнання практики управління. Деякі підходи до цього сформулював менеджер Лі Якокка, зокрема, як:

- уміння контактувати з людьми;
- уміння зосередитись та раціонально використовувати свій час;
- уміння визначити пріоритет;
- уміння регулярно ставити запитання своїм провідним працівникам: «Які ваші плани, пріоритети та надії?», «Що ви збираєтесь зробити для їх досягнення?»;
- уміння підбивати підсумок зробленого і визначати цілі на наступний квартал;
- уміння дотримуватися порядку у письмовому викладенні будь-якої ідеї як перший крок до втілення її в життя;
- уміння ухвалювати своєчасні рішення, їм належить і роль мотиватора;
- уміння налаштувати людей на енергійну діяльність;
- уміння вірити у власну діяльність та наполегливо досягати мети, долаючи перешкоди, які виникають.

Менеджмент як наука скеровує зусилля на визначення природи управлінської праці, встановлення зв'язків між причиною і наслідком, виявлення факторів і умов, при яких діяльність організації стає більш продуктивною.

Поряд з терміном «менеджмент» у літературі широко використовується термін «управління».

**Управління – це цілеспрямований вплив на об'єкт з метою зміни його стану та поведінки.**

У такому тлумаченні цей термін можна використовувати стосовно широкого кола будь-яких об'єктів. Саме це відрізняє поняття управління та менеджменту, оскільки останній стосується організації, а управління може проявлятися стосовно будь-якого об'єкта живої та неживої природи.

На практиці поняття «менеджмент» і «управління» традиційно сприймаються як синоніми, оскільки вони мають спільну природу, сутність та зміст і реалізуються як єдиний процес визначення цілей і дій щодо їх досягнення.

Сучасний менеджмент ґрунтується на таких **постулатах**:

- зовнішнє середовище організації надзвичайно мінливе;
- для ефективного менеджменту необхідне постійне вивчення ринку (попиту, пропозиції, споживання);
- менеджмент повинен використовувати інструменти маркетингу і прогнозування;
- менеджмент повинен базуватися на всебічному аналізі інформації;
- менеджмент повинен орієнтуватися на виробництво продукції з мінімальними витратами, а її реалізацію – з максимальним прибутком;
- менеджмент повинен враховувати підходи соціології та психології для розкриття особистих якостей працівників, їх здібностей, накопичувати нові знання і використовувати їх у практичній діяльності.

## 1.2. Предмет і методи менеджменту

Організація складається з окремих підрозділів, кожен з яких має власні відповідні функції, а відтак потребує застосування специфічних прийомів та методів впливу на нього.

**Об'єкт менеджменту – це процес управління різними сферами діяльності організації.**

Функції управління здійснює суб'єкт менеджменту, яким може бути одна людина чи група людей.

**Суб'єкт менеджменту – це працівники керуючої і керованої систем організації, з їх професійним та кваліфікаційним рівнем, ступенем виконання повноважень та взаємозв'язками.**

**Предметом менеджменту** є теоретичні основи управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі), практика управління організаціями (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо), проектування системи менеджменту (формування взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

Це і зумовлює необхідність використання прийомів менеджменту через визначення мети, збір й оцінку інформації, розробку та реалізацію рішень щодо забезпечення ефективного функціонування і розвитку організації.

Результатом функціонування будь-якої організації є виробництво і

реалізація товару, роботи або послуги, які задовольняють реальний споживчий попит та при цьому автоматично забезпечують отримання прибутку для розвитку організації.

Базовими складовими організації є її технічна та соціальна підсистеми.

**Технічна система** об'єднує споруди, будівлі, обладнання, що в сукупності складають виробничо-технічний комплекс організації, який необхідний для виконання конкретних видів господарської діяльності або для вирішення інноваційних завдань. Відповідно до змісту таких завдань відбувається вибір технологій виробництва, ноу-хау, визначаються конкретні технологічні процеси, їх послідовність, процедури, які забезпечують виробництво продукції, надання послуг або виконання робіт.

**Соціальна система** об'єднує працівників організації, які мають необхідний рівень знань, вмінь та навичок виробляти необхідні товари, надавати заплановані послуги чи виконувати певні роботи. Сукупність необхідних знань, вмінь та навичок працівників є основою їх відбору, формування та удосконалення в процесі діяльності організації. Функціонування соціальної системи певним чином упорядковується через розподіл і закріплення персоналу за робочими місцями, встановлення правил внутрішнього розпорядку, режим роботи, форми контролю, механізм відповідальності, регламентацію діяльності.

Соціальна та технічна системи покликані забезпечити єдність і комплексний розвиток організації, надати їй конкретної спрямованості та визначають її структуру.

На практиці об'єктом менеджменту є окремі виробничі та управлінські процеси, зокрема постачання, виробництво, збут, які реалізуються через комплекс внутрішніх організаційних процесів і систем. Ці процеси виникають при поділі і кооперації праці в процесі господарської діяльності організації через відносини з приводу координації робіт, отримання та обробки інформації, стимулювання ініціативи та мотивації працівників.

Предмет менеджменту проявляється через структурно-функціональну, інформаційно-поведінкову та підсистему саморозвитку організації.

**Структурно-функціональна підсистема** організації є сукупністю органів управління, структурних підрозділів та працівників, які виконують певні функції управління та вирішують поставлені завдання. За своєю

суттю ця підсистема є основою діяльності організації та складає каркас менеджменту.

**Інформаційно-поведінкова підсистема організації** є допоміжною складовою, через яку інформаційні канали та зв'язки між структурними підрозділами реалізують цілі організації. Важливість цієї підсистеми нині різко зростає у зв'язку з необхідністю досягнення синергетичного ефекту, який отримують від органічно здійснюваних спільних дій. Існує декілька типів інформаційно-поведінкових підсистем:

1) наявність формальної організації діяльності і відносин у системі управління. Діяльність ініціюється розпорядженнями і потребує контролю;

2) існують конфліктні ситуації, неспокій у відносинах, відсутність зацікавленості у підвищенні ефективності функціонування організації; інтереси робітників знаходяться за межами організації, низький рівень доступності інформації та введення обмежень у її отриманні;

3) наявність зацікавленості у кінцевих результатах функціонування системи управління; прагнення до отримання високих результатів завдяки вдосконаленню внутрішніх відносин, розвитку членів організації, підвищенню рівня сумісної трудової діяльності. Для цього типу характерні доброзичливість у відносинах, прагнення до вирішення конфліктних ситуацій, відкритість у висловлюваннях, схильність до співпраці, а також активність і творчість у ставленні до праці;

4) органічне поєднання особистих інтересів з бажанням отримати високі кінцеві результати функціонування організації. Властивим є високий рівень інформативності на основі високоєфективних технічних засобів. Все це разом дозволяє системі швидко адаптуватися до нових завдань і отримувати подальший розвиток.

**Підсистема саморозвитку системи управління** характеризується схильністю до самовдосконалення, гнучкості та адаптивності до змін, орієнтацією на нововведення, пошук та розробку прогресивних ідей і впровадження їх у практику функціонування системи управління. Ця підсистема містить механізм відтворення, закріплення, розповсюдження та практичне втілення цих якостей. Таким чином, підсистема, по-перше, спрямовує систему управління на постійне вдосконалення і розвиток через розробку ефективних стимуляторів, які спонукають до удосконалення; на постійний аналіз наявних і потенційних можливостей, аналіз оточуючого середовища; на виявлення нових тенденцій у розвитку систем управління на основі світового досвіду. По-друге, підсистема саморозвитку системи



управління забезпечує її розвиток на основі розробки відповідного її напрямку, організації переходу в новий стан на базі розробки програми переходу, розподілу функцій, коригування діяльності на основі аналізу результатів.

У процесі управління використовується безліч різноманітних способів, підходів і прийомів, що дозволяють упорядкувати, спрямувати й ефективно організувати виконання функцій менеджменту, етапів, процедур, операцій, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень. У сукупності вони виступають як **методи менеджменту**.

**Методи менеджменту – це способи здійснення управлінської діяльності, які застосовують для досягнення її цілей.**

Методи менеджменту допомагають реалізувати цілі практичного управління, надаючи в його розпорядження систему правил, прийомів, підходів, що скорочують витрати часу й інших ресурсів на цілепокладання і цілереалізацію. Використання всієї сукупності методів при вивченні нових проблем управління дозволяє збільшити знання про управління і про закономірності процесів і явищ, які протікають в організації, сприяючи розвитку теорії менеджменту.

Основу систем методів, що використовуються в управлінні, становить загальнонаукова методологія, яка передбачає системний, комплексний, процесний, ситуаційний підхід до вирішення проблем, а також застосування таких методів, як моделювання, експериментування, економіко-математичні і соціальні виміри, аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстрагування тощо. Специфіка управління як виду діяльності впливає на форми, масштаби і результативність застосування загальнонаукових методів, які є основною системою методів управління.

**1. Системний підхід до менеджменту** – це спосіб упорядкування управлінських проблем, завдяки якому здійснюється структурування, визначення цілей, встановлення взаємозв'язків між різними елементами.

**Система – це цілісна сукупність елементів, кожен з яких впливає на характеристики іншого та результативність цілого.**

Будь-яка організація є системою. Існують два типи систем: закриті і відкриті. Закриті системи мають фіксовані межі, їх діяльність не залежить від оточуючого середовища. Відкриті характеризуються взаємодією із зовнішнім середовищем. Ці системи залежать від інформації, ресурсів, які

надходять ззовні. Від того, наскільки ефективно така система пристосувалася до зовнішнього середовища, залежить її функціонування. Тому менеджери повинні вивчати, з яких елементів складається організація, і за допомогою теорії систем з'ясувати взаємозв'язок між окремими елементами організації та середовищем, що її оточує.

**2. Ситуаційний підхід** досліджує сукупність обставин, які впливають на організацію в певний період. Використовуючи ситуаційний підхід, менеджер може визначити способи, які будуть сприяти досягненню цілей у конкретних умовах. Для ефективного використання ситуаційного підходу менеджер повинен:

- знати ефективні заходи професійного управління, розумітися на процесах групової та індивідуальної поведінки, системі аналізу, методах планування, контролю, кількісних методах прийняття рішень;
- передбачати наслідки (позитивні і негативні) щодо використання певної методики;
- вміти правильно визначити найбільш важливі фактори для конкретної ситуації та ймовірний ефект від зміни обставин;
- вміти пов'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями для забезпечення досягнення цілей організації.

**3. Процесний підхід** розглядає управління як серію безперервних взаємозв'язаних дій, які є самостійними процесами та водночас його функціями. Таким чином, процес передбачає використання сукупності функцій планування, організування, мотивування та контролювання.

За допомогою **планування** менеджмент забезпечує єдність дій і зусиль задля досягнення цілей організації. Плани повинні узгоджуватися з реальністю. Для того, щоб виконувались подібні плани, необхідно структурувати роботу, конкретизувати завдання, здійснювати відбір кадрів, делегувати повноваження або право використовувати ресурси. З цією метою використовується **функція організування**, яка передбачає формування структури організації. **Мотивування** проявляється як управлінська діяльність, що забезпечує спонукання працівників до якісного виконання роботи. Для забезпечення досягнення мети організації використовується **функція контролювання**.

**4. Конкретно-історичний підхід** розглядає кожне явище в динаміці. У розвитку будь-якого об'єкта управління можна виокремити стадії життєвого циклу: проектування і створення, зростання, зрілість, завершення. Цілі, проблеми управління на кожній стадії розвитку різні, а тому виникає необхідність вибору з усіх методів таких, які найбільше

відповідають об'єктивним умовам та відображають стан об'єкта.

**5. Моделювання** використовується в процесі управління, де вирішуються складні проблеми, що потребують системного підходу. За допомогою моделей вивчають якості та особливості функціонування систем управління. Широко використовують такі **види моделей**:

- **вербальні** – характеризують об'єкти словами літературної мови;
- **графічні** – подають характеристику об'єкта у вигляді графічних залежностей;
- **математичні** – дозволяють оцінювати наслідки управлінських рішень. Найбільш розповсюджені моделі теорії ігор, теорій черг, управління запасами, лінійного програмування, імітаційні, економіко-математичні тощо.

Менеджмент широко застосовує такі прийоми пізнання, як аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія, абстрагування і конкретизація.

**Аналіз** полягає в опосередкованому чи безпосередньому поділі предмета для більш досконалого його вивчення. При такому виокремленні у відповідному порядку частини вивчаються в межах цілого.

**Синтез** – вивчення предмета загалом у єдності і водночас у взаємозв'язку.

**Індукція** – такий метод міркувань, згідно з якими загальний висновок про характеристику сутності формується на підставі вивчення характеристик окремих її складових.

**Дедукція** – дослідження сутності загалом, з подальшим перенесенням здобутих характеристик і ознак сутності на окремі її складові.

**Аналогія** - такий метод мислення, згідно з яким пізнання одного предмета здійснюється на підставі його схожості з іншим предметом дослідження.

**Абстрагування** означає відкидання неістотних, випадкових ознак конкретного предмета вивчення і розгляд загальних, істотних його характеристик, застосованих у процесі подальшого дослідження.

**Конкретизація** – метод, протилежний до абстрагування, визначається як повне пізнання характеристик предмета в усіх його виявах.

При виборі методу необхідно виходити з його практичної придатності, отриманих результатів, їх достовірності, реальності виконання рішення. Найчастіше використовують комбінацію методів, яка відповідатиме особливостям завдань, які необхідно вирішити.

### 1.3. Основні закони і принципи менеджменту

Для формування, функціонування і розвитку організації необхідно дотримуватися **базових принципів управління**:

- стійкість до змін середовищ функціонування організації, тобто при зміні окремих елементів мікро- і макрооточення організації система управління повинна продовжувати ефективно функціонувати та виконувати поставлені цілі;
- економічність управління, тобто при виборі способів і методів для здійснення управління водночас необхідно оптимізувати витрати ресурсів;
- поєднання централізації і децентралізації в управлінні, тобто в системі управління повинен бути раціонально сформованим розподіл виконання управлінських функцій між структурними елементами організації;
- основний вектор управлінських дій – пріоритет споживача та забезпечення довгострокового розвитку організації.

**Принципи менеджменту – це базові правила, основні положення та норми, якими керуються у процесі управління організацією незалежно від її сфер діяльності та організаційно-правових форм господарювання.**

Принципи менеджменту базуються на наукових законах розвитку організацій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Закони розвитку організацій

Закон	Формально-логічний зміст закону
1	2
Закон синергії	Для будь-якої організаційної системи є такий набір елементів, за якого її потенціал буде значно більший або меншим, аніж потенціал її окремих елементів
Закон розвитку	Регламентує максимально необхідний потенціал на кожному з етапів життєвого циклу будь-якої організаційної системи, з урахуванням транзитивності його впливу на наступному етапі розвитку
Закон єдності аналізу та синтезу	Потребує вивчення процесів через взаємозв'язки і взаємозалежності та об'єднання проаналізованих елементів у ефективну функціонуючу систему
Закон цілісності та єдності системи управління	Потребує комплексного всебічного аналізу та координації дій всіх ланок управління при прийнятті та реалізації управлінських рішень щодо функціонування будь-якої організаційної системи

Продовження табл. 1.1

1	2
Закон оптимального співвідношення централізації та децентралізації управління	Визначає оптимальний розподіл повноважень між усіма ланками управління
Закон інформаційної насиченості	Потребує всебічного використання усіх видів інформації на всіх етапах і стадіях функціонування системи
Закон динамізації	Для підвищення ефективності системи необхідне створення гнучкої структури, яка б швидко реагувала на зміни зовнішнього середовища
Закон збільшення ступеня вепольності	Для висхідного руху будь-якої системи необхідне збільшення ступеня використання ресурсів, числа зв'язків між елементами та збільшення їх кількості

Згідно досліджень низки бізнес-консультантів базовими засадами успішного менеджменту є:

- розроблення зрозумілого та реального плану діяльності організації;
- постійне удосконалення проведення як управлінських, так і виробничих операцій та дій;
- створення організаційної культури, що орієнтуватиметься на підвищення результативності;
- створення гнучкої організаційної та функціональної складової організації.

**Організаційна складова організації** включає перелік певних складових елементів, які в сукупності створюють організаційну основу певних процесів та явищ та сукупність усіх правил і норм, які циркулюють всередині організації. Суб'єктний склад організаційної складової містить структурні підрозділи управління на кожному його рівні та працівників для виконання кожної управлінської або виробничої функцій. **Функціональна складова організації** об'єднує виробничі та управлінські процеси та технології, реалізація яких відбувається через використання функцій управління окремими елементами суб'єктного складу організаційної частини.

В основі всіх принципів управління покладено **системний підхід**, який передбачає розгляд усіх подій, явищ та процесів в їх взаємозв'язку та визначення пріоритету роботи менеджера з причинами, а не з їх наслідками.

Отже, на практиці необхідно комплексно враховувати менеджерами організації як симптоми, так і фактори і причини настання проблемних ситуацій. При цьому необхідно пам'ятати, що аналогічно до лікування

хворих, лікувати необхідно не симптоми, а усувати фактори та причини їх настання. Менеджери повинні пам'ятати, що **симптом** появи проблемної ситуації є лише зовнішнім проявом її настання, **фактором** виникнення, як правило, є певна подія, що зумовлює її настання, а **причина** – певні події або явища у внутрішньому та зовнішньому середовищах, існування яких зумовлює настання або активізує силу впливу факторів проблемних ситуацій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Приклади взаємозв'язку симптомів, факторів та причин настання проблемних ситуацій у діяльності організації

Функціональна сфера діяльності організації	Симптом	Фактор	Причина
Виробничо-технологічна	Зниження якості продукції	Порушення технологічної дисципліни	Низька кваліфікація персоналу
Збутова	Збільшення залишків готової продукції на складах	Зміна попиту на продукцію	Неефективна робота відділу маркетингу
Постачання	Порушення графіку поставок	Бартеризація розрахунків	Погіршення ринкової кон'юнктури

При умові врахування симптоматики виникнення проблемних ситуацій та коригування в процесі змін саме факторів і причин їх виникнення значно оптимізується час реакції організації на зміни зовнішнього чи внутрішнього оточень, і, як правило, їх упровадження є менш складним у функціональному і організаційному аспектах.

Таким чином, системний підхід у менеджменті передбачає шість етапів:

- виявлення проблеми;
- аналіз причин;
- планування вирішення;
- виконання плану;
- перевірка результатів;
- упровадження управлінських дій.

При цьому менеджер повинен пам'ятати, що його рішення, яке спрямоване на одну підсистему діяльності організації, автоматично впливатиме на функціонування інших, а тому важливим принципом управління є проектування та прогнозування управлінських впливів як на організаційну, так і на функціональну складові. Іншим важливим аспектом

є визначення пріоритетів і побудови ієрархії цінностей організації, що дасть можливість оптимально розподілити зусилля менеджера в процесі управління.

Секрет успіху ефективного менеджменту узагальнено може відобразитися у **філософії управління**, яка покладена в основу діяльності багатьох успішних організацій у світі:

- якість, а не кількість товарів, робіт і послуг, що продукує організація, тобто пріоритет інтенсивних параметрів діяльності менеджера над інтенсивними;
- інновації не лише у товар, роботу чи послугу, а й в усі виробничі та управлінські процеси організації;
- спрямованість управлінських дій на досягнення лідерства на ринку;
- орієнтація управлінських дій на збільшення як матеріальної, так і суспільної цінності організації.

Знання сутності закономірностей і принципів менеджменту організацій дає змогу менеджерам свідомо організувати свою управлінську діяльність та відповідно впливати на роботу підпорядкованих працівників.

#### 1.4. Менеджер як основний суб'єкт управління

Об'єктами управління є різні напрями та підсистеми діяльності організації, вплив на які здійснює менеджер як основний суб'єкт управління.

**Менеджер – це працівник організації, який спрямовує роботу інших працівників через реалізацію функцій та інструментів управління та несе відповідальність за її результати.**

Діяльність менеджера як основного суб'єкта управління втілюється у його здатності впливати на дії. Іноді менеджери управляють діями безпосередньо через вирішення поточних управлінських ситуацій, управління проектами, вирішення суперечок між працівниками. Якщо менеджер віддаляється від виконання цих завдань на один крок, це буде управління людьми, які виконують ті чи інші дії. Менеджери мотивують їх, займаються побудовою команди та сприяють створенню позитивної культури. Таким чином, вони досягають того, щоб працівники самостійно та успішно виконували потрібні дії і тим самим підвищували результатив-

ність організації. Якщо ж менеджер віддаляється на два кроки, тоді управлятимуть лише інформацією, яка спонукає людей приймати рішення та виконувати певні дії. Це охоплює процес розробки організаційної структури, управління бюджетами, делегування завдань. При цьому сьогодні дуже багато менеджерів займаються управлінням інформацією, коли планують збільшити бюджет організації на 10 % і змусити працівників виконувати його або звільнитися. Порадою окремих бізнес-тренерів у цьому напрямку є звернути більшу увагу на людей та дії, а при управлінні інформацією – врахувати реалії діяльності організації на її більш низьких рівнях функціонування.

Кожен менеджер як особистість вирізняється власною індивідуальністю, діловими, соціальними, моральними та психологічними якостями. Таку різноманітність поведінки менеджера узагальнюють у трьох типах: автократичному, демократичному і ліберальному.

**Автократичний тип поведінки менеджера** позначений схильністю до одноосібного управління, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань та свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Менеджер автократичного типу є авторитарним, бюрократичним, не дозволяє критики і не прислуховується до думки працівників. Найбільш часто вживаними функціями управління для нього є контролювання та організування. Функція планування ним реалізується єдиноначально, а організаційні заходи (наради, збори) проводяться лише для дотримання формальності, оскільки усе вирішено заздалегідь. Функція мотивування реалізується насамперед у зворотному порядку, тобто вважає, що адміністративні стягнення є найкращим засобом впливу на працівників з метою досягнення ефективності їх роботи.

**Демократичний тип менеджера** особисто займається тільки пріоритетними та водночас найскладнішими завданнями, а інші передає підлеглим відповідно до їх кваліфікації та посадових обов'язків. При цьому працівники організації як експерти залучаються до таких видів управлінської діяльності, як визначення цілей діяльності організації, оцінка роботи як організації, так і працівників зокрема, підготовка та ухвалення управлінських рішень. Менеджер демократичного типу постійно інформує підлеглих про стан справ організації та перспективи її розвитку. Менеджер-демократ орієнтується на можливості підлеглого, його природне прагнення до реалізації інтелектуального і професійного потенціалу. При такому підході функціональна діяльність менеджера оптимально поєднується з мотивуванням працівників та процесом

формування спільних організаційних цінностей.

**Ліберальний тип менеджера** відрізняється певною безініціативністю та небажанням брати на себе відповідальність за результативність процесів управління та їх наслідки. Менеджер-ліберал мало втручається в справи підлеглих і виступає здебільшого в ролі посередника у взаєминах з іншими організаціями чи структурними підрозділами організації. У стосунках з підлеглими менеджер-ліберал ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їх професійних або особистих проблем, готовий вислуховувати критику і міркування, але у більшості випадків не повною мірою реалізує визначені орієнтири власної діяльності. За таких обставин досить часто реальне управління в організації здійснює неформальний лідер, оскільки ліберал швидше змінить завдання, ніж буде вимагати виконання від працівника. Таким чином, менеджер-ліберал використовує спектр потенційних управлінських впливів не повністю, а орієнтується лише на створення сприятливого соціально-психологічного впливу в організації.

Відомий Інтернет-журнал «Headhunter» визначає таку типологію менеджерів:

– **зірка** – менеджер цього типу переконаний, що у нього відмінна команда, підлеглі готові йти за ним і у вогонь, і у воду. Він цінує те, що більшість із них поділяє його ідеї і створює сприятливу робочу атмосферу;

– **батько рідний** – менеджер цього типу переконаний, що має дуже теплі стосунки із колективом, усі конфлікти вирішує «по-людськи» і не виносить їх на офіційний рівень;

– **комунікатор** – менеджер цього типу завжди проти бюрократизму у стосунках із членами команди, намагається зі всіма підтримувати якщо не дружні, то максимально відкриті стосунки. Робочий графік містить час як і для з'ясування робочих питань, так і для простого спілкування з працівниками;

– **партнер** – менеджер цього типу намагається спілкуватися із членами колективу, як із рівними, усі рішення ухвалюються колегіально, хоча останнє слово й залишається за менеджером;

– **професіонал** – менеджер цього типу віддає своїй професії значну частину життя і чекає того самого від підлеглих, оскільки вважає, що усі повинні бути компетентними та працездатними, а власні проблеми працівники повинні залишати за порогом офісу;

– **експерт** – менеджер цього типу надає певну незалежність своїм

підлеглим у прийнятті рішень. До менеджера цього типу вони можуть звернутися лише у винятковому випадку, оскільки експерт вирішує лише стратегічно важливі завдання;

– **вимушений менеджер** – менеджер цього типу випадково потрапив на керівну посаду, тому він вважає, що краще відповідати лише за себе.

Відома британська рекрутингова фірма «Biscuit Recruitment» розробила власну типологію менеджерів, яка допомагає працівникам організації організувати власну діяльність залежно від особливостей їх керівників. Основними типами менеджерів є:

– **менеджер, який контролює все** – менеджер цього типу втручається практично у все, що робить його підлеглий, оскільки вважає, що знає краще як, коли, де та чому необхідно здійснювати будь-яку дію. Для підлеглого оптимальним варіантом поведінки буде намагання перевершити свого керівника у мікроменеджменті через складання найдетальнішого опису процесу виконання завдання. Переконавшись, що працівник тримає все під контролем, менеджер навчиться більше довіряти, делегувати повноваження та зменшити лише використання функції контролювання;

– **соковитискач** – менеджер такого типу при реальній тривалості виконання завдання у три дні ставитиме термін у два та часто вимагатиме виконання водночас низки термінових та часто не пов'язаних між собою завдань. У цьому випадку працівнику необхідно попросити менеджера допомогли розподілити завдання за пріоритетами, що значною мірою послабить відповідальність за невчасне виконання нетермінових та непріоритетних завдань;

– **найкращий приятель** – як правило цей менеджер нещодавно зайняв цю посаду, а раніше був звичайним працівником, тому він остерігається, що колишні колеги його недолюблюватимуть. Менеджери цього типу старанно уникають різних неприємних моментів, зокрема терплять працівників, котрі систематично зривають виконання завдань, не роблять зауважень за запізнення чи погано виконану роботу. Працівник повинен вимагати формування зворотного зв'язку з менеджером стосовно результатів власної роботи чи внеску в загальний результат;

– **геній** – такий менеджер постійно намагається принизити значущість інших працівників та виокремити власну незамінність. У такому випадку працівнику варто уточнити у менеджера, що саме керівникові не подобається у його роботі, а також, що слід вчинити, аби відповідати його очікуванням.

– **бос-антимотиватор** – такий менеджер усім своїм виглядом показує, що працівник завжди каже щось не те, що знижує ініціативність та бажання працювати в останнього. Щоб мінімізувати негативний ефект, працівник повинен йти на наради з менеджером з низкою дуже конкретних запитань, які б потребували лише відповідей «так» або «ні»;

– **людина-«примара»** – такий менеджер рідко з’являється на організаційні заходи в колективі та не відповідає на електронні повідомлення. Якщо це відбувається, тому що менеджер об’єктивно дуже зайнятий, працівнику необхідно зібрати всю необхідну інформацію та представити її у стислому форматі, щоб якнайкраще використати обмежений час менеджера.

Узагальнюючи особливості типів поведінки, можна окреслити інтегральний **тип поведінки «ідеального» менеджера**, який полягатиме в дотриманні наступних характеристик:

1. Чітка позиція з будь-яких питань управління.
2. Творчий підхід до вирішення всіх проблем.
3. Відсутність суб’єктивізму в оцінках та рішеннях.
4. Науковість, гнучкість у застосуванні різних методів управління.
5. Врахування думки працівників у вирішенні завдань.
6. Орієнтація на розумний ризик.
7. Стійкість до виявів формалізму.
8. Діловитість.
9. Чутливе та уважне ставлення до людей.
10. Нетерпимість до недоліків.

Узагальнення результатів досліджень у напрямку вивчення особистих рис людини, що дозволяють їй стати ефективним менеджером, дозволяють об’єднати їх у такі групи: фізіологічні, психологічні, інтелектуальні та ділові. До фізіологічних належать такі характеристики людини, як зріст, вага, статура, стан здоров’я, енергійність тощо. Психологічні або емоційні якості втілюються на практиці головним чином через характер людини (для лідера важливо бути врівноваженим, але рішучим). Інтелектуальні якості допомагають лідеру приймати правильні рішення. Особисті ділові якості лідера впливають на його здатність виконувати свої функції. Вони набувають і вдосконалюються з досвідом і їх цінність для успіху зростає за рівнями організаційної ієрархії (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

**Якості, притаманні успішним менеджерам**

Інтелектуальні здібності	Риси характеру особистості	Набуті навички та вміння
Розум і логіка	Ініціативність	Уміння заручатися підтримкою
Розсудливість	Гнучкість	Уміння кооперуватися
Проникливість	Пильність	Уміння завойовувати популярність і престиж
Оригінальність	Творчість	Такт і дипломатичність
Концептуальність	Чесність	Уміння брати на себе ризик і відповідальність
Освіченість	Особистісна цілісність	Уміння організувати
Знання справи	Сміливість і самовпевненість	Уміння переконувати
Розвинуті мовні навички	Урівноваженість	Уміння змінювати себе
Допитливість і пізнавальність		Уміння бути надійним
Інтуїція		Уміння жартувати і розуміти гумор
		Уміння розбиратися в людях

Але з часом стало зрозуміло, що наявність чи відсутність вказаних рис у певної людини не може однозначно свідчити на користь того, що вона обов’язково стане або не стане ефективним менеджером. Тому подальші дослідження у цьому напрямку втратили свою привабливість: вони не дозволили створити «єдино правильний образ ефективного менеджера, а отже, закласти основи теорії. Окрім того, через неможливість виміряти ступінь вияву різних лідерських якостей у конкретної особи не вдалося досягти практичного її застосування: розробити програму індивідуальних змін, яка б дозволяла формувати ці риси у тих, хто готує себе до керівної роботи. Хоча сьогодні провідні бізнес-школи пропонують тренінг-курси управління індивідуальними змінами, але вони здебільшого стосуються лише вдосконалення ділових якостей і комунікативних навичок.

Для успішної роботи організації дуже важливими є не лише сформовані у ньому стосунки, що забезпечують ефективну взаємодію людей у процесі спільної роботи, але і те, яким чином спрямовується їх діяльність, які форми впливу використовуються для того, щоб спонукати людей до продуктивної праці. Ці питання належать до компетенції менеджера – людини, яка очолює колектив і використовує надану їй владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють. Отже, управлінська роль менеджера полягає у тому, що менеджер – це людина, яка відповідає за отримання результатів інших людей.

Питання для обговорення

1. Проаналізуйте різні визначення менеджменту та сформулюйте власне цього поняття.
2. Охарактеризуйте менеджмент як процес управління.
3. Які елементи формують рівні управління?
4. У чому полягає мистецтво менеджменту?
5. Охарактеризуйте основні відмінності між категоріями «менеджмент» і «управління».
6. Які складові формують предмет менеджменту?
7. Розкрийте змістове наповнення сучасних прийомів менеджменту.
8. Розкрийте формально-логічний зміст основних законів розвитку організації.
9. Охарактеризуйте взаємозв'язок між ознаками, факторами і причинами виникнення проблемних ситуацій у діяльності організації.
10. Опишіть етапи реалізації системного підходу в менеджменті.
11. Сформулюйте спільні та відмінні риси різних типів поведінки менеджера.
12. Наведіть приклади до кожного із типів поведінки менеджера, згідно із класифікацією Інтернет-журналу «Headhunter».
13. Які якості, на ваш погляд, є визначальними для успішного менеджера?

**ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНИЙ СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 2.1. Історія розвитку менеджменту
- 2.2. Наукові школи менеджменту
- 2.3. Основні крос-культурні моделі менеджменту
- 2.4. Сучасні тренди розвитку менеджменту

**2.1. Історія розвитку менеджменту**

Вивчення історії менеджменту має велике значення тому, що мова йде про спосіб мислення, ідентифікацію взаємозв'язків між поділами, які відбуваються в суспільстві, й оцінкою можливості їх вияву в майбутньому. Історична перспектива є середовищем інтерпретації сучасних проблем. Тільки звернення до історії дозволяє виявити справжній зміст того, що відбувається, оцінити розвиток ситуації, з'ясувати перспективні напрямки розвитку організації.

Вивчення історії передбачає не тільки хронологічне упорядкування певних подій, а й розуміння впливу соціальних, суспільних та економічних сил на діяльність організації у динаміці. Вивчення історії – це навчання стратегічному мисленню, уміння побачити те, що відбувається, збоку, покращити концептуальні навички менеджерів.

Розвиток менеджменту є частиною загального поступального руху людства та суспільства. Аналіз змісту відомих історичних документів вказує на те, що елементи менеджменту існують з моменту появи *homo sapiens* – людини мислячої. Поява людини, формування суспільних відносин, розвиток цивілізації об'єктивно зумовили створення перших соціальних відносин, що призвело до розмежування окремих функцій (матеріальних, інтелектуальних) та стало основою формування статусу лідера, визначення його повноважень, забезпечення підпорядкованості йому підлеглих. Елементи сучасного менеджменту закладались протягом тисячоліть світової історії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Гене́за менеджменту**

Час і місце	Джерело і автор	Основні положення
1	2	3
XXI ст. до н. е. Вавилон	Кодекс Хаммурапі	282 закони про владу, повноваження, реєстрацію, мінімальну оплату праці, контроль виконання.
XVIII ст. до н. е. Єгипет	«Пропозиція Іпусера»	Положення про владу перших професійних менеджерів – візира, десятника, сотника тощо
XII ст. до н. е. Китай	«Конституція» Чоу	Виокремлення функції організації, спеціалізації, кооперації, контролю, оцінка ефективності
V ст. до н. е. Греція	«Домострой» Сократа, Ксенофонта	Економіка, господарювання, раціоналізація, попит і накопичення, підкорення господарю. Визначення менеджменту як особливого виду мистецтва
II ст. до н. е. Рим	«Про Землеробство» Катона	Пріоритет робочої сили, інтенсивність праці, завдання, нормування, дисципліна
1122 р. Київ	«Повчання» Володимира Мономаха	Вимоги керівництва до підлеглих, професійна підготовка та відповідальність
1426 р. Генуя – Венеція	«Книга обліку родини» Соранцо	Інформаційне забезпечення менеджменту, система балансів
1513р. Флоренція	«Государ» Макіавеллі	Державний устрій, забезпечення влади, принцип вертикально інтегрованих структур

Продовження табл. 2.1

1	2	3
1801р. Росія	«Александр І» Д. Стюарта	Обґрунтування адміністративного виокремлення управлінського персоналу організації
1850 р. Англія	«Досвід фабричного управління» Р. Оуена	Основи сучасного менеджменту, керівництво персоналом, єдиноначальність, адміністрування
1903р. США	«Цеховий менеджмент» Ф. Тейлора	Концепція, принципи, філософія менеджменту, універсальність функціонального керівника
1916р. Франція	«Загальна промислова адміністрація» А. Файоля	Адміністративні основи менеджменту, розпорядження, функціональний підхід

Початком відліку історії менеджменту стало зародження писемності в стародавньому Шумері в V тисячолітті до н. е. Революційне досягнення в житті людства призвело до виникнення особливого прошарку «жерців-бізнесменів», які успішно здійснювали релігійно-комерційні й торгові операції, вели ділове листування і грошові розрахунки. Ця перша управлінська революція має назву **релігійно-комерційна**.

Діяльність вавилонського царя Хаммурапі (1792-1750 рр. до н. е.), який видав низку законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними верствами населення, вважається другою управлінською революцією. Ці закони призвели до світського стилю управління, посилення контролю та відповідальності за виконані роботи. Друга управлінська революція - **світсько-адміністративна**.

Третя управлінська революція, що відбулася в часи правління Навуходоносора (605-562 рр. до н. е.), поєднала державні методи управління і контроль за діяльністю у сфері виробництва та будівництва та має назву **виробничо-будівельної**.

У період зародження капіталізму й індустріального прогресу європейської цивілізації (XVII-XVIII ст.) виникла четверта управлінська революція, що призвело до зародження **професійного управління**. Внаслідок промислової революції кінця XVIII — початку XIX ст., поряд з емпіричними методами дослідження в управлінні стали впроваджуватися прикладні розробки й експерименти, результати яких допомагали визначати норми виробітку і винагороди, оптимальні терміни роботи устаткування, обсягу випуску продукції, удосконалювати організацію виробництва і праці. Під час промислової революції було зроблено перші спроби перекласти ідеї управління на папір для узагальнення його

принципів, унаслідок чого було закладено необхідні умови теорії менеджменту.

П'ята управлінська революція (кінець XIX – початок XX ст.) відома як **бюрократична**. Теоретичним підґрунтям цієї революції стала концепція «раціональної бюрократії» відомого економіста, соціолога Макса Вебера. В її основу були закладені такі постулати: формування великих ієрархічних структур, поділ управлінської праці, введення норм і стандартів, встановлення посадових обов'язків і відповідальності менеджерів.

Незважаючи на велике значення революційних перетворень, розвиток управління відбувався переважно еволюційним шляхом. Він характеризувався безперервністю, відображав логіку й історію змін, які відбувалися не тільки в економіці, а й в усій системі соціально-економічних відносин людської цивілізації.

У науковій та навчальній літературі репрезентовано широке коло авторитетних дослідників актуальних ідей і концепцій менеджменту, які здійснили суттєвий вплив на його історичне позиціонування та сучасне подання.

Питання про природу і принципи справедливого й ефективного управління було предметом роздумів багатьох видатних мислителів. А основи реалістичного погляду на управління як на процес, що виникає при необхідності досягнення цілей під час спільної діяльності людей, були закладені ще за часів античності. Так Сократ був одним із перших, хто охарактеризував управління як особливу сферу діяльності та визначив важливість поділу і спеціалізації праці, наголошуючи при цьому, що основною причиною бідності суспільства є відсутність кваліфікованого керівництва. Платон доводив, що діяльність з управлінням є важливим елементом системи життєзабезпечення суспільства. Управління повинно базуватися на розумних і загальних законах. Але в кожній конкретній ситуації для того, щоб знайти правильні рішення, цих законів недостатньо, для цього потрібен особливий вид мистецтва – управління. Інший великий мислитель – Аристотель – у своєму вченні про домогосподарство вказав на необхідність розробки науки, яка б навчала організовувати сумісну працю людей, тобто мистецтва управління ними.

Отже, управлінська думка постійно розвивалась, висуваючи нові ідеї про ефективне управління. При цьому ускладнення процесу управління, підвищення його ролі та значення для зростання ефективності виробництва призвели до появи наукових шкіл менеджменту.



## 2.2. Наукові школи менеджменту

Погляди на управління змінювалися з розвитком суспільних відносин, зміни парадигми бізнесу та удосконаленні технології виробництва. У зв'язку із виникненням та еволюцією великомасштабного виробництва на початку XX століття погляди менеджерів і теоретиків зазнали істотних змін. В організаціях була задіяна велика кількість працівників, упроваджувалось складне устаткування і технології, які ґрунтувались на досягненнях науково-технічної думки того часу. У цих умовах необхідними були докорінні зміни в управлінні виробництвом, що вимагали від керівників зосередитись на розробці наукових і раціональних принципів управління людьми, матеріалами, фінансами та обладнанням. Відтак, у процесі наукових досліджень було сформульовано перші принципи положення, вироблено механізми та рекомендації щодо управління виробничо-господарською діяльністю та сформовано основні школи управлінської думки: школа наукового управління, класична (адміністративна) школа, школа людських відносин (поведінкова), кількісна школа.

Засновником і основним розробником **школи наукового управління** є Ф. Тейлор (1856-1915 рр.). У його вченні основна увага зверталась на проблеми підвищення продуктивності праці завдяки внесенню в процес управління наукового обґрунтування змін. Вихідним моментом для підвищення ефективності праці Ф. Тейлор вважав, що менеджери повинні думати, а робітники – працювати. Такий підхід сприяв поглибленню спеціалізації, появі великої кількості функціональних менеджерів, дозволив успішно вирішувати проблеми корпоративної динаміки, стимулювати оптимальне навантаження, продуктивність та організацію праці підлеглих. Він розробив і успішно втілював методику поділу праці. Винагороду Ф. Тейлор уявляв не лише як грошове втілення, а також як певні винагороди працівникам (наприклад, ідальні, дитячі садки, вечірні курси тощо).

Ф. Тейлор визначив керівництво підлеглими як основу організації і розглядав його як суспільну науку і як особисте мистецтво. Він сформулював чотири основні принципи наукового управління працею:

- зміна практичних методів праці суто науковими (вивчення траєкторії рухів, організація робочих місць тощо);
- навчання працівників (інструктаж, напрацювання навиків та їх закріплення);

- налагодження співробітництва;
- чітке розмежування функцій між адміністрацією і працівниками.

Крім того, Ф. Тейлор запропонував функціональну структуру управління, відповідно до якої контролювати хід роботи, давати вказівки кожному робітнику повинен не один майстер, а декілька – кожен за своєю функцією, що значно послаблювало одноосібність керівництва в організації.

У Ф. Тейлора було багато прихильників та послідовників, які розвивали цей напрямок наукових досліджень. Зокрема, суттєвий внесок у теорію і практику управління зробили: Г. Емерсон, Г. Форд, подружжя Ліліан і Френка Гілбертів.

Г. Емерсон відкрив основні принципи підвищення продуктивності праці: чітко поставлені цілі; здоровий глузд; компетентна консультація; дисципліна; справедливе ставлення до персоналу; швидкий, надійний і постійний облік; диспетчеризація; норми і розклад; нормування операцій; письмові стандартні інструкції; винагорода за продуктивність. Ці принципи дозволили значно підвищити продуктивність праці в організаціях.

Основну увагу Г. Форд звертав на технічну організацію через масове виробництво, уніфікацію і стандартизацію виробів, вузлів, деталей, сировини, матеріалів, максимально можливу машинізацію трудових процесів; поділ праці на прості операції, що не потребують високої кваліфікації; високу організацію підготовки виробництва, розташування обладнання і працівників відповідно до послідовності технологічного процесу, повне використання ресурсів, економія енергії тощо.

Подружжя Ліліан і Френк Гілберти акцентували свою увагу на раціоналізації праці та оптимізації рухів працівників.

Завдяки школі наукового управління менеджмент стали визнавати як самостійну галузь наукових досліджень, а методи і підходи, які використовували в науці і техніці, можна ефективно застосовувати для досягнення цілей організації.

Прагнення визначити загальні характеристики і закономірності розвитку організацій призвели до виникнення **класичної (адміністративної) школи**. Засновником школи вважається французький адміністратор і підприємець А. Файоль (1841-1925 рр.). У свої дослідженнях він визначив управління як особливий вид діяльності, який залежить від розміру організації, рівня ієрархії управління та містить такі обов'язкові функції, як планування, організація, контроль, координація та мотивація.

А. Файоль визначив 14 принципів управління, від яких залежить успіх організації: поділ праці, влада, дисципліна, єдність розпорядництва, керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів спільним, винагорода, централізація, порядок, справедливе ставлення до персоналу, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух, скалярний ланцюг. На думку А. Файоля, ці принципи повинні застосовуватися в будь-якій організації, в якій здійснюється управління. Саме через ці принципи було розкрито змістовий аспект адміністрування.

Значний внесок у розвиток класичної (адміністративної) школи управління зробили: М. Фоллет, Ч. Бернард та М. Вебер. М. Фоллет розглядала проблему взаємодії етики, влади, лідерства та вплив постановки реальних цілей в організації на кількість конфліктів. Розробки М. Фоллет продовжив Ч. Бернард, найважливішим досягненням якого є концепція «неформальної організації», яка завжди існує усередині будь-якої організації і створена сформованими соціальними групами, а неформальні відносини необхідно використовувати з метою підвищення ефективності організації. М. Вебера вважали засновником концепції «раціональної бюрократії». Досліджуючи соціальні основи організації, її ієрархію, структуризацію та управління, вчений визначив основні характеристики бюрократичної організації: високий ступінь розподілу праці, чітка управлінська ієрархія, численні правила, стандарти та показники оцінки роботи, дух формальної знеособленості (відсутність симпатій та переваги до окремих працівників), підбір кадрів в організації за їх діловими та професійними якостями.

Загалом період домінування класичного напрямку менеджменту був дуже насиченим. У теорії та практиці управління з'явилися нові поняття, які незабаром стали фундаментальними, підвищились продуктивність організацій, поліпшилось стосунки менеджерів і працівників.

**Школа людських відносин (поведінкова)** зародилась у відповідь на нездатність усвідомлення людського фактору як основної складової ефективності організації. Нові форми управління у 20-30-х рр. ХХ ст. характеризувались більш вираженою соціологічною і психологічною складовою. Ця школа вивчала питання соціальної відповідальності перед працівниками, проблеми індивідуальної психології, потреб людини, мотивацію працівників, співвідношення формальних і неформальних організацій, лідерство, роль соціальних, гендерних, етнічних та інших факторів, які впливають на ефективність праці.

Засновником цієї школи став американський соціолог та психолог

Е. Мейо (1880-1949 рр.), який шукав способи застосування досягнень психології і соціальних наук до проблем організації праці і практичних методів управління. У результаті проведення Хоуторнського експерименту, він довів, що висока продуктивність праці залежить від відносин між людьми в процесі спільної роботи та від соціальної організації робочого місця. При цьому менеджери повинні довіряти працівникам і основну увагу звертати на створення сприятливих відносин у колективі, що призведе до підвищення продуктивності праці. Е. Мейо довів, що неформальні стосунки в процесі виробництва є вагомою організаційною силою, що здатна як протистояти розпорядженням менеджменту, так і сприяти їх реалізації. Тому неформальні стосунки ні в якому разі не можна ігнорувати, ними слід керувати на основі співпраці між працівниками та адміністрацією. Кожен менеджер повинен сприяти створенню рівноваги між технічними і соціальними елементами організації, стежити за взаємодією між працівниками задля досягнення загальної мети організації.

До найбільш відомих представників школи людських відносин належать А. Маслоу і Д. МакГрегор. А. Маслоу побудував ієрархію людських потреб, основу якої становлять фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в причетності та самовираженні, самоактуалізації. Він довів, що управління повинне здійснюватися на основі виявлення потреб працівників і використання відповідних методів мотивування. Д. МакГрегор вважав, що частина менеджерів не вмюють ефективно використовувати талант працівників, створювати організаційний клімат, який би сприяв зростанню людини, а без цього віддача навіть підготовлених менеджерів буде неоднозначною. На основі своїх досліджень він розробив теорії «Х», яка ґрунтувалась на постулатах класичного менеджменту, коли працівники апіорі не зацікавлені у своїй роботі, та «У», ідея якої полягала в ефективному використанні внутрішньої мотивації та інтелекту працівників, створенні умов, за яких вони свідомо прагнуть до досягнення організаційних цілей, вияву відповідальності та самоконтролю.

З 50-х рр. ХХ ст. дослідження проблем управління проводилося за різними напрямками: класичним, людських відносин, біхевіористським, кількісним і системним підходами. Така різнобічність розробок відповідала новим потребам післявоєнної економіки, у якій під впливом науково-технічного розвитку почали формуватися ринково-підприємницькі структури, спостерігалось швидке зростання середніх і малих

організацій, орієнтованих на задоволення попиту населення, що вимагало нових методів управління. Ці обставини призвели до виникнення **кількісної школи управління** (нова емпірична школа, школа соціальних систем, школа дослідження операцій, нова школа). Цей напрям передбачає широке застосування у прийнятті управлінських рішень математичних, статистичних та інших кількісних методів. На їх основі ґрунтувалися завдання управління запасами, розподіл ресурсів, масове обслуговування тощо.

Найчастіше проблеми кількісної школи пов'язують із дослідженням операцій (проектуванням та функціонуванням операційних систем), процесами розробки та прийняття управлінських рішень, побудовою інформаційних систем.

У процесі подальшого розвитку управлінської думки з'явилася нова емпірична школа. Її представники Г. Дейвіс, П. Друкер, У. Ньюмен, А. Чандлер вважали, що менеджмент треба будувати на узагальненні досвіду попередньої роботи з використанням методів економічних наук, психології, соціології, математики. Головним завданням у сфері менеджменту є одержання, опрацювання й аналіз практичних даних і розробка на цій основі рекомендацій для менеджерів. Вважалося, що ключ до ефективного управління можна знайти в практиці, досвіді.

Поступово ставало зрозуміло, що ефективність праці залежить і від складних групових (соціальних) взаємозв'язків у самій організації. Розпочалось формування школи соціальних систем. Її представниками є Ч. Бернард, Ф. Селзник, Г. Саймон, Д. Марч, які розглядали соціальну організацію як комплексну організаційну систему з такими складовими, як індивід, формальна і неформальна структури організації, статуси і ролі членів організації, зовнішнє оточення, технічні засоби праці. Значну увагу звертали на взаємодію вищевказаних складових, комунікаційні зв'язки, мотивацію праці, лідерство, стратегічне планування, прийняття рішень.

У цей час поширились теорії дослідження операцій і людей, які репрезентували підхід до вирішення управлінських проблем, коли будь-яка проблема вирішується із застосуванням відповідних математичних методів і за участю спеціалістів різних професій. До цієї школи належать Р. Акоф, Р. Ален, С. Бір, Л. Клейп тощо. Представники школи дослідження операцій розробляють теоретично і використовують на практиці методи математичного програмування; методи, засновані на теорії ймовірності та математичної статистики. При цьому для розробки рішень рекомендується утворювати спеціальні дослідницькі групи в

організації.

Подальший розвиток математики, теорії систем управління, кібернетики, комп'ютеризації сприяв формуванню «нової школи» управління. Її засновниками були Л. Берталанфі, Д. Форрестер, Р. Калмак та ін. Представники «нової школи» займалися плануванням раціональних розкладів, оптимізацією і розподілом ресурсів організації, прогнозуванням, теорією різних ситуацій.

### 2.3. Основні крос-культурні засади менеджменту

Крос-культурні аспекти у менеджменті втілюються у врахуванні та подальшому застосуванні технологій управління з огляду на соціальні, культурні особливості умов їх реалізації.

**Основні крос-культурні засади менеджменту** узагальнюють специфіку управління через поєднання національних і регіональних культур та мікрорівень гендерних, вікових, професійних особливостей.

Практична реалізація менеджменту як процесу управління значною мірою визначається національною приналежністю менеджера як суб'єкта управління.

Оскільки **образ типового менеджера-американця** характеризується такими рисами, як жорсткий прагматизм, орієнтація на реальну справу, що приносить користь, прагнення до матеріального достатку та отримання прибутку, основною спрямованістю його дій є цільовий динамізм, який проявляється у тому, що американець завжди бачить життєві й ділові цінності, яких бажає, й постійно спрямований на їх досягнення. Алгоритм дій «мета – дії – досягнення – нова мета» є базовими постулатами дій менеджера-американця. В аспекті коригування своєї поведінки менеджери-американці використовують принципи тайм-менеджменту, оскільки вважають час найважливішим діловим ресурсом. Визначальними особистими рисами типового представника є глибокий індивідуалізм і виняткова самостійність у прийнятті та реалізації рішень, а також і повна готовність нести за них всю необхідну відповідальність. Американці певною мірою чітко орієнтуються на закони та юридичні норми, водночас цінують неформальні відносини й роботу на засадах довіри. Відповідно, вони гостріше реагують на ситуації, коли партнер використовує недоброчесні прийоми гри.

**Менеджер-англієць** ставиться до бізнесу як до гри й спорту, при цьому він, звичайно, турбується про прибутки та успішний стан діяльності

організації. Для менеджерів-англійців очевидно є нелюбов до абстрактних проєктів, оскільки вони скоріше готові думати відразу, швидше почати щось робити й реально вирішувати виникаючі проблеми. В основі особистих національних рис англійців лежить почуття власної гідності, і саме це підводить до усвідомлення необхідності дотримання етичних норм і загальноприйнятих традиційних правил, навіть якщо ці норми й правила не записані в договорах.

Для **типового французького менеджера** є характерним інтелектуалізм, любов до мистецтва, гармонії та краси, які цікаво виявились у сфері ділового життя. Практика свідчить, що жодна європейська нація не займається побудовою досконалих планів, проєктів і програм так прискіпливо, як французи. Сам процес пізнання, побудови ідеальної логічної схеми, обробки її деталей – усе це стихія, в якій француз почуває комфортно. Однак на практичному етапі реалізації управлінських рішень характерним є побоювання та нерішучість у процесі реалізації та практичного виконання всього викладеного на папері. Характерною рисою типових менеджерів-французів є нелюбов до компромісів, певною мірою схильність до конфліктів та суперечок при вирішенні різних проблем. Будь-який пошук компромісу, на думку менеджера-француза, є недоцільним, оскільки саме початкове рішення повинно було ефективно вирішити проблему.

Загальним національним стереотипом, характерним для країн **Близького і Середнього Сходу**, є прагнення до створення ситуації неквапливості, товарищескості та довіри в усіх справах, які веде менеджер з цього регіону. Той факт, що носії східної культури більшою мірою орієнтовані на роботу, аніж на її результати, відповідає саме східному ставленню до принципів менеджменту. Час для них уособлює нескінченність, а спроба увібрати всі справи в жорсткі часові межі планів і програм є неминучим злом. Створення довіри для цих менеджерів є найважливішим моментом будь-якої справи, яка потребує часу й терпіння, а це не вкладається в жорсткі, розписані за датами західні схеми менеджменту. У процесі реалізації управлінських дій для цих менеджерів характерним є дуже розвинута гордість і страх «втратити обличчя».

Основні риси стереотипу **менеджера-японця** полягають у надзвичайно продуктивному поєднанні безмірної працелюбності та терпіння із внутрішнім прагненням до досконалості. Характерним для менеджера-японця є дисциплінованість, відданість, почуття відповідальності перед колективом, визнання безумовного авторитету колективу,

готовність приносити в жертву йому свої власні потреби та інтереси. Оскільки японці – цілеспрямовані люди, які прагнуть себе постійно удосконалювати, вони готові завзято працювати заради власної та колективної мети.

Неабияке значення в управлінській діяльності відіграє **гендерна диференціація**. Адже на практиці по-різному складаються стосунки в колективі, коли керівник – чоловік, а підлеглі – жінки, або коли керівник – жінка, а підлеглі – чоловіки. З приводу взаємовідносин першого варіанту, то на сьогодні це звична ситуація, і всі класичні підходи в управлінні персоналом орієнтовані здебільшого саме на такі стосунки. А от коли жінка – керівник, ситуація непересічна, особливо для України. Жінки емоційно чутливіші за чоловіків, у них переважає художній тип мислення та сенсорний тип нервової діяльності. Жінки частіше екстраверти, менш схильні до егоїзму і більше здатні до глобального сприйняття ситуації, у них добре розвинена інтуїція, при цьому жінки м'якші, але більш злопам'ятні за чоловіків. Жінки-менеджери конкретніші у своїй діяльності та категоричніші у висловлюваннях за чоловіків-менеджерів. Працювати жінці-менеджеру важче, ніж чоловікові, здебільшого через іронічне ставлення та егоїстичні наміри сильної половини. При цьому жінки-менеджери витриваліші до навантажень і не відволікаються на суто чоловічі розваги, тому звертають значно більшу увагу на роботу, однак рідше досягають успіхів у кар'єрі.

Незважаючи на крос-культурні відмінності, які потрібно буде враховувати менеджеру в процесі управлінської діяльності, ефективно функціонувати та досягати суттєвих результатів у різних культурних середовищах йому дозволять його наступні **професійні якості**:

- пізнавальні – культурна обізнаність стосовно норм, підходів й умов існування у різних культурних середовищах;
- метапізнавальні – усвідомлення та знання суспільних реальій, необхідних для взаємодії з представниками іншого культурного чи суспільного походження;
- мотиваційні – здатність спрямовувати увагу та енергію на культурні відмінності;
- поведінкові – здатність демонструвати відповідні вербальні та невербальні дії, спілкуючись із людьми іншого культурного походження.

#### 2.4. Сучасні тренди розвитку менеджменту

На сьогодні пріоритетними напрямками розвитку сучасного менеджменту є:

- поєднання ситуаційного та стратегічного управління у діяльності організацій;
- постійне коректування цілей організацій як відповідної реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ їх функціонування;
- прагнення до оптимальності розподілу водночас усіх видів ресурсів за всіма напрямками діяльності організацій;
- суттєве підвищення рівня кваліфікації менеджерів в управлінні організаціями;
- прагнення до постійного підвищення кваліфікації працівників організацій;
- поступове залучення найманих працівників до управління організацією;
- широке використання глобальних інформаційних мереж та різних видів інновацій.

Серед сучасних напрямків модифікації підприємств та структур управління можна виокремити:

- перехід від вузької функціональної спеціалізації управлінської роботи до інтеграції в змісті та характері управлінської діяльності;
- дебюрократизація, тобто відмова від формалізації відносин та ієрархії, відокремлення функціональних та штабних ланок структури управління;
- скорочення кількості ієрархічних рівнів шляхом реорганізації великих централізованих підприємств у декілька невеликих або створення мережі підприємств;
- трансформація організаційних структур підприємств із ієрархічних (пірамідальних) у пласкі, із мінімальною кількістю рівнів управління між керівництвом та безпосередніми виконавцями;
- здійснення децентралізації низки функцій управління, насамперед виробничих і збутових. Для цього в структурі організації створюються певні автономні відділення, окремі бізнес-одиниці, що несуть відповідальність за прибутки і збитки;
- підвищення ролі інноваційної діяльності. Для цього в межах великих організацій створюються інноваційні підрозділи, орієнтовані на виробництво та самостійне просування на ринках нових виробів та

технологій, а також підрозділи, що діють за принципом «ризикованого фінансування»;

- організація філіальних форм зв'язку між самим підприємством та іншими підприємствами, у тому числі шляхом створення внутрішніх ринків;
- створення автономних груп (команд), діяльність яких спрямована на розв'язання конкретних завдань, постійне підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу.

На думку багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, розвиток сучасного менеджменту базується на таких постулатах:

- при реалізації організаційної функції - відмова від ієрархічних відносин чіткого підпорядкування і перехід до партнерства усіх ланок управління;
- при реалізації функції планування - перехід до інноваційного характеру діяльності та безперервний творчий підхід до всіх питань; гнучкий, та швидкий вільний перехід від однієї діяльності до іншої відповідно до нових вимог середовища функціонування;
- при реалізації функції контролю – прагнення не лише до економічного, а й до соціального ефекту;
- при реалізації функції мотивації – впровадження свободи, рівності та справедливості для усіх категорій працівників.

Сучасний підхід до менеджменту базується на логіці пріоритету досягнення розвитку, а не зростання організації. Вважається, що зростання – це кількісний показник (філій, складів, працівників), а розвиток передбачає базову, фундаментальну побудову бізнесу через постійне удосконалення загальної системи управління, підбору і розвитку персоналу, розроблення і впровадження інноваційних проектів, оскільки захоплення ринку у разі відсутності динамічності, гнучкості організації не збільшить її прибутків.

Таким чином, на сьогодні запроваджується модель менеджменту, що спирається на управління бізнес-процесами.

Ідею про те, що діяльність варто розглядати як процес, а згодом його удосконалювати, висловив ще на початку ХХ ст. Фредерік Тейлор, коли вперше розробив сучасний промисловий реінжиніринг, однак, обмежившись лише сферою ручної праці і промисловими процесами. У середині ХХ ст. досвід японських підприємств засвідчив необхідність управлінської та виробничої дисципліни для реалізації програм постійних удосконалень та комплексного управління якістю (*TQM – Total Quality*

*Management*). Наступним етапом розвитку менеджменту став реінжиніринг бізнес-процесів (*BPR – Business Process Reengineering*), який пропагували американські вчені Хаммер та Чампі. Реінжиніринг вперше сфокусував застосування механізмів управління процесами як управління замовленнями та обслуговування клієнтів. У середині 90-х рр. актуальною стала управлінська концепція збалансованої системи показників (*BSC – Balanced Scorecard*), яку розробили представники Гарвардської бізнес-школи. Ця концепція зміщує акценти у процесі оцінки результативності організації на врахування чотирьох основних перспектив: фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів та потенційних можливостей розвитку і навчання.

Наступною концепцією менеджменту стало планування ресурсів підприємства (*ERP – Enterprise Resource Planning*), яке автоматизувало управління фінансами; планування та управління виробництвом; управління формуванням та розподілом запасів; реалізацією та маркетингом; постачанням; проектами; сервісним обслуговуванням, процедурами забезпечення якості продукції.

На початку XXI століття набули популярності ще кілька різноманітних систем управління:

– взаємовідносин з клієнтами (*CRM – Customer Relationship Management*), у яких основний наголос робили на профіль клієнта, його позиціонування і досвід;

– раціоналізація діяльності на основі зіставлень (*Benchmarking*) через вивчення позитивного та негативного досвіду запровадження різноманітних методик управління в інших організаціях.

Для реалізації окремих видів діяльності організації та функцій управління у сучасному менеджменті часто використовується частковий управлінський аутсорсинг, який полягає у залученні консультантів – фахівців у галузі менеджменту, які вивчають певні управлінські та виробничі проблеми, синтезують, опрацьовують інформацію та розробляють раціональні рішення щодо ліквідації певних негативних симптомів у діяльності організації, ставлять перед кожним працівником цілі, визначають їх відповідальність за досягнення цілей як особистих, так і всієї організації загалом.

Кінцевою метою менеджменту на сучасному етапі стає досягнення стрижневих компетенцій організації через оптимальне поєднання усіх видів ресурсів, знань, вмінь, технологій, які відрізняють організацію від її конкурентів в очах споживачів.

### Питання для обговорення

1. Що було історичною передумовою становлення сучасного менеджменту?
2. Розкрийте етапи генези менеджменту через зміст його основних положень.
3. Охарактеризуйте основні ідеї управління, які належать Сократу, Аристотелю та Платону.
4. Сформууйте основні принципи школи наукового управління.
5. У чому полягає сутність школи адміністративного управління?
6. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси класичної та поведінкової шкіл управління.
7. Розкрийте особливості створення кількісної школи.
8. Що слугує базисом для досліджень у кількісній школі управління?
9. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси менеджерів за національними ознаками.
10. Охарактеризуйте пріоритетні напрями розвитку сучасного менеджменту.
11. Які системи управління є пріоритетними у сучасному менеджменті?
12. Сформууйте функціональне призначення управлінського аутсорсингу.

### ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

- 3.1. Сутність та види організації
- 3.2. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації
- 3.3. Взаємодія організації зі стейкхолдерами
- 3.4. Адаптація організації до ринкового середовища

#### 3.1. Сутність та види організації

Основним елементом будь-якої організації є ресурси, що забезпечують реалізацію потенціалу організації для вирішення поставлених завдань.

**Організація – це об'єднання людських, фінансових та матеріальних ресурсів з метою досягнення поставлених цілей.**

Основними процесами організації є отримання ресурсів із зовнішнього середовища, виготовлення продукції та її спрямування

кінцевому споживачу. Відсутність хоча б одного з елементів цього процесу призводить до ліквідації організації. Ключова роль у підтримці балансу між цими складниками належить менеджменту, адже він несе безпосередню відповідальність за досягнення запланованих результатів діяльності організації, тобто виконання поставлених завдань шляхом ефективного й продуктивного використання ресурсів.

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

**Основними характеристиками організації є:**

- наявність чотирьох основних видів ресурсів: людських, фінансових, фізичних (сировини, устаткування тощо) та інформаційних;

- відкритість, яка передбачає, що ресурси, які організація використовує для виробництва продукції, надходять із зовнішнього середовища. Продукція, яка виробляється організацією, також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже, організація може існувати лише у взаємодії з середовищем її оточення;

- поділ праці в організації, оскільки якщо навіть два працівники працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні чітко розподілити роботу між собою.

**Основними властивостями організацій є:**

- **композиційність**, яка передбачає можливість побудови організації шляхом цілеспрямованого поєднання її елементів;

- **адаптивність**, яка реалізується шляхом пристосування до наявних ресурсів та умов;

- **комбінаторність**, що демонструє потенційні можливості розробки та застосування різних варіантів вже застосовуваних в організації її складових елементів;

- **селективність**, що зумовлює здатність організації до вдосконалення через цілеспрямований відбір, формування і реалізацію необхідних її якостей;

- **інгресивність**, яка передбачає поступове та цілеспрямоване формування організацією нових якостей її складових елементів;

- **кон'югованість**, що уособлює здатність організації до внутрішнього обміну та об'єднання якостей її складових елементів з метою внутрішнього вдосконалення та розвитку;

- **кореляційність**, яка проявляється у зростаючій здатності організації

до безпосередньої та опосередкованої активізації взаємозв'язків між її елементами;

- **егресивність**, яка досягається через потенційну можливість реалізації якостей водночас усіх складових елементів організації;

- **емерджентність**, яка передбачає цілеспрямоване формування та оперативну мобілізацію нових якостей організації;

- **обмеженість**, що демонструє певні межі вияву властивостей організації;

- **репродуктивність**, що відображає потенційну здатність організації до самовідтворення або відтворення її окремих елементів;

- **інваріантність**, що демонструє здатність організації до реалізації багатоваріантних можливостей щодо її розвитку;

- **інтегративність**, яка відображає потенційну здатність будь-якої організації до входження у макроорганізацію.

Поділ загальної роботи в організації на її складові частини є **горизонтальним поділом праці**, результатом якого є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо). Оскільки робота розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, виникає необхідність координації їх діяльності. Унаслідок цього об'єктивно виникає необхідність у **вертикальному поділі праці** шляхом координації діяльності підрозділів та окремих виконавців.

Необхідність застосування прийомів та інструментів менеджменту виникає внаслідок горизонтального та вертикального поділу праці, оскільки останній є загальною характеристикою діяльності будь-якої організації.

На практиці організації класифікують за поставленими цілями, наявними ресурсам, видами, масштабами діяльності і специфікою поведінки на ринку.

Існують формальні і неформальні їх види. **Неформальною організацією** є добровільне, спонтанне утворення людей, які систематично вступають та взаємодіють між собою і забезпечують власні психологічні та соціальні потреби. **Формальні організації** створюються цілеспрямовано з метою досягнення поставлених цілей. Вони поділяються на комерційні та некомерційні.

**Некомерційна організація** – це організація, кінцевою метою якої є отримання прибутку або його розподіл між членами, задоволення нематеріальних потреб або підтримка культурних, соціальних потреб, досягнення наукових або суспільних цілей. Як засвідчує практика їх

функціонування, часто некомерційні організації краще виконують соціальні функції, ніж інституційні органи влади. Прикладами некомерційних організацій є етнічні спільноти, громадські товариства, кондомініуми, юридичні об'єднання.

Некомерційні організації, засновані на добровільному об'єднанні, часто називають «третім сектором» (на відміну від публічного та державного). Закон «Про громадські об'єднання» пояснює, що **громадська організація** – це добровільне об'єднання громадян для досягнення поставлених цілей. Членами такого об'єднання можуть бути фізичні особи, юридичні установи. Громадські організації мають постійно діючий орган керівництва, який підзвітний вищому органу через проведення нарад, конференцій або загальних зборів.

Комерційні види організацій ставлять перед собою мету накопичення прибутку в результаті продажу товарів або надання послуг.

Основними **організаційно-правовими формами вітчизняних організацій** є:

- **приватне підприємство**, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання;
- **підприємство, що діє на основі колективної власності** (підприємство колективної власності);
- **комунальне підприємство**, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- **державне підприємство**, що діє на основі державної власності;
- **підприємство, засноване на змішаній формі власності** (на базі об'єднання майна різних форм власності);
- **спільне комунальне підприємство**, що діє на договірних засадах спільного фінансування відповідними територіальними громадами – суб'єктами співробітництва.

З точки зору походження капіталу розрізняють національні, іноземні, змішані, багатонаціональні організації. У разі, якщо в статутному капіталі організації іноземна інвестиція становить не менше ніж десять відсотків, вона визнається організацією з іноземними інвестиціями.

### 3.2. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації

**Середовище організації – це сукупність однорідних суспільних одиниць, які впливають на результати її діяльності.**

Науковці та практики розрізняють внутрішнє та зовнішнє середовища організації.

**Внутрішнє середовище організації** формується під впливом змін, які безпосередньо впливають на процес господарських та управлінських процесів в організації. Менеджмент формує та змінює внутрішнє середовище організації, що є органічним сполученням таких елементів, як ціль, культура, структура, завдання, технологія, ресурси, кадри, внутрішньоорганізаційні процеси.

**Ціль – це кінцевий стан або бажаний результат діяльності організації, який формулюється менеджерами та доводиться до відома усіх її членів.**

**Культура – це набір базових цінностей, переконань та традицій щодо правил функціонування організації.**

Усвідомлення культури та цілей організації дозволяє її працівникам виробляти спільні узгоджені дії під час реалізації своєї професійної діяльності.

**Структура організації – це взаємозв'язок рівнів управління і функціональних підрозділів, організованих у специфічній формі, яка дає змогу ефективно досягати поставлених цілей організації.**

Менеджери повинні визначати організаційні розміри підрозділів, їх права та обов'язки, взаємодію та інформаційний зв'язок, тобто здійснювати проектування робіт в організації, на цій основі виокремлювати структурні підрозділи, які ієрархічно пов'язані й перебувають у постійній взаємодії.

**Завдання – це конкретизований вид робіт, який необхідно виконати певним способом та у визначений термін.**

Традиційно завдання організації поділяють на три категорії: робота з людьми, ресурсами, інформацією.



**Технологія – це певний спосіб комбінування технічних засобів з метою одержання запланованого кінцевого продукту.**

Використання технологій базується на ефективному та раціональному використанні ресурсів та компетенцій працівників через виконання технічних завдань для досягнення бажаного результату. Вирізняють такі типи технологій: технології дрібносерійного та індивідуального виробництва, масового або багатосерійного виробництва, технології безперервного виробництва.

**Ресурси – це природні, матеріальні, фінансові цінності, які використовуються організацією для створення товарів, надання послуг, виконання робіт з метою отримання певних результатів.**

**Кадри** – це основний ресурс організації, який створює продукт, визначає її культуру та внутрішній клімат. Вищий менеджмент організації формує склад кадрів, встановлює систему відносин між ними, залучає їх у господарський чи управлінський процес спільної роботи, сприяє їх навчанню, просуванню та розвитку позитивних результатів діяльності.

**Внутрішньорганізаційні процеси** реалізуються через координацію робіт, прийняття ефективних управлінських рішень та комунікаційні зв'язки між елементами організації.

Функціонування внутрішнього середовища організації складається з певних дій, процесів, процедур, наявність яких визначається типом організації, її розміром та видом діяльності. Основні процеси, які відбуваються в організації, реалізуються через п'ять груп функціональних процесів, що охоплюють її діяльність: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, НДДКР (табл. 3.1).

Не існує жодної організації, яка б не взаємодіяла із зовнішнім середовищем та не потребувала б ресурсів для забезпечення свого існування. При цьому кожна з них повинна віддавати у зовнішнє середовище товари або послуги як компенсацію за своє існування. Останнім часом у зв'язку з посиленням конкуренції, а також різким прискоренням змін у навколишньому середовищі всі організації змушені звертати основну увагу на взаємодію з оточенням і виробляти адаптивні навички.

Таблиця 3.1.

**Характеристика основних функціональних процесів організації**

Група	Зміст	Роль менеджменту
Виробництво	Одержання, збереження і розподіл засобів виробництва, перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт	Управління розробкою і проектуванням продукту; вибір технологічного процесу, вибір методу виготовлення продукту; управління запасами; контроль якості
Маркетинг	Визначення потреб клієнтів і досягнення цілей	Вивчення ринку; реклама; створення системи збуту; ціноутворення; розподіл створеної продукції; збут
Фінанси	Управління рухом фінансових коштів в організації	Складання бюджету і фінансового плану, формування грошових ресурсів; розподіл коштів; оцінка фінансового потенціалу
Персонал	Використання потенціалу працівників для досягнення цілей організації	Підбір і розміщення кадрів; навчання та розвиток кадрів; створення умов на робочому місці; підтримка відносин із профспілками
НДДКР	Пошук нових видів продукції та послуг, забезпечення прогресивних перетворень у сфері виробництва, підвищення конкурентоспроможності	Створення та реалізація інноваційних проектів

**Зовнішнє середовище** містить ті елементи, які знаходяться за межами організації і суттєво на неї впливають. Зовнішнє середовище організації може бути подане у вигляді двох сфер.

**Перша сфера** – це загальне зовнішнє середовище організації, яке є площиною непрямого впливу та відображає стан суспільства, його економічне, природне оточення й безпосередньо не пов'язане з конкретною організацією. Основними змінними загального зовнішнього середовища організації є:

– **міжнародні фактори** – це події, що відбуваються за межами країни і впливають на всі аспекти зовнішнього середовища через появу нових конкурентів, покупців, постачальників, які формують нові соціальні, технологічні й економічні тенденції. Тому кожна організація повинна враховувати міжнародні тенденції, зокрема конкуренцію з виробниками інших країн, суперництво із зарубіжними організаціями на локальному ринку;

– **технологічні фактори** – це наукові й технологічні нововведення в окремі галузі і економічній системі загалом. Це процес розвитку науки й

техніки, що зумовлює глибокі перетворення в усіх сферах суспільного життя;

– **соціально-культурні фактори** – це норми, звичаї, цінності, рівень культури в країні, стан соціального забезпечення, соціальна стабільність;

– **економічні фактори** – це чинники формування загальноекономічної ситуації в країні чи регіоні, в якому працює організація, які відображаються через купівельну спроможність населення, рівень безробіття, відсоткові ставки, тенденції злиття чи поглинання організацій;

– **законодавчі (політичні) фактори** – це чинна нормативно-правова база, а також політична ситуація, яка впливає на чинний державний устрій та розвиток суспільства загалом.

**Друга сфера** – це безпосереднє ділове оточення організації, яке є середовищем прямої дії, що формують суб'єкти, котрі безпосередньо пов'язані чи впливають на діяльність конкретної організації та реалізацію її повсякденних господарських процесів та управлінських функцій. До елементів середовища прямої дії відносяться:

– **споживачі**, які споживають товари, роботи чи послуги організації та визначають її успіх на ринку;

– **конкуренти**, які функціонують у спільній галузі чи сфері бізнесу та пропонують свої товари або послуги тим самим групам споживачів;

– **постачальники**, які забезпечують надходження сировини, матеріалів та інших видів ресурсів, що необхідні для виробництва продукції. Ефективна співпраця з постачальниками дозволяє домогтися істотної економії, підвищення якості товарів і послуг та прискорити вихід на ринок нових продуктів;

– **інфраструктура** – це фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, засоби масової інформації, які впливають на швидкість та якість розрахунків, перевезень, отримання необхідної інформації;

– **профспілкові організації**, які здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства, контролюють виконання колективних договорів;

– **інвестори** – це фізичні і юридичні особи, які здійснюють прямі капіталовкладення у розвиток організації. Через інвесторів (акціонерів, фінансові установи, усіх бажаних) надані організації грошові кошти є одним з джерел фінансування розвитку організації.

Зовнішні фактори не залежать від зміни факторів внутрішнього середовища, тоді як під впливом зовнішнього середовища формується внутрішнє. Отже, фактори зовнішнього середовища функціонування

організації, які доцільно розглядати в контексті його адаптивності, характеризуються:

– об'єктивністю виникнення і впливу, тобто вони виникають незалежно від виду діяльності організації і впливають на нього;

– взаємозалежністю факторів через силу впливу, з якою змінність одного фактору впливає на інші фактори;

– складністю та кількістю факторів;

– динамічністю, тобто швидкістю змінності середовища;

– невизначеністю через відносну обмеженість інформації про середовище впливу.

### 3.3. Взаємодія організації зі стейкхолдерами

У процесі управлінської діяльності для забезпечення ефективності власної діяльності та організації загалом менеджер повинен враховувати інтереси стейкхолдерів.

**Стейкхолдер – це особа або група осіб, яка має власний інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації.**

За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000, стейкхолдерами для організації є:

– групи людей, які власними діями або бездіяльністю впливають на діяльність організації;

– зацікавлені сторони в діяльності організації (партнери, співробітники, клієнти, громадськість, громадські організації, громади, державні органи);

– усі, хто має певне відношення до продукції або діяльності організації.

Між стейкхолдерами може виникнути **конфлікт інтересів**, який потрібно збалансувати:

– власник і споживач: прибуток і послуги;

– акціонер і працівник: прибуток і висока заробітна платня;

– власник і менеджмент: власність і контроль;

– роботодавець і працівник: працівники вважають, що важко працюють, що відображається на прибутках роботодавців, а роботодавці очікують більшої ефективності за менші кошти.

З метою недопущення конфлікту інтересів або мінімізації його

негативного впливу менеджер повинен проводити аналіз стейкхолдерів.

**Аналіз стейкхолдерів – це процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість їх впливу на діяльність конкретної організації.**

Основні завдання аналізу стейкхолдерів:

- визначити групи людей та об'єднання, що впливають на діяльність організації,
- зрозуміти точку зору цих груп,
- допомогти кожній групі зрозуміти погляди на ситуацію інших груп зацікавлених сторін,
- визначити спільне бачення результатів діяльності організації, що відповідатимуть якомога більшій кількості побажань стейкхолдерів,
- розробити стратегії для підтримки діяльності та усунення перешкод на шляху успішного впровадження політики організації.

У процесі аналізу стейкхолдерів організації використовують матрицю стейкхолдерів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Форма для заповнення матриці стейкхолдерів**

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів	Оцінка впливу	Потенційні стратегії для формування діалогу та усунення перешкод

Алгоритм заповнення матриці стейкхолдерів містить 5 етапів:

Етап 1. Потрібно визначити людей, об'єднання, на які впливатиме діяльність організації загалом або її окремі проекти.

Етап 2. Потрібно визначити специфічні інтереси, які може мати кожна група стейкхолдерів (вигоди або шкода для стейкхолдерів).

Етап 3. Потрібно визначити, наскільки важливі інтереси стейкхолдерів і наскільки сильний їх вплив, при цьому потрібно врахувати:

- роль, яку мають відігравати стейкхолдери для успішної діяльності організації,
- силу впливу негативного ставлення стейкхолдерів до діяльності організації.

Етап 4. Визначення ризиків і прогнозів щодо стейкхолдерів, бо успіх

діяльності організації значною мірою залежить від прогнозів, зроблених щодо різних груп стейкхолдерів.

Етап 5. Необхідно дати відповіді на низку запитань:

- яку саме інформацію потрібно надати різним групам стейкхолдерів,
- наскільки є важливим залучення стейкхолдерів до процесів прийняття рішень в організації,
- чи є певні групи осіб, які можуть вплинути на стейкхолдерів для підтримки діяльності або окремих ініціатив організації.

Часто для забезпечення ефективної взаємодії організації зі своїми стейкхолдерами менеджери складають їх карту.

**Карта стейкхолдерів – це спосіб наочного відображення характеру відносин організації із групами зацікавлених сторін.**

Для того, щоб побудувати карту стейкхолдерів, менеджеру необхідно встановити пріоритети, використовуючи такі критерії:

- значення впливу організації з погляду її стейкхолдерів;
- важливість та вимоги групи стейкхолдерів для діяльності організації;
- ризик отримання неповної інформації про групу стейкхолдерів;
- можливість доступу до нових ідей групи стейкхолдерів.

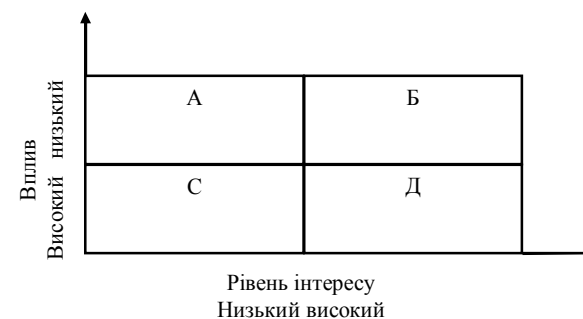


Рис. 3.1. Карта стейкхолдерів

Стейкхолдери поділяються на 4 групи:

**групу А** уособлюють стейкхолдери з низькою заінтересованістю, низьким впливом, тому організація може не витрачати зусиль на цю групу, вони не становлять жодної загрози;

**групу Б** уособлюють стейкхолдери з високою заінтересованістю і

низьким впливом, тому менеджери організації повинні лише інформувати цих стейкхолдерів щодо загального вектору дій організації;

**групу С** уособлюють стейкхолдери з низькою заінтересованістю і високим впливом. Ця група стейкхолдерів через практичну відсутність зацікавлення до діяльності організації навряд чи викличе значні проблеми;

**групу Д** уособлюють стейкхолдери з високою заінтересованістю і високим впливом. Організація повинна задовольнити вимоги цієї групи, оскільки існує висока ймовірність того, що остання може використовувати владу впливати на діяльність організації.

Для забезпечення ефективної взаємодії організації зі своїми стейкхолдерами менеджер повинен будувати діалог з ними, який має такі характеристики:

- знаходження кращих рішень для розв'язання складних проблем шляхом залучення пропозицій різних груп стейкхолдерів;
- об'єднання різних груп стейкхолдерів та їх поглядів на певну проблему й усунення конфлікту інтересів;
- розподіл відповідальності, коли кожна сторона розглядає одна одну як партнера;
- запобігання розбіжностей в отриманні інформації різними групами стейкхолдерів.

Індикаторами необхідності побудови діалогу зі стейкхолдерами для менеджера мають стати:

- збільшення негативних відгуків про організацію та її продукцію у медіа;
- збільшення кількості скарг з боку стейкхолдерів;
- конкуренти, які вже проводять діалог зі стейкхолдерами;
- наявність політичних або соціальних загроз для діяльності організації.

Причини необхідності посилення діалогу зі стейкхолдерами полягають у тому, щоб:

- краще розуміти наслідки своєї діяльності, поліпшити свої послуги та продукти;
- сформулювати свої цінності, місію, стратегію, зобов'язання та план дій;
- сприяти отриманню схвалень регулятора;
- зробити процеси звітування та моніторингу прозорішими;
- краще керувати ризиками та репутацією;

- активно покращувати відносини;
- створювати соціальний капітал у громадах та завойовувати більшу довіру;
- об'єднувати ресурси (знання, людські, грошові, технологічні) для вирішення проблем та досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті однією організацією;
- відкривати нові стратегічні можливості, розвивати інновації;
- краще контактувати та встановлювати більш довірчі відносини між компанією та її партнерами.

Ситуації недоцільності діалогу зі стейкхолдерами:

- брак часу, коли є дедлайн для прийняття рішення;
- у разі, коли організація не погоджується з результатами;
- якщо важливе для організації рішення вже прийнято.

Принципами стратегічного діалогу зі стейкхолдерами є ефективність, гнучкість, відкритість, законність, навчання, участь, чесність, підзвітність та прозорість. Основними його видами є: один на один, робочі групи, круглі столи та конференції.

### 3.4. Адаптація організації до ринкового середовища

Управління сучасними організаціями базується на концепції їх розвитку як відкритої соціально-економічної системи та виокремлює підхід, згідно з яким вся внутрішня будова системи управління організацією є відповіддю на різноманітні за своєю природою впливи з боку зовнішнього і внутрішнього його середовищ. Характерною особливістю функціонування сучасних організацій є необхідність їх пристосування до мінливості їх середовища функціонування, що зумовлена невизначеністю і нестабільністю поведінки споживачів, постачальників, конкурентів, органів державної влади і місцевого самоврядування.

Для успішного функціонування в умовах високого рівня непередбачуваності середовища система управління організацією повинна адаптуватись до змін та мати у своєму арсеналі не меншу кількість різноманітних засобів, реакцій і умінь передбачення подій, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть виникати у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

Сьогодні виникає проблема вдосконалення механізму адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі та своєчасного реагування

на них. Розроблення та впровадження ефективної системи адаптації до змін зовнішнього середовища сприяє його стабільному функціонуванню на ринку, що забезпечить певну перевагу над конкурентами.

**Адаптація організації – це складний і неперервний процес пристосування її діяльності до змін зовнішнього середовища з метою повної реалізації місії та цілей у динамічних умовах ринкової конкуренції.**

Вона є об'єктивною необхідністю для успішного функціонування організації в ринкових умовах господарювання.

На початковому етапі становлення ринкових відносин адаптація передбачала такі складові: зміну форми власності; самостійний вихід на зовнішній ринок; прагнення максимізувати прибутки; виробництво конкурентоспроможної продукції, що досягається шляхом зменшення видатків; закриттям збиткових виробництв; скороченням персоналу. З часом цей підхід до розуміння адаптації еволюціонував та почав враховувати соціальні наслідки. Наприклад, при різкому спаді виробництва адаптація передбачала виживання виробництва, збереження основних технологій, але не враховувала перспектив економічного та соціального стану організацій.

У теорії менеджменту дії організацій, що адаптуються, поділяються на активні та пасивні. **Активна адаптація** передбачає діяльність організації, яка спрямована на зміну зовнішнього середовища, з метою покращення умов функціонування та пошук іншого, більш сприятливого середовища через зміну регулювання процесів у підсистемах організації. Це реалізується через формування плану дій у нових умовах функціонування, використовуючи сильні сторони та переваги організації відповідно до можливостей, що є у зовнішньому середовищі. Активна адаптація передбачає використання інноваційних технологій у різних функціональних сферах діяльності організації.

**Пасивна адаптація** передбачає активну діяльність для забезпечення потенційних якісних характеристик організації у мінливому середовищі. Пасивна адаптація передбачає накопичення інформації про зміни зовнішнього середовища у часі та прогнозування його розвитку та спрямована на формування виробничих резервів організації, які можуть бути швидко використані для забезпечення ефективного функціонування.

Адаптація до ринкового середовища реалізується шляхом формуван-

ня **адаптаційних процесів**, які передбачають цілеспрямовану корди- націю організаційних, виробничих та управлінських відносин в організації з метою їх пристосування до мінливих умов функціонування. **Реалізація адаптаційних процесів** – це сукупність правил, засобів та інструментів, що використовуються для пристосування внутрішнього середовища організації до змін його зовнішнього середовища. Адаптаційні процеси дозволяють узгодити цілі організації та інтереси стейкхолдерів, розробити й реалізувати моделі та методи розвитку різних складових підсистем, які забезпечують ефективне функціонування в мінливих ринкових умовах.

Процес адаптації організації до ринкового середовища часто недостатньо повно оцінюється її менеджерами, а тому здійснюється неефективно, про що свідчать численні банкрутства, основними причинами є некерованість процесом адаптації, неконтрольованість дій менеджерів стосовно реалізації цілей діяльності, недооцінка ролі особистості працівника як визначального фактору адаптаційного потенціалу, невідповідність організаційно-економічного та мотиваційного механізмів управління потребам ефективного функціонування та розвитку.

Адаптивність є однією з властивостей організації як складної організаційно-виробничої системи і кожного її елемента. Ця властивість реалізується як процес з відповідною послідовністю етапів, дій, операцій в системі управління, які забезпечують пристосування внутрішнього середовища до зміни умов зовнішнього. Одним із пріоритетних активних інструментів адаптаційної властивості організації є працівник з його особистими, інтелектуальними та професійними характеристиками. Пасивними інструментами впливу на адаптаційні властивості є матеріальні компоненти процесу виробництва, транспортування, складування, збут, а також ієрархічні та інтеграційні зв'язки, нормативні документи та інформація, регламенти, процедури тощо.

Зміна зовнішнього середовища під впливом попиту споживачів та інших факторів спричиняє зміну цілей і параметрів функціонування організації, складових її внутрішнього середовища. Можливості зміни цілей і параметрів визначаються адаптаційним потенціалом загалом та кожного підрозділу зокрема. Величина та рівень використання адаптаційного потенціалу визначаються особливостями взаємодії матеріальних, людських та інших видів ресурсів та факторів внутрішнього середовища, мотиваційною складовою і тими умовами, які вони створюють для взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.

Процес адаптації до ринкового середовища забезпечують власні або

залучені ресурси, технології, які створюються і впроваджуються для забезпечення цілеспрямованого розвитку організації. Однак продукування нових ідей, виробів, технологій, знань, які змінюють можливості внутрішнього середовища, вимагають залучення значних фінансових ресурсів для навчання персоналу, отримання нової інформації, купівлі ліцензій.

Комплексним функціональним механізмом адаптації до ринкового середовища є: реструктуризація, реінжиніринг та хеджування. **Реструктуризація діяльності організації** обумовлюється необхідністю адаптації внутрішнього до якісно нових умов зовнішнього середовища і їх життєдіяльності. При виборі варіанту реструктуризації менеджери повинні здійснити аналіз економічного стану організації, який визначає напрям її реалізації та масштаби її проведення. Визначення можливості щодо фінансування варіанту реструктуризації впливає на постановку короткострокових цілей і є передумовою забезпечення ефективності діяльності в майбутньому.

У процесі забезпечення адаптації **програма реструктуризації** організації містить цілі та напрями реструктуризації; порядок та критерії прийняття рішень про її реалізацію; способи реструктуризації; кошти, необхідні для її проведення та механізм фінансування; терміни реструктуризації; заходи щодо її стимулювання та ті, що забезпечують соціальний захист працівників організації під час її проведення.

Залежно від мети діяльності та стану розвитку, організації самостійно обирають той чи інший вид реструктуризації як варіант глибоких перетворень виробничих та управлінських процесів, що обумовлюються необхідністю технологічного оновлення виробничого процесу і його пристосуванням до мінливості зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Практичним виявом реструктуризації як комплексного механізму адаптації є **реорганізація виробництва**, що здійснюється через ліквідацію неефективних ланок та перерозподілу управлінських функцій, заміни застарілих засобів виробництва, впровадження технологічних нововведень, випуску сучасної продукції, яка відповідає потребам ринку.

Одним із комплексних механізмів адаптації організації є **реінжиніринг**, який передбачає перебудову бізнес-процесів для зменшення собівартості продукції, підвищення якості продукції, зростання ефективності виробничої, фінансової, маркетингової діяльності. Основними видами реінжинірингу є разові поліпшення, тотальне

моделювання, комплексне впорядкування діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Основні види реінжинірингу**

Вид реінжинірингу	Застосування в процесі адаптації організації до ринкового середовища
Разові удосконалення	Одноразова зміна для підвищення адаптаційних властивостей організації виробничих та управлінських процесів у межах окремих структурних підрозділів у вигляді ланцюжків послідовно виконуваних операцій
Тотальне моделювання	Пристосування більшої частини наскрізних бізнес-процесів організації з метою забезпечення їх адаптивності, оптимізації, регламентації та наступної їх автоматизації
Комплексне впорядкування діяльності	Регламентація діяльності структурних підрозділів організації через налагодження взаємодії між підрозділами за принципом «клієнт-постачальник» з метою впровадження адаптивного процесного управління

Активною формою зменшення ризиків та адаптивності організації є **хеджування** як сукупність інструментів забезпечення чітких договірних умов у взаємовідносинах партнерів упродовж певного періоду з метою їх страхування від негативних змін у кон'юнктурі ринку в майбутньому. У цьому випадку адаптація проявляється у змісті окремих положень договорів, що коригують умови їх виконання залежно від зміни ситуації на ринку.

Ефективне управління процесом адаптації організацій до змін зовнішнього середовища базується на сукупності методів синергетики, яка збільшує енергію взаємодії складових внутрішнього середовища. Це потребує відповідного структурного забезпечення управління процесом адаптації, перегляду методів встановлення цілей та критеріїв ефективності, розробки нових підходів до оцінки діяльності та розподілу ресурсів, регулювання взаємодії персоналу і відповідного мотиваційного механізму.

*Питання для обговорення*

1. Охарактеризуйте основні елементи та процеси організації.
2. Що є глобальною метою діяльності будь-якої організації?
3. Розкрийте зміст основних властивостей організації.
4. З якою метою здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці в організації.
5. Сформулюйте перелік спільних та відмінних рис формальних та

неформальних організацій.

6. Охарактеризуйте специфіку функціонування громадських організацій.

7. Охарактеризуйте основні організаційно-правові форми організацій.

8. Розкрийте зміст основних елементів внутрішнього середовища організації.

9. Охарактеризуйте основні функціональні процеси організації.

10. Розкрийте зміст та вплив основних елементів зовнішнього середовища організації.

11. Охарактеризуйте основні групи конфлікту інтересів стейкхолдерів організації.

12. Опишіть загальний алгоритм побудови матриці стейкхолдерів.

13. Поясніть основне функціональне застосування карти стейкхолдерів.

14. Перерахуйте основні причини необхідності посилення діалогу зі стейкхолдерами.

15. Що є передумовою необхідності адаптації організації?

16. У чому полягають спільні і відмінні риси активної і пасивної форм адаптації?

## РОЗДІЛ II ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

### ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

4.1. Суть, принципи та види планування

4.2. Цільове планування діяльності організації

4.3. Етапи розроблення стратегічних планів діяльності організації

4.4. Планування роботи менеджера

#### 4.1. Суть, принципи та види планування

Термін «планування» походить від латинського слова *planus*, що перекладається як «рівний», і в управлінській діяльності означає розробку задуму певної діяльності, роботу з визначення її цілей, змісту, обсягу, послідовності, термінів і методів виконання. Часто термін «план» трактується як задум, що передбачає розвиток.

**Планування – загальна функція управління, що є процесом визначення дій, які повинні бути виконані у майбутньому, з використанням необхідних ресурсів для досягнення мети організації.**

Це вибір найкращої альтернативи поточного та перспективного розвитку об'єкта управління, яка повинна відповідати його інтересам, можливостям, ресурсам, бути розрахованою на певний період часу і визначати осіб, які відповідають за виконання плану. Планування повинно бути гнучким і здатним до адаптації, постійних змін зовнішнього середовища і самого об'єкта управління.

Об'єктом планової роботи може бути будь-яка діяльність, яка спрямована на досягнення цілей організації. Проводячи свою діяльність, кожна організація зобов'язана мати чітке уявлення про потреби в матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсах, знати джерела їх отримання, вміти розраховувати ефективність використання засобів виробництва, володіти інформацією про стан цільових ринків, становище конкурентів і про власні можливості та перспективи. Таке цілеспрямоване й ефективне управління організацією з боку менеджерів ґрунтується на плануванні.

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових запитання: де організація знаходиться нині? Чого організація

прагне досягти? Як саме організація досягне бажаного стану?

Планування передбачає визначення майбутнього стану організації, конкретизацію її цілей, шляхів і засобів їх досягнення, термінів і послідовності їх реалізації. На сьогодні основне завдання планування діяльності організації полягає у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності та стійкості організації на ринку. Процес планування дозволяє запропонувати початковий варіант рішення, отримати коригуючий зворотний зв'язок і надати орієнтири для менеджерів, які здатні забезпечити досягнення встановлених результатів. Відомий вчений Пітер Друкер зазначив: «Планування не говорить нам, що ми робитимемо завтра. Воно говорить нам, як ми повинні діяти сьогодні, щоб упоратись із невизначеністю майбутнього, як ми можемо краще підготуватись до розв'язання проблем, що виникають».

Головними причинами планування є забезпечення орієнтирів, послаблення наслідків змін, мінімізація відходів, ресурсів і запровадження стандартів для спрощення контролювання (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Причини планування

Планування забезпечує координацію зусиль і є орієнтиром як для менеджерів, так і для працівників. Коли працівники розуміють, куди організація рухається і що мають зробити для досягнення її цілей, вони координують власну та групову діяльність. З іншого боку, відсутність планування може спричинити протилежні тенденції діяльності різних

структурних елементів організації, що заважатиме її ефективному рухові до досягнення мети.

Спонукаючи менеджерів дивитися вперед, передбачати зміни, враховувати їх наслідки та реагувати належним чином, планування зменшує невизначеність та допомагає з'ясувати послідовність і наслідки дій, до яких мають вдатися менеджери, щоб відреагувати на зміни. Отже, планування – це саме те, чого потребують менеджери в хаотичному та мінливому середовищі функціонування організації.

Крім того, планування зменшує дублювання функцій, допомагає виявити потенційну можливість перевитрат і надлишок ресурсів.

Планування конкретизує цілі та впроваджує стандарти, що полегшують реалізацію функції контролювання. Якщо працівники організації не впевнені у меті власної діяльності, то вони не спроможні визначити факт її досягнення, оскільки цілі і мета розробляються у процесі планування. Отже, за відсутності планування не може бути ефективного контролювання.

Планування базується на низці принципів, що встановлюють загальні правила проектування і реалізації цієї функції управлінської діяльності.

**Принцип послідовності планів** (стратегічних, поточних, тактичних і оперативних) передбачає, що склад поточних планів повинен повторювати основні розділи стратегічних планів, але з більшою кількістю показників.

**Принцип системності** означає узгодження всіх планів, які розробляються в організації. Реальне втілення цей принцип знаходить на етапі їх складання. Стратегічні плани містять показники, що характеризують можливість організації, тактичні – засоби реалізації цих можливостей, оперативні – правила їх використання.

**Принцип систематичності** планування демонструє процес систематичної розробки стратегії, відповідної зміни тактичних планів і постійне коригування оперативних планів. Він пов'язаний зі складністю відповідного виду діяльності та необхідністю забезпечення зворотного зв'язку.

**Принцип соціальної орієнтації планів** передбачає вирішення, поряд з технічними й економічними, проблем забезпечення економічності, ергономічності, безпеки товарів, що випускаються, а також соціального розвитку колективу.

**Принцип економічної обґрунтованості планів** є базовим



принципом планування і реалізується через вибір варіанту планових показників після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації тощо.

**Принцип узгодженості плану** з параметрами зовнішнього середовища системи менеджменту забезпечується аналізом динаміки факторів зовнішнього середовища і дослідженням впливу цих факторів на планові показники.

**Принцип варіативності плану** пов'язаний з розробкою альтернативних варіантів досягнення мети і вибору оптимального варіанта, що забезпечує досягнення цілей організації з найменшими витратами на її розробку і реалізацію.

**Принцип збалансованості плану** забезпечується узгодженістю показників за ієрархією, балансом надходження і розподілу ресурсів, потреб у ресурсах з можливостями організації.

Використовувати на практиці всі названі принципи планування дуже складно, тому їх кількість визначається особливостями товарів і послуг, що надає організація, її становищем і стійкістю на ринку.

На практиці використовують значну кількість видів планування. Найчастіше плани характеризуються з позиції їх **широти** (стратегічної, які стосуються всієї організації і визначають її загальні цілі, й тактичної, що визначають деталі способу досягнення загальних цілей), **специфічності** (директивні, які передбачають чітко окреслені цілі, та специфічні, що визначають окремі напрямки діяльності організації) й **частоти використання** (одноразове, яке використовується для задоволення потреб специфічної або унікальної ситуації, та регулярне, що забезпечує основні напрями багаторазових дій організації).

**За термінами реалізації** плани поділяють на коротко- (до 1 року), середньо- (3-5 років) і довгострокові (10-20 років).

**За методами і технологіями** розрізняють ітеративне, нормативне та індикативне планування. **Ітеративне (покрокове) планування** передбачає постійне оновлення плану при діяльності, яка орієнтується на процеси, що відбуваються в організації, і визначає можливості, які мають бути враховані. **Нормативне** вимагає чіткої класифікації сфер застосування, процедур вимірювання показників, визначення їх значущості. **Індикативне** передбачає процес формування системи параметрів через вибір ключових показників, що визначають стан об'єкта. Індикатор має спрямований, векторний характер, обмежує мінімальні та максимальні значення показників.

**За функціями** плани бувають: виробничі (виробництво продукції), комерційні (збут продукції, матеріально-технічне забезпечення), інвестиційні, плани з праці та заробітної платні, плани соціальної підтримки тощо.

**За рівнями управління** виокремлюють плани організацій, цехів, підрозділів, дільниць, бригад, індивідуальні плани робіт.

**Залежно від змісту, мети і завдань** у складі функції планування розрізняють стратегічне, тактичне та оперативне планування. **Стратегічне планування** пов'язане з визначенням стратегії діяльності організації як комплексного плану її перспективного розвитку. У процесі здійснення стратегічного планування відбувається розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, усвідомлення організаційних цілей. **Тактичне планування** охоплює невеликі терміни і є більш деталізованим. Відповідно до кожного напрямку діяльності організації визначається обсяг робіт та терміни їх виконання, результатом чого є розробка тактичних дій і загальної господарської політики організації. **Оперативне планування** є короткостроковим, має вузьку сферу застосування. У процесі оперативного планування розробляються процедури і правила.

Кожен вид планування має відповідні цілі, які відображають його роль у процесі управління.

#### 4.2. Цільове планування діяльності організації

На практиці одним із найбільш використовуваних методів є цільове планування, в основі якого лежить орієнтація діяльності організації на досягнення поставлених цілей. Будь-який метод планування спрямований на досягнення конкретних цілей, однак, на відміну від традиційного підходу, в основі процесу цільового планування знаходиться визначення і постановка цілей, а лише потім шукаються шляхи їх досягнення.

Сутність цільового планування полягає у відборі основних цілей соціального, економічного і науково-технічного розвитку, розробленні взаємопов'язаних заходів щодо їх досягнення у визначені терміни при збалансованому забезпеченні ресурсами з урахуванням ефективного їх використання. Цільове планування побудовано за логічною схемою «цілі – шляхи – способи – засоби». Особливістю цільового планування є не просто прогнозування майбутніх станів організації, а складання конкретної програми досягнення бажаних результатів. Тобто цільове

планування дозволяє не тільки спостерігати ситуацію, але й впливати на її наслідки. При цільовому плануванні менеджер насамперед планує не діяльність організації загалом, її складових елементів і організаційної структури, а специфіку управління елементами програми та програмними діями.

Ключовим поняттям цільового планування є програма, яка містить комплекс заходів щодо реалізації стратегій. Система стратегій і цілей, які досягаються з їх допомогою, розглядається як комплексний план. Таким чином, забезпечується подвійність цільового планування, а саме: об'єднання планування та фактичного впливу на економічні показники.

Основою управління організацією є програма організації, в якій сформульовано її цілі та комплекс заходів щодо їх досягнення. Оскільки умови зовнішнього середовища постійно змінюються, то програму передбачається періодично коригувати до поточного стану ринку. При цьому короткострокові програми розвитку є конкретизацією і продовженням цільової програми організації.

Проведення заходів щодо зміни цілей організації та програми дій є завданням менеджера організації або керівника вищої ланки.

Як свідчить практика діяльності організацій, застосування цільового планування дозволяє підвищити точність прогнозів і наблизити планові показники до фактичних, що значною мірою сприяє успішному розвитку організації.

Одним з найбільш розповсюджених у практичному застосуванні способів встановлення цілей є концепція управління за цілями *MBO* – *management by objectives*. Її суть полягає в тому, що менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і завдань, що стоять перед організацією. Цілі і завдання менеджменту не тільки доводяться, але й узгоджуються з менеджерами всіх рівнів, які спрямовують свої зусилля, ресурси та енергію на їх досягнення. При цьому формування і встановлення системи цілей і роботи з ними розглядається як головне завдання діяльності менеджера. Основними принципами *MBO* є:

- каскадний розподіл організаційних цілей і завдань;
- виокремлення конкретного завдання для кожного виконавця;
- участь працівників у процесі прийняття рішень;
- визначення часових періодів для завдань;
- оцінювання продуктивності та забезпечення зворотного зв'язку.

Отже, управління за цілями – це метод планування, який передбачає визначення цілей для кожного відділу, проекту і працівника з метою спостереження за подальшими результатами діяльності організації.

Термін «управління за цілями» вперше був уведений Пітером Друкером. На його думку, кожен менеджер в організації, від найвищого до найнижчого рівня, повинен мати чіткі цілі, що забезпечують підтримку цілей менеджерів, які знаходяться на більш високому рівні. Такий процес допомагає менеджеру отримати чітке уявлення про те, що очікує від нього організація, про цілі її діяльності та конкретні цілі топ-менеджменту.

Отже, управління за цілями полягає в узгодженому процесі визначення цілей, вибору напрямку дій і прийняття рішень. Важливою частиною управління за цілями є вимір і порівняння поточної ефективності діяльності працівників між собою і з набором встановлених стандартів. У випадку, коли працівники залучаються в процес постановки цілей і визначення напрямку дій, необхідних для їх досягнення, вони стають більш мотивовані для виконання своїх обов'язків.

На початку певного періоду часу підрозділам і працівникам організації встановлюються цілі, від досягнення яких, зокрема, може залежати частина їх оплати праці. Такі цілі повинні відповідати умовам *SMART*, тобто бути:

- конкретними (англ. *specific*) для організації або її підрозділу;
- вимірними (англ. *measurable*);
- досяжними (англ. *achievable*);
- обґрунтованими і послідовними (англ. *relevant*);
- з чіткими термінами виконання (англ. *time-based*).

Процес цільового планування в організації проходить поетапно. При цьому виокремлюють такі етапи.

1. Розроблення спільних цілей.
2. Визначення конкретних, деталізованих цілей на короткий термін (2, 5, 10 років).
3. Визначення шляхів і засобів їх досягнення.
4. Контроль за досягненням поставлених цілей шляхом зіставлення планових показників з фактичними.

Відповідно до концепції *MBO* загальноорганізаційні цілі поділяють на більш конкретизовані для окремих структурних одиниць організації, які трансформуються в цілі окремих груп і підрозділів, а потім розбиваються на цілі діяльності окремих виконавців. При цьому цілі діяльності кожного виконавця повинні сприяти досягненню цілей його

керівника. Унаслідок цього утворюється каскад цілей організації. Якщо кожний виконавець досягає поставлених цілей, тоді своїх цілей досягає і група працівників, і структурний підрозділ організації, і організація загалом.

Процес МВО складається із взаємопов'язаних етапів, кожний з яких вимагає здійснення певних кроків (табл. 4.1)

Таблиця 4.1

**Процес управління за цілями**

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

Згідно з поглядами Д. МакГрегора, існує чотири взаємозалежні етапи процесу управління за цілями:

- 1) розроблення чітких, коротких формулювань цілей;
- 2) розроблення реалістичних планів їх досягнення;
- 3) систематичний контроль, вимірювання та оцінювання роботи і результатів;
- 4) коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів.

Основними перевагами концепції управління за цілями є підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен менеджер має чітке уявлення як про власні цілі, так і про цілі організації загалом. При цьому посилюється мотивація до роботи як результат особистої участі всіх менеджерів у встановленні та узгодженні цілей. Тому кожний менеджер почуває особисту зацікавленість у їх досягненні. Важливе значення має можливість отримання кінцевого результату через конкретні дії, які обмежені часовими рамками, що в кінцевому підсумку забезпечують прогнозований кінцевий результат. Як правило, при реалізації цієї концепції покращуються взаємовідносини між керівниками і підлеглими, удосконалюється система контролю та оцінювання роботи кожного працівника організації.

Водночас за роки використання концепції управління за цілями проявилися певні обмеження щодо її ефективного застосування. Концепція управління за цілями не приносить успіху за умови недосконалої організації виробництва та управління, коли застосовують правило «спускати» цілі зверху, не узгоджуючи їх з менеджерами інших рівнів. Її важко використовувати, якщо відсутня особиста мотивація працівників, недостатньо інформації для прийняття відповідних рішень та недосконало організовано контролю.

Система управління за цілями отримала широке застосування в практиці діяльності вітчизняних та зарубіжних організацій, оскільки вона забезпечує високі результати досягнення запланованих показників. У результаті узгодження цілей на всіх рівнях управління посилюється мотивація до роботи і зацікавленість у досягненні цілей і завдань.

Поряд з системою управління за цілями останнім часом починає все ширше використовуватися підхід до встановлення цілей організації через **менеджмент-аудит**. Він передбачає дослідження всіх аспектів роботи організації та її підрозділів з метою розроблення рекомендацій зі зміни практики менеджменту і виявлення сфер діяльності, в яких є потенційні можливості подальшого скорочення витрат. Здійснення аудиту проводиться за допомогою переліку питань, відповіді на які дають необхідний матеріал для глибокого та детального аналізу стану організації. Менеджмент-аудит дозволяє менеджерам встановлювати нові пріоритети при постановці цілей і розробці планів роботи організації.

**4.3. Етапи розроблення стратегічних планів діяльності організації**

У сучасних умовах конкуренції і мінливої ситуації кожна організація повинна не тільки реагувати на зміни, що відбуваються, але і свідомо керувати ними на основі обґрунтованої процедури їх передбачення, реагування, пристосування до цілей організації, до зовнішніх умов. Тому і виникла необхідність принципово нового підходу до управління – стратегічного управління через розробку стратегічних планів діяльності.

**Стратегічне управління – це управління організацією, що базується на її ресурсному потенціалі, орієнтує її виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує на зміни, що дозволяє досягти конкурентних переваг, а в сукупності – мети в довгостроковій перспективі.**

Для стратегічного управління характерний погляд з майбутнього в сьогодення і можливість реагувати на зміни в зовнішньому оточенні для того, щоб досягти бажаних цілей у майбутньому.

Стратегічне управління не є універсальним методом, який можна використовувати в будь-яких ситуаціях для вирішення низки завдань. Це пов'язано з тим, що стратегічне управління:

- не може точно описати майбутнє, а дає тільки якісні рекомендації до того, яку позицію зайняти на ринку, яку мати організаційну культуру, в які ділові групи входити;
- не може бути зведене до набору чітко визначених процедур і схем, його можна уявити як філософію чи ідеологію бізнесу і менеджменту;
- вимагає значних витрат часу і зусиль для реалізації управлінського процесу.

Терміни «стратегічне управління» та «стратегічне планування» часто сприймають як синоніми. Однак стратегічне управління є ширшим поняттям, оскільки містить стратегічне планування, реалізацію обраної стратегії та стратегічний контроль. При цьому стратегічне планування є центральною частиною стратегічного управління.

**Стратегічне планування – це процес формування місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення обсягу ресурсів і їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому.**

Процес стратегічного планування вимагає наявності формальних і неформальних процедур, що допомагають залучити до стратегічного процесу широке коло менеджерів та різних груп фахівців.

Першим етапом стратегічного планування є оцінювання менеджерами поточного становища організації, аналіз її місії, цілей розвитку та вироблення стратегії. Для того щоб ідентифікувати фактори, які впливають на становище організації, проводять аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ, у результаті якого може виникнути необхідність

коригування місії, цілей, стратегії на різних організаційних рівнях. Види стратегій є набором правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень у різних сферах діяльності організації. Стратегія корпоративного рівня визначає загальні цілі, фокусується на питаннях взаємодії із зовнішнім середовищем і відповідає на запитання: яку діяльність варто здійснювати? Стратегія на рівні підрозділів визначає прийоми і методи покращення їх конкретних позицій на ринках. Стратегія функціонального рівня містить прийняття рішень у галузі фінансів, маркетингу, виробництва, інновацій, управління персоналом. Три рівні стратегічного управління взаємозалежні. Ефективність їх інтеграції багато в чому визначає успіх організації загалом.

Базовими типами стратегій є:

- 1) **стратегія обмеженого зростання** – стратегія більшості організацій, коли планування цілей проводиться від досягнутого з урахуванням інфляції;
- 2) **стратегія зростання**, яка застосовується в галузях, що швидко розвиваються, зі швидкозмінюваною технологією;
- 3) **стратегія скорочення**, яка реалізується через ліквідацію, відсікання зайвого, скорочення і переорієнтацію, застосовується при економічному спаді і для порятунку організації та використовується, коли потенційні можливості різко погіршуються;
- 4) **комбінація стратегій**, яка поєднує три вищезазначені та використовується великими організаціями, що активно функціонують водночас у різних галузях.

Кожна з цих стратегій має безліч альтернативних варіантів. Наприклад, стратегія зростання може здійснюватися шляхом набуття іншої форми (зовнішнє зростання) або шляхом значного розширення асортименту продукції (внутрішнє зростання). Базові стратегії є варіантами загальної стратегії і в процесі діяльності організації наповнюються конкретним змістом.

Другим етапом стратегічного планування є ідентифікація сильних і слабких сторін організації, а також можливостей та загроз, що впливають на неї. Він реалізується за допомогою ситуаційного аналізу (*SWOT*-аналізу). **SWOT-аналіз** – це аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ організації, який досліджує сильні сторони (*Strength*) – позитивні внутрішні характеристики, що можуть бути використані для досягнення цілей, слабкі сторони (*Weakness*) – внутрішні характеристики, що негативно впливають чи організують діяльність її внутрішнього

середовища, а також можливості (*Opportunities*) і загрози (*Threats*) зовнішнього середовища. Інформацію про сильні та слабкі сторони організації менеджери отримують з бюджетів, звітів про прибутки і збитки, опитувань працівників. Інформацію про зовнішні можливості та загрози – від покупців, постачальників, банкірів, консультантів, звітів державних органів, спеціалізованих фірм тощо.

Для проведення цього аналізу будують матрицю *SWOT* (рис. 4.2.).

	Можливості: 1. 2. 3. .....	Загрози: 1. 2. 3. .....
Сильні сторони: 1. 2. 3. .....	Поле «Сильні сторони у поєднанні з ринковими можливостями»	Поле «Сильні сторони у поєднанні із зовнішніми загрозами»
Слабкі сторони: 1. 2. 3. .....	Поле «Слабкі сторони у поєднанні з можливостями»	Поле «Слабкі сторони у поєднанні із загрозами»

Рис. 4.2. Матриця *SWOT*

**Матриця *SWOT*** – це методичний інструментарій для встановлення взаємозв'язків між найвпливовішими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища.

У результаті *SWOT*-аналізу шляхом систематизації матеріалів щодо впливу зовнішніх і внутрішніх факторів уточнюється місія організації, конкретизуються цілі. При цьому основним завданням менеджера є формування і вибір оптимальної стратегії.

Третім етапом стратегічного планування є оцінка стратегічних альтернатив за допомогою **матриці можливостей по товарах і ринках**, яка дає уявлення про концепцію загальної стратегії (рис. 4.3).

	<b>Ринки</b>	
	існуючі	нові
<b>Товари</b>	існуючі	нові
	нові	існуючі
	<b>I</b> Стратегія «поліпшувати те, що вже робиться»	<b>II</b> Стратегія розвитку ринку
	<b>III</b> Стратегія розробки нових продуктів	<b>IV</b> Стратегія диверсифікації

Рис. 4.3. Матриця можливостей по товарах і ринках

Кожний квадрант матриці визначає певну стратегію дій:

**квадрант 1** демонструє спрямованість організації на існуючі ринки шляхом маркетингових досліджень, впровадження конкурентоспроможних цін, активної реклами, інтенсифікації, просування товарів;

**квадрант 2** показує спрямованість на утворення нових ринків для традиційної продукції шляхом проникнення на нові географічні ринки або в нові сегменти ринку, інтенсифікації реклами;

**квадрант 3** означає спрямованість дій організації на розробку нових продуктів для вже освоєних ринків за умови, коли продукція популярна у споживача і організація розробляє новий продукт або модифікує старі товари поліпшеної якості;

**квадрант 4** використовується з метою недопущення залежності від одного продукту або одного асортиментного набору продуктів, тому передбачає розробку абсолютно нових товарів та вихід на нові ринки.

Після того, як стратегії сформульовані, здійснюється аналіз альтернативних варіантів з метою обрання оптимального. Стратегічний вибір повинен відповідати концепції розвитку організації і враховувати такі фактори, як ризик, досвід минулих стратегій, вплив власників акцій, фактор часу. Крім того, для оцінки стратегічних альтернатив розвитку організації використовують матрицю, розроблену Бостонською консультативною групою (БКГ) (рис. 4.4).

	<b>Відносна частка на ринках</b>	
	висока	→ низька
<b>Зростання обсягу попиту</b>	↑ високе	↓ низьке
	низьке	високе
	<b>«Зірки»</b> Швидке зростання	<b>«Дикі кішки»</b> Нові підприємства, пов'язані з великим ризиком. Деякі стають «зірками»
	<b>«Дійні корови»</b> «золоте молоко» для фінансування «диких кішок» і «собак»	<b>«Собаки»</b> Не потребують інвестицій. Якщо приносять прибуток, то можна їх зберегти

Рис. 4.4 Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ)

Оцінка обраної стратегії здійснюється переважно шляхом аналізу тих основних факторів, що визначають можливості реалізації стратегії і досягнення цілей організації. Подальша оцінка відбувається за такими напрямками:

1) оцінка відповідності обраної стратегії вимогам і стану оточення:

чи пов'язана стратегія з вимогами основних суб'єктів, чи враховані фактори ринку і розвитку життєвого циклу продукту, чи з'являються нові конкурентні переваги тощо;

2) оцінка відповідності обраної стратегії потенціалу і потенційним можливостям організації, яка дозволяє поєднати обрану стратегію з можливостями персоналу та існуючою організаційною структурою;

3) оцінка виправданості ризику, що дозволяє встановити негативні наслідки і можливий результат.

Завершальною стадією стратегічного планування є вироблення стратегії розвитку організації.

#### 4.4. Планування роботи менеджера

Окрім планування діяльності організації, важливим є планування діяльності роботи менеджера як її працівника, який відповідає за формування і реалізацію загальної стратегії розвитку.

При розробленні планів роботи менеджера першим етапом є **постановка цілей**, що означає погляд у майбутнє, концентрацію його сил та активності на тому, що повинно бути досягнуто.

Процес постановки цілей роботи менеджера містить три фази:

- перша фаза – визначення мети (чого я хочу?);
- друга фаза – ситуаційний аналіз (що я можу?);
- третя фаза – формулювання мети (до чого я конкретно прагну?)

Основними принципами визначення і постановки цілей є їх ясність та реалістичність, для чого менеджеру необхідно встановлювати:

- 1) конкретний кінцевий результат;
- 2) чіткий часовий інтервал;
- 3) підцілі та окремі завдання.

Передумовою для розробки і втілення планів роботи менеджера є ситуаційний аналіз, який дозволяє виявити його сильні і слабкі сторони та визначити, які особисті та професійні якості він повинен розвивати чи удосконалювати. Основними етапами ситуаційного аналізу є складання особистого балансу успіхів і невдач, виявлення власних сильних і слабких сторін, конкретизація цілей із засобами їх досягнення.

Для складання балансу особистих успіхів менеджеру необхідно визначити, які здібності та знання зумовили досягнення його професійних та особистих успіхів, наприклад:

– спеціальні знання, тобто знання менеджменту, економіки, технології виробництва, тайм-менеджменту;

– особисті якості, тобто фізичні дані, уміння опановувати себе у критичних ситуаціях, логічне мислення, комунікабельність, уміння слухати, інтуїція, гнучкість;

– вольові якості, тобто уміння переконувати, розподіляти обов'язки, уміння стимулювати і мотивувати працю окремих людей і колективу.

У цьому аспекті важливим є визначення пріоритетів щодо черговості вирішення поставлених завдань. Для більшості менеджерів основні проблеми полягають у тому, що вони намагаються відразу виконати занадто великий обсяг роботи або розпорошують свої зусилля на окремі, часто несуттєві справи. З метою уникнення вищезазначених проблем менеджери повинні перевіряти значущість майбутніх професійних завдань, на основі цього складати їх щоденний список та дотримуватися його виконання.

Визначення значущості виконання завдань полягає у визначенні їх пріоритетності, тобто прийнятті рішення про те, яким із завдань варто віддати першорядне, другорядне значення. Найвідомішим підходом для цього є **принцип Парето**, який описується співвідношенням 80:20. Стосовно визначення пріоритетності виконання завдань принцип Парето обумовлює, що 80 % кінцевих результатів досягається тільки за 20 % витраченого часу, тоді як інші 20 % менш важливих завдань поглинають 80 % робочого часу. Отже, завдання менеджера полягає в тому, щоб знайти ті 20 % справ, що забезпечать 80 % успіху.

Для цього існують методи встановлення пріоритетів. Насамперед усі функціональні завдання менеджера аналізують відповідно до їх частки в підсумковому результаті, а потім розподіляють по категоріях А, Б, В, що означають три групи завдань відповідно до їх значущості з погляду досягнення професійних і особистих цілей. Найважливіші завдання категорії А складають приблизно 15 % кількості всіх професійних справ, якими зайнятий менеджер, а їх значущість щодо внеску в досягнення мети складає 65 %. На важливі завдання категорії Б припадає в середньому 20 % загальної кількості, а також 20 % значущості задач і справ керівника. Менш важливі і несуттєві задачі категорії В складають 65 % від загальної кількості завдань і мають приблизно 15 % ваги у загальній значущості усіх справ, що повинен виконати менеджер. Отже, спершу менеджер повинен виконувати завдання категорії А, щоб забезпечити більшу частину загального ефекту.

Аналіз професійних завдань менеджера методом АБВ можна здійснювати в такий спосіб:

- скласти список усіх майбутніх у відповідному періоді часу (місяць, день) завдань;
- систематизувати їх за важливістю, встановити черговість справ відповідно до їх значення для професійної діяльності менеджера;
- розподілити завдання відповідно до категорій А, Б, В.

При цьому варто врахувати, що справи категорії А не підлягають делегуванню; Б – можуть бути передоручені для виконання іншим працівникам організації; В – у будь-якому випадку повинні бути делеговані.

Таким чином, менеджеру необхідно розробляти часовий план, щоб час відповідав наступній значущості завдання: 65 % запланованого часу – завдання А, 20 % запланованого часу – завдання Б, 15 % запланованого часу – завдання В.

Для правильного визначення завдань категорії А менеджер може поставити собі низку запитань:

- завдяки виконанню яких завдань я найбільшою мірою наближаюся до виконання моїх головних цілей дня, тижня, місяця чи року?
- чи можу я за рахунок виконання одного завдання вирішити відразу декілька інших?
- завдяки виконанню яких завдань я можу зробити максимальний внесок у досягнення загальних цілей моєї організації?
- невиконання яких завдань може мати максимально негативні наслідки?

Існує також метод прискореного аналізу пріоритетності завдань, розроблений американцем Дуайтом Ейзенхауером, який використовується в тих випадках, коли треба швидко прийняти рішення та визначити, яким професійним завданням потрібно віддати перевагу. Відповідно до цього методу пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справ.

Залежно від ступеня терміновості і важливості завдань, розрізняють 4 варіанти їх виконання:

- 1) термінові і важливі справи, за які варто братися негайно і самому їх виконувати;
- 2) важливі, але менш термінові завдання, які менеджеру треба намагатися цілком або частково делегувати працівникам;

3) термінові, але менш важливі справи повинні бути в будь-якому випадку делеговані, оскільки для їх виконання не потрібно яких-небудь особливих професійних якостей;

4) при першочерговому виконанні менш термінових і менш важливих справ у менеджера відбувається перевантаження та стрес, тому від таких несуттєвих і нетермінових справ йому варто утримуватися.

При плануванні роботи менеджера важливим є складання **особистого негативного балансу**, де вказуються відповідно найбільші невдачі, а також ті здібності, яких бракує для успішної кар'єри та можливі варіанти їх подолання. Для виявлення сильних і слабких сторін треба згрупувати переваги і недоліки і виокремити 2-3 найважливіші сильні і слабкі сторони. На практиці це є дієвою передумовою для планування подальших заходів для досягнення цілей.

Менеджеру періодично потрібно аналізувати і переглядати цілі професійної кар'єри через відповідь на низку питань:

- якого рівня доходу і посади я хочу домогтися?
- якими будуть ймовірні тенденції галузі, в якій я працюю, у наступні 10-20 років?
- чи хотів би я, щоб мене пам'ятали в майбутньому, і, якщо так, то за що?

Процес постановки цілей може завершуватися складанням особистого плану життя і кар'єри, у якому будуть визначені найважливіші особисті цілі і цілі кар'єри менеджера, а також проміжні цілі для досягнення головних життєвих цілей і терміни їх виконання. У цьому напрямку необхідно встановлювати конкретні короткострокові цілі, погоджені з довгостроковими цілями роботи менеджера.

Використання вищезазначених підходів до планування власної роботи допомагає менеджеру виконувати термінову роботу своєчасно, економити свій час та не допускати, щоб найважливіші справи перетворювались на термінові.

#### Питання для обговорення

1. У чому полягає основне завдання планування діяльності організації?
2. Охарактеризуйте принципи проектування і реалізації функції планування.
3. Згрупуйте основні класифікаційні ознаки планів діяльності організації.

4. Опишіть структурно-логічну схему цільового планування діяльності організації.

5. Охарактеризуйте основні етапи процесу цільового планування.

6. Охарактеризуйте особливості управління за цілями як новітньої концепції планування.

7. Охарактеризуйте основні етапи та їх функціональний зміст процесу управління за цілями.

8. Опишіть сферу застосування та інструменти реалізації менеджмент-аудиту.

9. Сформуйте основні обмеження щодо застосування стратегічного управління в діяльності організації.

10. Охарактеризуйте зміст базових стратегій розвитку організації.

11. Охарактеризуйте логіку проведення SWOT-аналізу.

12. Опишіть доцільні дії організації згідно з матрицею можливостей за товарами і ринками.

13. Сформуйте основні принципи визначення і постановки цілей роботи менеджера.

14. Розкрийте суть застосування принципу Парето для визначення значущості виконання професійних завдань менеджера.

15. Опишіть спосіб встановлення пріоритетів діяльності менеджера за методом АБВ.

16. Розкрийте логіку застосування методу прискореного аналізу пріоритетності за Д. Ейзенхауером.

## ТЕМА 5. ОРГАНІЗУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

5.1. Сутність організаційної діяльності

5.2. Види та типи організаційних структур

5.3. Проектування організаційних структур управління

5.4. Процес реалізації організаційних змін

### 5.1. Сутність організаційної діяльності

Необхідність функції організування пов'язана із розподілом та кооперацією праці людини.

**Організування – це вид управлінської діяльності, спрямований на формування або упорядкування структури управління, відносин і процесів у керованій і керуючій підсистемах організації, що дає змогу досягати поставлених цілей її розвитку.**

Реалізація функції організування здійснюється в процесі організаційної діяльності.

**Організаційна діяльність – функція управління, спрямована на встановлення постійних зв'язків і тимчасових взаємин між структурними підрозділами організації, а також на визначення порядку та умов її функціонування.**

Розрізняють два аспекти організування:

1) створення всередині організації системи повноважень, які пов'язують вище керівництво з низовими рівнями працівників, надаючи керівникам можливості розподілу та координації завдань;

2) розподіл організації на підрозділи відповідно до поставлених керівництвом цілей та сформульованих стратегій.

У менеджменті організаційна діяльність представлена в усіх процесах, де задіяна праця людини. Підлягає організуванню як колективна, так й індивідуальна праця людини. Менеджер займається організуванням праці інших людей ще до моменту їхньої діяльності. Він вирішує завдання, що спрямовані на розподілення комплексної роботи між певними виконавцями, роз'яснює зміст і сутність індивідуальних завдань, кінцевого результату колективу, забезпечує ефективні відносини між виконавцями.

Потреба в організуванні виникає за умови, коли бажаного результату можна досягнути колективом виконавців або ж діяльність менеджера передбачає складність виконуваних робіт. При цьому така діяльність характеризуються певними рисами:

а) мета або бажаний результат досягається колективними діями, пов'язаними із здійсненням планування, обліку, аналізу та контролю. Тобто функція організування забезпечує спільну роботу менеджерів і працівників, які виконують вищезгадані функції, а тому здійснення такої діяльності потребує організування;

б) у процесі досягнення цілей з метою підвищення керованості згідно з принципом ієрархічності менеджер передає певну частину робіт на нижчі рівні. Отже, ці види діяльності повинні координуватися керівником;

в) проблеми, які розв'язує менеджер, є значними, що потребує певної підготовки. Тому підготовча діяльність стосовно проблем керівника розглядається як організація його роботи. Тобто, робота самого менеджера повинна бути правильно організована.



Отже, організування окреслюється як процес, здійснюваний менеджерами і спрямований на розподіл спільної діяльності серед виконавців, встановлення між ними причинних відносин діяльності, що призводить до ефекту синергії (додаткового корисного результату).

Організаційна діяльність здійснюється постійно і пов'язана з оперативними процесами управління. Переважна частина організаційних завдань зводиться до підготовки і введення управлінських рішень у дію, погодження спільної діяльності людей, організованих у групи, а також розподілу та делегування повноважень у структурі апарату управління.

Повноваження розглядаються як обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її працівників на виконання визначених завдань. Розрізняють такі повноваження:

- **лінійні** – які передаються безпосередньо від керівника до підлеглого та далі до інших підлеглих;
- **функціональні** – повноваження, що дозволяють суб'єкту управління запропонувати або заборонити певні дії об'єкта (керуваної підсистеми) в межах своєї компетенції і дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів.
- **штабні** (апаратні, адміністративні) – що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговувальні функції щодо лінійних менеджерів і пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій.

Основними **складовими організаційного процесу** є:

- поділ праці;
- департаменталізація;
- делегування повноважень;
- створення механізмів координації;
- скалярний процес.

Першою складовою організаційної діяльності є **поділ праці**, який здійснюється через спеціалізацію робіт. Менеджер, наймаючи працівника для виконання певної роботи, прагне до максимального використання його знань і вмінь. Для цього він повинен не лише окреслити функціональну сферу діяльності, а визначити конкретні завдання, при вирішенні яких працівник зможе проявити свої знання якнайкраще. Його повноваження визначаються цілим комплексом взаємопов'язаних завдань. Розподіляти повноваження серед виконавців простіше, коли завдання управління детально спеціалізовані.

**Департаменталізація** здійснюється шляхом розподілу повноважень

та є другою складовою організаційної діяльності. Розподіл повноважень пов'язаний із терміном «структуризація» і передбачає групування завдань управління відповідно до певної логіки. Структуризація завдань управління є підставою для створення посади в структурі апарату управління. Посада визначає статус менеджера в ієрархії управління. Тобто **розподіл повноважень** розглядається як групування обов'язків, відповідальності і прав, виокремлення на їх основі посади, яку буде займати менеджер або інший фахівець, що володіє відповідними знаннями та вміннями. Структуризація повноважень може відбуватися за такими ознаками: функціональною; продуктовою; споживчою; регіональною. Структуризація повноважень здійснюється в межах структури апарату управління. При цьому структуризація завдань управління за вказаними ознаками називається департаменталізація. Така структуризація втілюється в організаційній структурі управління. **Департаменталізація** означає структуризацію завдань управління (не повноваження) в межах певної функціональної області діяльності організації і виокремлення спеціалізованих департаментів, тобто служб, відділів, груп.

**Делегування повноважень** є третьою складовою організаційної діяльності. Для того, щоб звільнити себе від другорядних обов'язків, менеджер передає підлеглим частину своїх повноважень, які закріплені саме за його посадою. Процес передачі повноважень від менеджера до одного або декількох підлеглих називається делегуванням. Повноваження делегуються посаді, а не менеджеру, який займає її в певний момент. Особливістю делегування повноваження є те, що передачі підлягають лише обов'язки і права, відповідальність не делегується. При цьому менеджер продовжує бути відповідальним за свої повноваження, незважаючи на факт їх делегування підлеглим.

Делегування завдань варто здійснювати з таких причин:

- підвищується оперативність прийняття управлінських рішень та покращується їх якість, оскільки проблеми вирішуються фахівцями, які мають відповідний досвід та володіють актуальною інформацією про їх стан;
- у підлеглих розвивається ініціатива, підприємницький хист, бажання працювати самостійно, формуються навички творчого (нестандартного) підходу до розв'язання проблем;
- менеджер звільняє себе від виконання шаблонних та другорядних робочих завдань;
- розширюється кількість функцій та завдань, які виконує організація.

**Процес координації** є четвертою складовою організаційної діяльності. **Координація** – це процес організації спільної діяльності менеджерів та інших груп працівників, що займають різні посади. Необхідність координації визначається тим, що значна частина робіт має комплексний характер і виконується спільно групою менеджерів. У таких групах необхідно розподіляти роботи між менеджерами і координувати (пов'язувати) їх дії. Координаційна діяльність необхідна також при виконанні процесів, у яких беруть участь різні групи менеджерів, що належать до різних функціональних областей діяльності. Розрізняють такі **форми координації**: пряма, послідовна і зворотна. **Пряма форма координації** існує на найнижчому рівні структури апарату управління. Групи менеджерів нижнього рівня взаємодіють слабо, оскільки їх діяльність скоординована на стадії розподілу повноважень. При **послідовній формі координації** результат роботи групи менеджерів однієї функціональної області є вхідною інформацією для менеджерів, що належать іншій функціональній області в послідовному порядку. При цьому результат роботи наступної групи менеджерів не впливає на діяльність попередньої групи. **Зворотна форма координації** виникає тоді, коли діяльність між різними групами здійснюється в обох напрямках.

П'ятим видом організаційної діяльності є **скалярний процес**, який є сукупністю дій для організування багатоступеневої лінії зв'язку вищої посадової особи з безпосереднім виконавцем. Скалярний процес забезпечує взаєморозуміння менеджера і підлеглого при їх спілкуванні за допомогою інформації, що передається «зверху вниз» або ж «знизу наверх». Цей процес як вид організаційної діяльності менеджера використовується при організації комунікацій у системі управління.

Практичним результатом виконання організаційної функції є:

- 1) затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;
- 2) регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав і обов'язків органів управління та посадових осіб;
- 3) затвердження положень, інструкцій;
- 4) підбір кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах.

## 5.2. Види та типи організаційних структур

На практиці **функція організування** реалізується як процес створення структури організації через визначення видів діяльності, їх групування, делегування повноважень та інформаційний зв'язок.

Поняття «організаційна структура управління» вперше було вжито англійськими вченими-біхевіористами Г. Старкером та Т. Бернсом.

Організаційна структура управління є однією з основних складових системи менеджменту і тісно пов'язана із цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. У межах цієї структури проходить увесь управлінський процес (рух потоків інформації й прийняття управлінських рішень) і в ньому беруть участь менеджери всіх рівнів.

**Структура управління – це впорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.**

**Організаційна структура управління – це форма поділу й кооперації управлінської діяльності, що спрямована на вирішення поставлених завдань і досягнення визначених цілей.**

Структура управління передбачає оптимальний розподіл функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку й форм взаємодії між належними до її складу органами управління й працівниками. Завдяки організаційній структурі менеджер одержує потрібну інформацію для ухвалення управлінських рішень та доводить свої розпорядження до відповідних підрозділів організації.

Організаційну структуру можна зобразити у вигляді схеми, на якій відтворено всі її підрозділи із вказівкою ієрархічних зв'язків між ними. Організаційна структура дає загальне уявлення про місце розташування кожної людини в діяльності організації і особливості її підпорядкованості.

На всіх рівнях управління значну увагу звертають на вибір типу або комбінації видів структур. На думку П. Друкера, такого поняття, як «єдино правильна організаційна структура», не існує. Розрізняють певні види структур, кожний з яких має свої переваги і недоліки. Організаційні структури управління підприємством можна класифікувати за різними ознаками (рис. 5.1).

Організаційна структура є інструментом, застосування якого дає

зможу підвищити продуктивність спільної праці працівників. За таких умов будь-яка організаційна структура може використовуватися для вирішення завдань у певних умовах і в певний час.

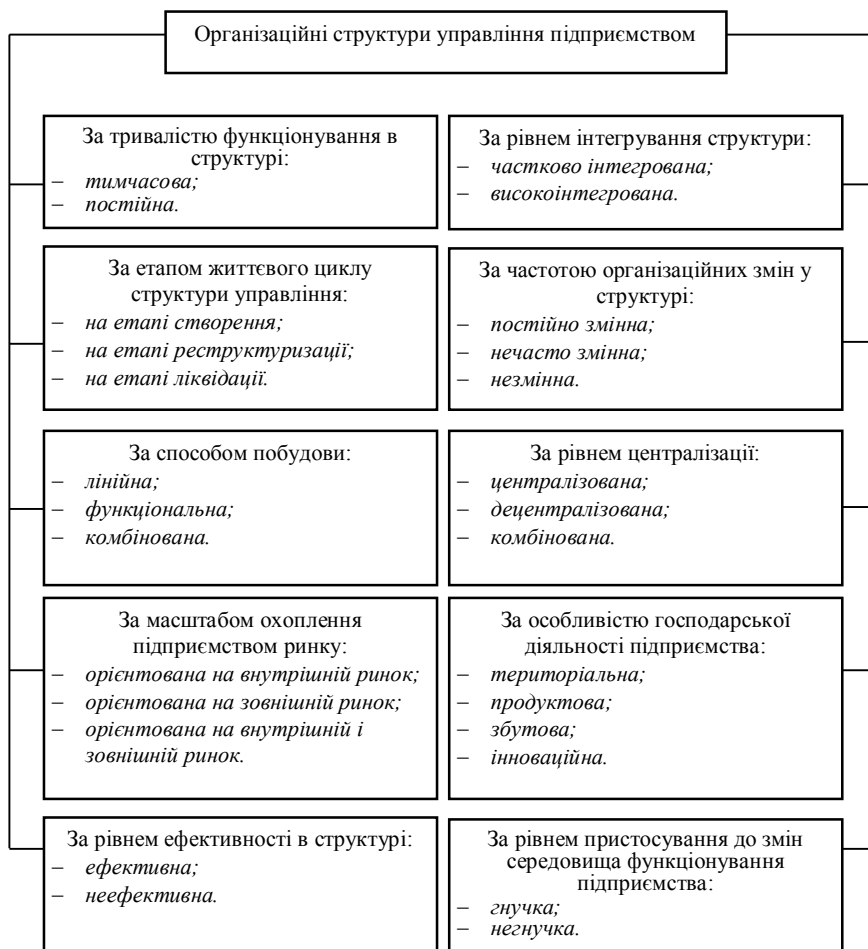


Рис. 5.1. Класифікація організаційних структур управління підприємством

Організаційні структури розвивалися еволюційним шляхом від найпростіших до надскладних, не заперечуючи переваг попереднього типу і максимально розвиваючи його до якісно нового рівня. Виокремлюють такі періоди еволюції організаційних структур управління:

– доіндустріальна епоха (жорстка ієрархія, централізовані,

механістичні організаційні структури);

– індустріальна епоха з початку ХХ ст. (децентралізовані й м'які дивізійні й адаптивні організаційні структури);

– постіндустріальна епоха з кінця ХХ ст. (гнучкі й площинні організаційні структури, різноманітність форм інтеграції й дезінтеграції організацій).

Розрізняють три типи організаційних структур управління підприємством: вертикальний, горизонтальний, мережевий (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

**Переваги та недоліки основних видів організаційних структур управління (ОСУ)**

Вид ОСУ	Переваги	Недоліки
1	2	3
Лінійна	Чіткість і простота взаємодії. Надійний контроль та дисципліна. Оперативність прийняття та виконання управлінських рішень. Невисокі непрямі витрати	Потреба у керівниках універсальної кваліфікації. Обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів. Перевантаженість вищого керівництва. Можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату
Лінійно-штабна	Підвищення якості управлінських рішень. Прискорення реагування на оперативні та організаційні проблеми	Зниження швидкості стратегічного реагування. Ризик необґрунтованого збільшення штабного апарату
Лінійно-функціональна	Виникає можливість управління великою кількістю виконавців. Зменшується кількість рівнів управління. Підвищується інформаційна оперативність прийняття рішень. Розвантажуються вище керівництво	Порушення принципу єдиноначальності. Складність взаємодії лінійних і функціональних керівників. Ускладнення процедур контролю. Втрата гнучкості реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Опір будь-яким змінам у діяльності підприємства
Дивізійна	Операційна самостійність підрозділів. Підвищення швидкості та якості оперативних рішень. Конкуренція між дивізіонами підприємства	Збільшення вертикалі управління. Збільшення витрат на утримання управлінського апарату. Можливі розбіжності цілей дивізіонів із загальними цілями розвитку підприємства. Неефективне використання ресурсів в умовах їх централізованого розподілу

Продовження табл. 5.1

1	2	3
Матрична	<p>Досягнення більшої гнучкості, координації робіт та швидшого реагування на зміни зовнішнього середовища.</p> <p>Залучення менеджерів усіх рівнів і фахівців у сферу активної творчої діяльності з реалізації проектів.</p> <p>Скорочення навантаження на менеджерів вищого рівня управління.</p> <p>Посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект загалом, так і за його елементи</p>	<p>Складність для практичної реалізації - необхідна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура.</p> <p>Нечіткий розподіл прав і відповідальності внаслідок нечіткого визначення владних повноважень.</p> <p>Конфлікти між функціональними керівниками та керівниками проектів.</p> <p>Ускладненість контролю.</p> <p>Надмірні накладні витрати.</p> <p>Неефективність у кризових ситуаціях</p>
Проектна	<p>Максимальна орієнтація на клієнта.</p> <p>Високий ступінь гнучкості та швидкості реагування на запити ринку.</p> <p>Ефективне використання персоналу з огляду на його професійність.</p> <p>Можливість залучення найкращих ресурсів, насамперед людських.</p> <p>Високий ступінь спеціалізації та фокусування</p>	<p>Сильна залежність від клієнтів.</p> <p>Обмежена сфера застосування.</p> <p>Ризик відсутності проектів.</p> <p>Нестабільність у роботі з персоналом у контексті його завантаженості.</p> <p>Високий ступінь вимогливості до інформаційної мережі</p>
Мережева	<p>Найбільш гнучке пристосування до середовища.</p> <p>Розвиток разом із середовищем і кожним окремим учасником мережі.</p> <p>Найнижчі непрямі витрати на утримання</p>	<p>Ускладнена координація функцій між учасниками мережі.</p> <p>Високий ризик діяльності.</p> <p>Втрата основними особами влади та контролю над ресурсами.</p> <p>Високий ступінь залежності</p>

**Вертикальний (ієрархічний, бюрократичний) тип** організаційної структури управління орієнтований на внутрішні ієрархічні процеси, його побудовано відповідно до принципів управління, сформульованих ще на початку ХХ ст. М. Вебером та А. Файолем. До нього належать: лінійна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна та дивізійна організаційні структури управління.

Наступним етапом еволюції організаційних структур управління підприємством стала поява **горизонтального типу**, який ще називають органічним та адаптивним до змін у зовнішньому середовищі. Базовим принципом побудови такого типу організаційних структур є не вдосконалення діяльності окремих підрозділів, а поліпшення їх взаємодії з метою реалізації певного проекту або ефективного вирішення певної

проблеми, для яких критичним є часовий ресурс у прив'язці до запитів клієнта.

Однією з найскладніших структур адаптивного типу є **матрична структура**, яка виникла як реакція на необхідність проведення швидких технологічних змін при максимально ефективному використанні висококваліфікованої робочої сили.

Різновидом горизонтального типу є **проектні структури**, в яких менеджер проекту отримує всі необхідні повноваження для постановки завдань за пріоритетами, використання ресурсів та управління роботою осіб, які працюють у проекті.

**Мережевий тип** організаційних структур з'явився в практичній діяльності підприємств наприкінці 90-х рр. ХХ ст. і є гнучким щодо запитів зовнішнього середовища та проявляється як сукупність самостійних або спеціалізованих структурних одиниць організації, які пов'язані між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Замість того, щоб утримувати всередині організації всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (товарів, робіт, послуг), мережеві організаційні структури використовують активи кількох організацій, які розташовані в різних точках ланцюга створення споживчої цінності. Розрізняють стабільні, динамічні та внутрішні види мережевих організаційних структур управління.

Сучасний етап розвитку економіки ставить нові вимоги до організаційних структур управління, серед яких: підвищення ролі стратегічного планування; посилення функцій, пов'язаних з маркетингом; здійснення системи оцінки керівних кадрів; упровадження автоматизації завдань управління; скорочення кількості управлінських ланок; економічність. Тому для сучасної організації доцільною є організаційна структура управління з використанням концепції стратегічних господарських одиниць (рис. 5.2).

В основі цієї організаційної структури управління лежить ідея технології управління за допомогою бізнес-одиниць (*BUM – Business Unit Management*). Цей підхід передбачає децентралізацію управління та диверсифікацію діяльності організації. Особливістю є виокремлення у складі організації стратегічних господарських підрозділів і додання окремим виробничим і функціональним підрозділам статусу центрів прибутку. Фінансова структура поділяє організацію не за функціями, а за центрами фінансового рахунку. Це дозволяє контролювати джерела

виникнення доходів та витрат і максимально визначити фінансовий стан організації.



Рис. 5.2. Структура організації, орієнтованої на стратегічне управління

Ці підрозділи є напрямом або групою напрямів наукової, виробничо-господарської діяльності із чітко вираженою спеціалізацією, своїми конкурентами, ринками. Кожний самостійний підрозділ повинен мати власну мету, відносно незалежну від інших.

На практиці використання цієї моделі дозволяє:

- створити сучасну організаційну структуру управління, що адекватно й оперативно реагує на зміни в зовнішньому середовищі;
- реалізувати системи стратегічного управління, що сприяє ефективній діяльності організації в довгостроковій перспективі;
- звільнити керівництво від повсякденної рутинної роботи, пов'язаної з оперативним керуванням;
- підвищити оперативність прийнятих рішень;
- залучити до підприємницької діяльності усі підрозділи, здатні розширити номенклатуру продукції й послуг, підвищити гнучкість і конкурентоспроможність.

Отже, сучасний розвиток організаційних структур характеризується широким делегуванням повноважень структурним підрозділам нижчого рівня та заміною адміністративних методів управління економічними методами.

### 5.3. Проектування організаційних структур управління

З огляду на розроблену стратегію, місію та встановлені цілі, менеджери вищої ланки управління здійснюють побудову організації за допомогою організаційного проектування.

**Організаційне проектування - це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структурою, працівниками, завданнями, рішеннями, заохоченнями, культурою) та її стратегією.**

Розрізняють два підходи до проектування організації: бюрократичний (механістичний) та біхевіористичний (органічний).

При використанні **бюрократичного підходу** структура організації спирається на систему формальної влади. При цьому бюрократична організація характеризується такими рисами: наявність чіткого розподілу рівнів та посад; основою організації є логічна схема розвитку, яка забезпечує єдність у виконанні завдань; організація має усталену ієрархію посад; менеджери дотримуються певної дистанції щодо підлеглих; прийняття на роботу та кар'єра в організації спираються на фахову підготовку.

**Біхевіористський підхід** характеризується помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією, гнучкістю структури влади та невеликою кількістю рівнів ієрархії. Такий підхід дає змогу організації краще взаємодіяти з новим оточенням, швидше адаптуватися до змін.

Виокремлюють **три основні етапи в побудові будь-якої організації**:

I. Розподіл організації по горизонталі на широкі блоки відповідно до найважливіших напрямів діяльності щодо реалізації стратегії. Прийняття рішень про те, які види діяльності мають виконувати лінійні підрозділи, а які – штабні.

II. Встановлення співвідношення між повноваженнями різних посад. При цьому менеджер визначає послідовність команд, за потреби здійснює подальший поділ на менші організаційні підрозділи з метою ефективнішого використання спеціалізації та запобігання перевантаженню керівництва.

III. Визначення посадових обов'язків як сукупності певних завдань і доручення їх виконання конкретним особам, які несуть відповідальність за їх ефективне використання.

У результаті організаційного проектування формується

організаційна структура управління, яка характеризує її будову та внутрішню форму системи, зв'язок елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

Отже, рішення про проектування організаційної структури управління ухвалюється за умови створення організації з «нуля» або ж неефективності наявної структури.

Основними вимогами при проектуванні організаційної структури управління є:

1) **оптимальність** – мінімальна необхідна кількість зв'язків між органами управління;

2) **оперативність, гнучкість** – здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах;

3) **надійність** – гарантія достовірності передачі інформації, безперебійного функціонування;

4) **простота, економічність** – мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання та паралелізму в роботі;

5) **спеціалізація** – зосередженість окремих працівників на виконанні заданих функцій управління.

Базовими передумовами формування організаційних структур управління є:

– організаційна структура управління відображає цілі й задачі організації, а отже, підпорядкована виробництву і його потребам.

– оптимальний поділ праці між органами управління й окремими працівниками забезпечує творчий характер роботи, нормальне навантаження, належну спеціалізацію.

– визначення повноважень і відповідальності кожного працівника й органу управління із установами системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

– підтримка відповідності між функціями й обов'язками, з одного боку, і повноваженнями й відповідальністю – з іншого. Його порушення спричинює дисфункцію системи управління загалом.

– організаційна структура управління є адекватною в соціально-культурному середовищі організації, що суттєво впливає на рішення щодо рівня централізації й деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, ступеня самостійності й масштабів контролю менеджерів.

У процесі проектування організаційних структур управління використовують такі методи:

– **метод аналогій** (використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях);

– **моделювання** (розподіл повноважень і відповідальності, їх оптимізація за допомогою ЕОМ);

– **експертний метод** (вивчення рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків);

– **метод структуризації цілей** (вироблення системи цілей організації та подальший аналіз організаційних структур з погляду їх відповідності системі цілей);

– **організаційне нормування** (регламентування).

Чинниками, які можуть ситуативно впливати на процес проектування організаційних структур управління, є:

– місія та цілі організації, які визначають можливі контури і параметри організаційної структури;

– вибір менеджментом організації стратегії для досягнення її цілей;

– кон'юнктура зовнішнього середовища;

– фази життєвого циклу організації;

– рівень розвитку ІТ в організації;

– бізнес-процеси організації;

– технологія робіт усередині організації;

– поведінка працівників.

Для прийняття рішень щодо вибору форми організаційної структури теоретики та практики менеджменту рекомендують використовувати матрицю відповідності ( абл. 5.2), яка відображає можливу та найбільш раціональну відповідність форми організаційної структури для різних типів організацій.

Таблиця 5.2

**Матриця відповідності «тип організації – тип організаційної структури»**

Структура	Тип					
	Малі	Середні	Великі	Інноваційні	Багато-продуктові	Тимчасові
1	2	3	4	5	6	7
Лінійно-функціональна	*	*	*			
Лінійно-штабна		*	*			
Дивізійна			*		*	
Матрична				*		

Продовження табл. 5.2

1	2	3	4	5	6	7
Проектна						*
Організаційно - фінансова			*	*	*	
Мережева			*	*	*	
Змішана			*	*	*	*

При проектуванні організаційної структури важливим є визначення норми керованості, тобто припустимої кількості виконавців, які підпорядковуються одному керівникові. Оптимальними вважаються такі норми керованості: для менеджера вищого рівня – 3-6 осіб; для менеджера середньої ланки – 7-15 осіб; для нижчого рівня – 20-35 виконавців. Практика доводить, що за умови перевищення навантаження менеджера в 1,5 рази рекомендованої норми з об'єктивних причин, ефективність його праці підвищиться з уведенням посади заступника й переданням йому частини повноважень і відповідальності.

#### 5.4. Процес реалізації організаційних змін

Будь-яка організація перебуває в процесі безперервних змін як реакції на виклики зовнішнього та внутрішнього середовищ. З метою пристосування організації до цих викликів менеджери або розробляють алгоритми запланованих удосконалень, або застосовують оперативні заходи пристосування до нових вимог стейкхолдерів. Комплекс цих заходів охоплює організаційні зміни.

**Організаційні зміни – це будь-які перетворення в організаційній або функціональній складовій організації, які найчастіше приводять до зміни цілей діяльності, організаційної структури управління, техніки, технологічних процесів, конструкцій продукції, поведінки працівників у різних функціональних сферах її діяльності.**

Відомий американський економіст Ч. І. Бернард зазначає, що перед реалізацією організаційних перетворень менеджеру доцільно:

- робити обґрунтований вибір управлінських важелів з метою забезпечення необхідного впливу на підлеглих, які будуть причетні до змін;
- враховувати структуру та обсяги витрат, які зумовлюються змінами, та можливості їх окупності;

- брати до уваги фактор часу;
- спрямовувати зміни в напрямку підвищення комплексної ефективності діяльності організації.

Планування організаційних змін охоплює аналітичну і прогностичну діяльність менеджерів організації та містить урахування особливостей таких параметрів організації:

- виробничої та управлінської структури;
- наявних операційних та управлінських технологій;
- елементів організаційної культури.

**Організаційні зміни** бувають запланованими і незапланованими. Заплановані організаційні зміни є передбачуваними та здійснюються в межах еволюційного розвитку організації у точно визначені терміни. Незаплановані організаційні зміни є реакцією на фактори і причини проблемних ситуацій та виклики зовнішнього середовища.

**Організаційні зміни** можуть бути разовими або багатоетапними, що обумовлюється масштабом їх охоплення, часом запланованої реалізації, потенційною внутрішньою гнучкістю організації.

Відомий австрійський вчений Й. Шумпетер виокремив п'ять типових передумов, які зумовлюють потребу в організаційних змінах:

- 1) використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва;
- 2) упровадження продукції з новими властивостями;
- 3) використання нової сировини;
- 4) зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення;
- 5) поява нових ринків збуту.

На думку американських науковців Д. Бодді і Р. Пейтон, організаційні зміни охоплюють такі елементи організації: цілі, технологію, бізнес-процеси, людей, культуру, структуру, владу. При цьому вони вважають, якщо у цьому процесі зазнає змін один із цих елементів, автоматично його трансформація впливає на стан інших.

Основними **передумовами успішної реалізації організаційних змін** є розуміння менеджерами наступних постулатів:

- проведення організаційних змін за своєю суттю є процесом, що характеризується невпевненістю, тому він рідко проходить планово;
- не існує точних алгоритмів проведення організаційних змін, оскільки це процес пристосування до швидко змінюваних, непередбачуваних ситуацій;

- необхідно сприймати необхідність організаційних змін в організації, а не уникати їх;
- проведення організаційних змін потребує ресурсів;
- зміни в організаційній системі не можуть реалізовуватися самі по собі, а повинні впроваджуватися та контролюватися централізовано групою різнофункціональних спеціалістів;
- успішні зміни є системним, а не сегментарним процесом, а тому менеджери значну увагу повинні звертати на систему взаємозв'язків між елементами організації.

Управління організаційними змінами є суто функцією менеджменту, а тому технологія управління ними реалізується через загальні його функції, охоплюючи такі етапи:

- планування організаційних змін;
- організування учасників організаційних змін;
- мотивування учасників організаційних змін;
- контролювання результатів організаційних змін;
- регулювання відхилень, виявлених у процесі організаційних змін.

Більшість провідних компаній світу для забезпечення ефективного управління організаційними змінами активно використовують науково обґрунтовані моделі, стандарти, механізми.

Однією з найпоширеніших є **планова модель процесу організаційних змін**, розроблена американським науковцем Грейнером, яка обумовлює важливу передумову організаційних змін – залучення всіх працівників до цього процесу.

Згідно з алгоритмом цієї моделі вважається, що **на першому етапі** менеджери повинні усвідомити необхідність змін і бути готовим до їх проведення. **На другому** проводять чіткий аналіз проблем організації, для цього часто залучаються зовнішні консультанти. **На третьому етапі** відбувається деталізація і поглиблення розуміння наявних проблем. Важливо ефективно використовувати працівників організації, забезпечити високий ступінь їх участі в діагностиці і наступному прийнятті рішень. **На четвертому етапі** відшуковуються актуальні, незастарілі рішення, оскільки завжди існує спокуса застосувати випробуване рішення до нових проблем. **На п'ятому етапі** за допомогою експериментів виявляються можливі негативні наслідки змін і проводиться відповідне коригування. **На шостому етапі** менеджери мотивують працівників, щоб вони сприйняли проведені зміни.

Згідно з моделлю Грейнера існує три способи розподілу влади між різними рівнями організації при здійсненні організаційних змін:

- **поділ повноважень** – передбачає спільну участь менеджерів і підлеглих у визначенні необхідних змін, виробленні альтернативних підходів;
- **однобічні дії** – базується на використанні одноосібної влади для забезпечення змін;
- **делегування повноважень** – вищий менеджмент організації передає підлеглим інформацію про необхідність змін, а потім делегує повноваження для здійснення коригувальних дій.

Для вдалих організаційних змін сучасні успішні організації враховують закономірності власної **інерції** як сукупності зовнішніх і внутрішніх сил, що заважають адаптивності, набуттю властивості змінюватися і зумовлюють організацію змінювати умови функціонування, а не саму себе. Інерція не є тотожною опору змінам, однак ті ж сили, що викликають інерцію, сприяють виникненню опору.

Усвідомлення існування інерції розвитку організації дозволяє реально оцінювати ймовірність успіху змін. При цьому враховується, що сила інерції змінюється залежно від:

- **стадії життєвого циклу**, оскільки новостворені організації є більш мобільними, на стадії зрілості організації збільшується її інерція, а рівень банкрутства організації залежно від її тривалості існування зменшується в геометричній прогресії;
  - **розміру**, оскільки інерція збільшується разом з її розміром, кількість спроб змін у невеликих організаціях є більшою, однак великі організації мають більшу здатність протистояти факторам зовнішнього середовища.
- Також сучасні тенденції організаційних змін демонструють, що:
- невеликі за масштабами діяльності організації мають більшу ймовірність легких організаційних змін, однак більшу ймовірність унаслідок цього зазнати банкрутства;
  - невеликі за розміром організації є більш чутливими до кон'юнктурних коливань на ринку;
  - великі організації мають меншу інерцію до змін, а значна швидкість адаптації малих підприємств не завжди сприяє їх стійкості;

– оскільки успіх реалізації організаційних змін значною мірою залежить від залучених у цей процес ресурсів, великі організації, що мають їх у достатній кількості, матимуть більшу потенційну можливість



успішних змін.

Усі моделі організаційних змін обумовлюють, що потребу у змінах можна створювати шляхом підготовки умов до них або працівників до сприйняття їх необхідності.

При реалізації організаційних змін використовують **модель Курта Левіна**, відповідно до якої організаційні зміни відбуваються в три етапи: розморожування; проведення зміни; заморожування.

**На першому етапі «розморожування»** реалізуються заходи, що дозволяють створити умови для успішного проведення організаційних змін і водночас послабити ті сили, які тримають організацію в існуючому стані. На цьому етапі передбачається створення мотивації для змін через дискомфорт працівників, а потім забезпечення бачення перспективи через їх інформування про те, в якому напрямку буде змінюватися організація.

**На другому етапі «проведення змін»** відбувається перехід від існуючого стану організації до бажаного, здійснюється процес розвитку нової поведінки працівників та організації загалом. Проведення організаційних змін є етапом, під час якого вивчається нова практика діяльності організації, а тому менеджери повинні надавати працівникам допомогу в освоєнні нових способів дій.

**Третій етап «заморожування»** передбачає створення таких механізмів, які надалі гарантують ефективну діяльність організації та інтеграцію нових зразків поведінки суб'єктів та об'єктів управління в їх повсякденну діяльність.

Серед сучасних моделей організаційних змін популярними є **теорія Е** і **теорія О**, розроблена М. Біром і Н. Норія, кожна з яких визначає відповідну ідеологію змін. **Теорія Е** виходить з переваги фінансових цілей організації над іншими, і відповідно до неї, сприяючи індивідуальному навчанню, організація визнає відповідальність самого працівника за його особистісний і професійний розвиток, але бере на себе відповідальність за створення такого середовища, у якому усі можуть процвітати. **Теорія О** передбачає, що у міру вияву працівниками, що володіють високою самооцінкою, своєї креативності, будуть щораз сильніше змінюватися контури самої організації. Організація залишається живим організмом доти, поки її працівники продовжують адаптуватися до нових умов, удосконалювати способи своєї роботи та характер взаємин один з одним.

На думку Майка Бейтлера, відсутність реалізації планів організаційних змін викликана тим, що менеджмент організації не знаходить часу розглянути **7 елементів успішних організаційних**

**перетворень. До них належать такі:**

1. Залучати людей, які будуть впливати на зміни, і тих, хто може постраждати від змін. При цьому саме працівники можуть передбачити багато із потенційних проблем, з якими організація може стикнутися при спробі здійснити зміни.

2. Узгодження змін з потребами організації. При цьому менеджеру необхідно продемонструвати потенційний успіх організації від реалізації змін;

3. Управляти змінами повинен лідер. Цей працівник не обов'язково повинен представляти топ-менеджмент організації, основною передумовою є його прихильність до необхідності проведення змін.

4. Створити команду змін, оскільки незалежно від сили впливу лідера на колектив, для організацій, особливо великих, необхідне залучення різнофункціональних спеціалістів. У кожному із підрозділів організації можна обирати працівника, який буде відповідальним за реалізацію організаційних змін, при цьому стимулювати роботу потрібно у всій команді.

5. Забезпечити навчання нових навичок, цінностей і поведінки, оскільки страх працівниками втрати компетенції зумовлює їх опір.

6. Залучити зовнішню допомогу, оскільки консалтингові агентства та вузькопрофільні фахівці можуть запропонувати нові ідеї та попередити про майбутні помилки

7. Винагороджувати нові моделі поведінки працівників. У цьому випадку ефективними мотиваторами є визнання, слава, додаткові повноваження. При виборі конкретних мотивацій необхідно враховувати прагнення працівника, а не керівництва.

#### *Питання для обговорення*

- 1. У чому полягає необхідність організування управлінської діяльності?*
- 2. Що є передумовою застосування функцій організування?*
- 3. Обґрунтуйте взаємозв'язок між лінійними, функціональними та штабними повноваженнями.*
- 4. Розкрийте зміст та цільове спрямування основних складових організаційного процесу.*
- 5. Які елементи формують організаційну структуру управління?*
- 6. Визначте головні переваги і недоліки основних видів організаційних структур управління.*
- 7. Охарактеризуйте особливості організаційної структури на основі*

концепції стратегічних господарських одиниць.

8. У чому полягає відмінність між бюрократичними і біхевіористськими підходами до проектування організацій?

9. Розкрийте формально-логічний зміст основних вимог проектування організаційних структур.

10. Охарактеризуйте основні методи проектування організаційних структур управління.

11. Визначте основні наслідки змін при здійсненні організаційних перетворень.

12. У чому полягає логіка організаційних перетворень згідно з плановою моделлю Грейнера?

13. Диференціюйте силу інерції залежно від особливостей функціонування організації.

14. Охарактеризуйте основні етапи застосування моделі організаційних перетворень К. Левіна.

## ТЕМА 6

### КОНТРОЛЮВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

6.1. Сутність, принципи і цілі контролювання.

6.2. Види контролю в діяльності організації.

6.3. Процес реалізації функції контролювання.

6.4. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації.

#### 6.1. Сутність, принципи і цілі контролювання

Обов'язковою функцією, яка спрямовується для діагностики результатів господарської або управлінської діяльності, є контролювання.

**Контролювання – це функція управління, яка реалізується з метою забезпечення досягнення організацією поставлених цілей через систематичне відстеження процесу виконання поставлених завдань з одночасним коригуванням цієї роботи.**

Основними причинами необхідності контролювання господарської та управлінської діяльності є:

**1. Забезпечення реалізації визначеної місії організації.** Менеджери починають здійснювати функцію контролювання з моменту

формулювання цілей і завдань та створення організації. Контролювання є важливим для успішного функціонування організації, бо при його відсутності починається хаос і неможливо забезпечити узгоджену діяльність працівників. Цілі, плани і структура організації визначають напрям її діяльності, розподіляючи зусилля і направляючи виконання робіт. Отже, контролювання є невід'ємним елементом організації.

**2. Невизначеність.** На практиці плани і організаційні структури є лише баченням майбутнього вищим менеджментом організації. При цьому, мінливість середовища функціонування організації може перешкодити їх реалізації. Зміни законів, соціальних цінностей, технологій, умов конкуренції та інших складових зовнішнього і внутрішнього середовищ можуть перетворити реальні плани в момент їх формування в абсолютно недосяжні в процесі їх реалізації.

**3. Попередження виникнення кризових ситуацій.** Негативний вплив помилок в управлінській діяльності посилюється через дію окремих факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ. Ще більш поширеною є ситуація, при якій організація функціонує, але постійно переходить з однієї кризи в іншу. Функція контролювання дозволяє виявити проблеми і скоригувати відповідно діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть в кризу, тобто попередити кризову ситуацію. Тому однією з об'єктивних причин необхідності здійснення контролювання є те, що організація зобов'язана бути здатною вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню її цілей.

**4. Діапазон контролювання.** Виконання управлінських функцій пов'язано безпосередньо з контролюванням, без якого не можуть реалізувати себе повною мірою інші функції управління: планування, організування, мотивування. Так планування має постійно враховувати реальні можливості і умови функціонування та розвитку організації. Контролювання передбачає забезпечення правильного оцінювання реальної ситуації та створення передумов для внесення коректив у заплановані показники розвитку як окремих підрозділів, так і всієї організації. Тому контролювання виступає одним з головних інструментів вироблення політики та прийняття рішень, що забезпечують планове функціонування організації і досягнення нею визначених цілей як у довгостроковій перспективі, так і в питаннях оперативного управління.

Контролювання як обов'язкова функція системи управління реалізується при дотриманні низки принципів:

– **відповідності**, який полягає у тому, що система контролювання

повинна бути пристосована до характеру діяльності конкретної організації, при цьому, зміст, мета і завдання контролювання мають відповідати завданням об'єкта, що підлягає перевірці і завданням контролюючого органу;

– **системності**, який передбачає, що контролюванню підлягають усі елементи господарської та управлінської діяльності організації через їх взаємозв'язок;

– **неперервності**, який означає, що контролювання здійснюється послідовно й регулярно, при цьому, що менший проміжок часу між операціями контролю, то вища його результативність і більш дієві заходи можна вжити;

– **об'єктивності**, який спрямовується на оцінку діяльності об'єкта контролювання і отриманих результатів лише на основі відповідності перевірених фактів вимогам нормативно-правової бази;

– **незалежності**, який означає неприпустимість становища, при якому суб'єкт контролю при здійсненні контрольних заходів керується суб'єктивним підходом, окрім компетентного і добросовісного виконання завдань контролю. При цьому забороняється силовий, матеріальний чи моральний вплив на суб'єкт контролю.

– **транспарентності**, який означає, що результати контролювання мають бути доведені до об'єкта контролю, суб'єкта прийняття рішень та за необхідності – до ключових стейкхолдерів організації;

– **ефективності**, який означає, що результати контролювання повинні забезпечувати повноту і своєчасність виявлення відхилень, встановлення їх причин, допомогу у розробленні профілактичних заходів;

– **науковості**, що передбачає при здійсненні контролювання використання лише науково обґрунтованих методів і прийомів;

– **плановості**, що вимагає здійснювати контролювання планово через попереднє вивчення об'єкта контролю для досягнення розуміння його діяльності, планування заходів контролювання на період часу та набору певних контрольних дій у межах цих заходів;

– **відповідності**, що передбачає відповідальність суб'єкта контролю за дотриманням вимог нормативно-правових актів, за достовірність результатів контролювання.

Основними цілями контролювання є досягнення організацією результативності та ефективності, тобто забезпечення реалізації поставлених цілей з визначеним рівнем витрат ресурсів.

Передумовами успішного проведення контролювання є:

- встановлення обґрунтованих, зрозумілих для працівників стандартів;
  - налагодження двостороннього спілкування;
  - уникнення надмірного контролювання;
  - встановлення реалістичних орієнтирів діяльності;
  - винагородження за їх досягнення.
- Основними характеристиками ефективного контролювання є:
- стратегічна спрямованість контролювання;
  - орієнтування на результати;
  - відповідність справі;
  - своєчасність;
  - гнучкість;
  - простота реалізації;
  - економічність шляхом заощадження ресурсів.

## 6.2. Види контролю в діяльності організації

Контролювання як важливу функцію господарської та управлінської діяльності організації класифікують за різними ознаками.

**За змістом** контролювання як функція управління має багато цілей, які дозволяють виокремити такі його види:

– **фінансовий контроль** – це система спостережень, перевірок, досліджень ефективності функціонування та розвитку фінансових ресурсів для забезпечення діяльності організації. Він містить контроль дохідності (рентабельності), фінансової стійкості, кредитоспроможності, рівня самофінансування та валютної самоокупності;

– **виробничий контроль** – це зіставлення показників виробничого планування із фактичними даними організації та аналіз виявлених відхилень. Критеріями такого контролю є діагностика процесу виконання календарних планів, забезпечення стандартів якості продукції, своєчасності забезпечення матеріальними ресурсами, рівня використання виробничих потужностей та витрат виробництва;

– **маркетинговий контроль** – це комплекс дій та заходів, пов'язаних із перевіркою реалізації маркетингових інструментів шляхом перевірки ефективності окремих рекламних заходів, рівня та якості обслуговування споживачів, витрат на збут і просування продукції до споживачів.

**За етапами виробничо-господарської діяльності** виокремлюють

три основні види контролю: попередній, поточний і заключний.

**Попередній контроль** – це процес перевірки готовності організації та її структурних підрозділів до виконання визначених менеджерами господарських та управлінських завдань. Цей вид контролю є випереджальним та має на меті ідентифікувати, виявити і запобігти відхиленням до моменту їх виникнення. Основними засобами його реалізації є виконання визначених правил і процедур поведінки в організації, яких повинні дотримуватися працівники з метою виконання запланованих завдань.

На практиці використовують попередній контроль людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Попередній контроль у сфері людських ресурсів реалізується через оцінку ділових і професійних знань та навичок, які необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків та на основі отриманих результатів відбору найбільш кваліфікованих працівників. У багатьох організаціях попередній контроль продовжується і в процесі навчання працівників, що підвищує ефективність роботи працівників загалом. Попередній контроль використаних матеріальних ресурсів здійснюється шляхом встановлення мінімально допустимих рівнів якості продукції та проведенням фактичних перевірок відповідності матеріалів цим вимогам. Засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет (поточний, фінансовий план), що тим самим посилює ефективність реалізації функції планування. Бюджет є основою попереднього контролю через встановлення граничних значень витрат ресурсів. Відносно інформаційних ресурсів попередній контроль реалізується шляхом діагностики їх обсягу та якості, перевірки на об'єктивність і достовірність.

**Поточний контроль** в організації проводиться безпосередньо в процесі господарської та управлінської діяльності та складається з моніторингу поточної діяльності організації, що спрямовується на перевірку дотримання стандартів її реалізації. Його основу складають нормативні показники, правила, базові положення. Поточний контроль спрямовується на виявлення фактичних результатів, отриманих після проведення робіт шляхом зворотного зв'язку, наприклад через повідомлення вищого менеджменту працівникам про їх незадовільну роботу і виявлення основних помилок у процесі її виконання.

Поточний контроль здійснюється шляхом перевірки рівня використання таких видів ресурсів:

– **трудових** – через систематичні перевірки діяльності працівників,

обговорення їх професійних проблем, періодичні атестації тощо;

– **інформаційних** – через перевірку роботи системи обробки, групування інформації; визначення першочергової і другорядної, термінової і нетермінової інформації, а також розподіл її в межах організації;

– **фінансових** – через перевірку поточної роботи фінансових структур, використання фінансових надходжень, формування видатків, відповідності фінансової документації та фінансових операцій нормам чинного законодавства;

– **матеріальних** – через діагностику ефективності використання наявних матеріальних ресурсів у процесі виробничо-господарської діяльності.

**Заключний контроль** в організації здійснюється після завершення певного циклу господарської чи управлінської діяльності за результатами зворотного зв'язку між структурними підрозділами організації. Цей вид контролю забезпечує менеджерів необхідною інформацією, яка може бути прецедентною основою для виконання аналогічних робіт. Крім цього, порівняння фактичних результатів із запланованими дає можливість отримати інформацію про недоліки, які виникли в процесі роботи. Отримані результати контролю також використовуються для мотивування роботи працівників.

Заключний контроль здійснюється шляхом перевірки рівня використання таких видів ресурсів:

– **трудових** - через перевірку відповідності кваліфікації працівників займаній посаді, продуктивності їх праці, здатності до постійного удосконалення професійних навичок;

– **інформаційних** - через перевірку повноти, достовірності та об'єктивності інформації, необхідної для виконання поставлених завдань;

– **фінансових** - через перевірку фактичних фінансових результатів діяльності організації та їх порівняння із запланованим рівнем;

– **матеріальних** - через перевірку кількості та якості виготовленої продукції.

**За рівнем централізації** контроль є централізованим і децентралізованим. **Централізований контроль** здійснюють спеціалізовані контрольні служби організації через встановлення ними чітких правил, інструкцій, нормативів шляхом їх доведення до інших структурних підрозділів «зверху вниз». **Децентралізований контроль** ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі

організації. В його основі лежить самоконтроль та внутрішньогруповий контроль, який здійснюється на засадах соціальної взаємодії. Йому властива прозорість інформації про цілі, засоби і терміни виконання запланованих робіт.

За ступенем охоплення роботи контроль може бути вибіркоким і суцільним залежно від обсягу роботи. **Вибірковий контроль** проводять для робіт, рішень і розпоряджень окремих структурних підрозділів організації, для яких строки виконання не мають істотного значення. **Суцільний контроль** охоплює часові та ресурсні параметри виконання управлінської та господарської діяльності організації загалом.

За джерелом використання інформації контроль поділяють на документальний і візуальний. **Документальний контроль** здійснюється через перевірки, ревізії, спеціальні обстеження, де використовуються значні масиви показників планів, кошторисів, договорів, нормативів та статистичної звітності. **Візуальний контроль** здійснюється шляхом безпосереднього огляду окремих елементів та об'єктів організації.

На практиці контролювання часто здійснюється за принципом винятку, що передбачає визначення діапазону припустимих відхилень, тобто параметрів відхилення фактичних показників ефективності від запланованих стандартів, які не загрожують результативності конкретних бізнес-процесів.

### 6.3. Процес реалізації функції контролювання

Процес реалізації функції контролювання містить певні етапи (рис. 6.1), на кожному з яких реалізується комплекс окремих заходів:

1. Вироблення стандартів та критеріїв.
2. Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами.
3. Здійснення необхідних управлінських коригувальних дій.

На першому етапі процесу контролювання **встановлюються стандарти**, тобто конкретні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. При цьому стандарти, які використовуються для контролювання, повинні бути обрані в процесі виконання функції планування з цілей і стратегій організації. Цілі як стандарти для контролювання характеризуються: часовими обмеженнями при виконанні певного обсягу робіт; наявністю результативного показника для

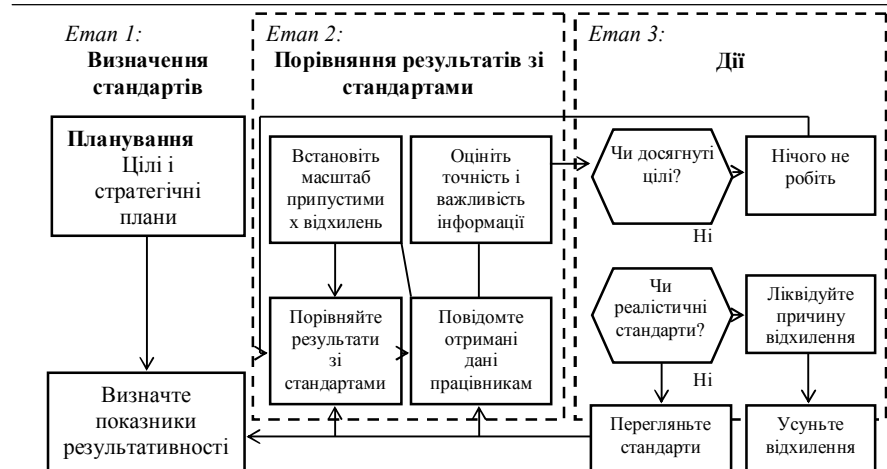


Рис. 6.1. Модель процесу контролювання

оцінювання ступеня виконання роботи. Наприклад, отримання прибутку в розмірі 1 млн грн у наступному році, зменшення кількості звільнень з 10 до 6 %.

Другий етап процесу контролювання полягає в **зіставленні фактично досягнутих результатів зі встановленими стандартами**. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. При цьому він ухвалює рішення щодо допустимості або відносної безпечності виявлених відхилень від стандартів. Діяльність, яка здійснюється на другому етапі контролювання, є однією з важливих частин усієї системи і полягає у визначенні діапазону відхилень, вимірі результатів, передачі інформації та її оцінці.

Питання щодо **визначення діапазону припустимих відхилень** є важливим. Так, якщо обрано для контролювання замалий діапазон припустимих відхилень, то організація буде реагувати на незначні відхилення, що вимагатиме витрат часу. Така система контролювання може паралізувати і дезорганізувати роботу організації і перешкоджатиме досягненню цілей організації. За таких умов досягається високий ступінь контролювання, а процес контролювання стає неефективним.

Ефективним контроль повинен бути за умови економності, коли переваги від системи контролювання переважуватимуть над витратами на її функціонування. Витрати на систему контролювання складаються з: витрат часу, що затрачають менеджери та працівники організації на збір,

передачу і аналіз інформації; витрат на всі види обладнання, що використовуються для здійснення контролювання; витрат на зберігання, передачу і пошук інформації, пов'язаної з питаннями контролювання. Для комерційної організації контроль є неекономічним і непродуктивним, якщо прибуток, який виникає завдяки контролюванню, менший, ніж витрати на його здійснення. Одним із способів можливого збільшення економічної ефективності контролювання є використання методу управління за принципом виключення, який полягає у тому, що система контролювання повинна спрацьовувати тільки при наявності значних відхилень від стандартів.

**Вимірювання результатів** дозволяє визначити рівень дотримання встановлених стандартів і є найважчим та найдорожчим елементом контролювання. Для того, щоб бути ефективною, система вимірювання повинна відповідати тому виду діяльності, який підлягає контролю. Початковим етапом є вибір одиниці виміру, яку можна перетворити в ті одиниці, в яких виражений стандарт. Наприклад, якщо встановленим стандартом є прибуток, то вимірювання здійснюється в гривнях або відсотках, залежно від форми вираження стандарту, а контролювання участі у голосуванні або звільнення з роботи – у відсотках. Швидкість, частота і точність вимірювання узгоджуються з діяльністю, що підлягає контролюванню.

Система збору та обробки інформації є найбільшим елементом витрат у всьому процесі контролювання, який і визначає доцільність здійснення контролювання. Тому менеджер не повинен вимірювати все і як можна точніше, бо витрати на систему контролювання будуть настільки великі, що її вартість перевищить можливі доходи від її застосування. При здійсненні комерційної діяльності організацією метою проведення вимірювань є збільшення прибутку, а не визначення процесів господарської та управлінської діяльності загалом.

**Передача і розповсюдження інформації** відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності контролювання. Для того, щоб система контролювання діяла ефективно, необхідно обов'язково довести до відома відповідних працівників організації як встановлені стандарти, так і досягнуті результати. Така інформація повинна бути достовірною, надходити вчасно та забезпечувати ефективний зв'язок між менеджерами, які встановлюють стандарти, і підлеглими, які їх виконують.

Заключна стадія другого етапу процесу контролювання передбачає **оцінювання інформації про отримані результати**. Менеджер повинен

вирішити, чи отримана інформація є потрібною і важливою, тобто такою, яка адекватно описує досліджуване явище і суттєво необхідна для прийняття управлінських рішень. Інколи оцінювання інформації визначається політикою організації, наприклад, менеджери банку можуть вимагати від своїх підлеглих відмовити клієнту у наданні кредиту, якщо його заборгованість перевищила певний відсоток його доходів або активів. У багатьох випадках мірою виступає діапазон допустимих відхилень, встановлений раніше. Однак найчастіше менеджери особисто оцінюють й інтерпретують значущість отриманої інформації, а також встановлюють кореляцію запланованих і фактично досягнутих результатів. При цьому менеджер повинен враховувати ризик та інші фактори, що визначають вибір оптимального рішення. Метою оцінювання інформації про отримані результати є прийняття рішення щодо подальших дій менеджера.

Після проведення оцінювання процес контролювання переходить на третій етап, коли менеджер повинен **вибрати одну з трьох ліній поведінки**: нічого не робити, усунути відхилення або переглянути стандарт.

**Нічого не робити.** Основна мета контролювання полягає в тому, щоб домогтися такого становища, при якому процес управління організацією змушував її функціонувати відповідно до плану. Якщо зіставлення фактичних результатів зі стандартами говорить про те, що встановлені цілі досягаються, найкраще щось робити. В управлінні не можна розраховувати на те, що трапилося один раз, повториться знову, наприклад, якщо система контролювання показала, що в структурному елементі організації немає відхилень, необхідно продовжувати вимірювати результати, повторюючи цикл контролю.

**Усунути відхилення.** Система контролювання, яка не дозволяє усунути відхилення, перш ніж вони спричинять негативні наслідки, є недоцільною. Коригування пов'язане із усуненням справжньої причини відхилення, тому вимірювання повинно чітко показати діапазон відхилення від стандарту і точно вказати його причину, що впливає на процедуру прийняття ефективних рішень. Абсолютно точно визначити причини проблеми не завжди є можливим, тому коригування на практиці полягає в тому, щоб домогтися здійснення господарської та управлінської діяльності організації відповідно до встановлених цілей.

Перш ніж вибирати коригувальну дію, менеджеру необхідно зважити всі внутрішні змінні та їх взаємозв'язок. Оскільки всі підрозділи

організації пов'язані між собою, будь-яка значна зміна в одному з них стосуватиметься всієї організації, а тому менеджер повинен спочатку переконатися, що здійснена коригувальна дія не створить додаткових труднощів.

**Переглянути стандарти.** Не всі встановлені відхилення від стандартів варто усувати, адже самі стандарти можуть виявитися нереальними, тому що ґрунтуються на планах бажаного майбутнього. При перегляді планів повинні переглядатися і стандарти. Отже, система контролювання вказує на необхідність перегляду планів. Успішно діючі організації часто переглядають свої стандарти в бік підвищення, але іноді виявляється, що плани складені занадто оптимістично, тому стандарти переглядають і в бік зниження. Стандарти, вимоги яких виконати дуже важко, фактично роблять марними прагнення менеджерів і працівників досягти поставлених цілей організації і знижують мотивування праці. Як і у випадку з коригувальними діями, необхідність радикального перегляду стандартів (підвищення або зниження) вказує на симптоми проблем, що виникли в процесі контролювання чи планування.

#### 6.4. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації

Необхідність контролю діяльності організації менеджерами зумовлена тим, що за умови його використання усі виробничі та управлінські процеси можуть бути до визначеної межі керованими.

Менеджер, що приймає управлінські рішення, повинен постійно враховувати весь спектр численних факторів, від яких залежить ефективність функціонування організації. Ці фактори повинні враховуватися не тільки якісно, але й кількісно. Для цього використовують **набір індикаторів безпеки функціонування організації**, якими є:

- темп зміни обсягу продажу товарів, робіт і послуг, продукованих організацією на ринок;
- темп втрати конкурентних переваг організації через агресивну стратегію конкурентів;
- темп зміни величини чистого прибутку, що залишається в розпорядженні організації після сплати податків і обов'язкових платежів;
- темп зміни величини позикових засобів організації для забезпечення

безперебійного функціонування;

- темп зміни постачань необхідних ресурсів;
- співвідношення величини позикових засобів і активів організації;
- відношення величини упущених організацією вигод через витік інформації чи дій конкурентів, що випереджають;
- можливий ступінь ризику, пов'язаний з обслуговуванням прийнятого набору стратегічних зон господарювання.

Наведений набір індикаторів може бути змінений залежно від специфіки виробничого профілю організації та її становища на ринку.

Контроль діяльності організації менеджерами повинен здійснюватися в різних функціональних сферах діяльності організації, враховуючи симптоми, фактори і причини настання потенційних відхилень. З цією метою менеджери повинні чітко ідентифікувати симптоми, фактори та причини у сфері збуту, постачання, фінансів, операційного, кадрового та організаційного забезпечення діяльності організації.

Основними **симптомами відхилень у сфері збуту** є зменшення обсягів реалізації; збільшення залишків готової продукції на складах; зменшення обігових засобів; зменшення обсягів замовлень; скорочення асортименту продукції; зниження прибутковості навіть за збільшення обсягів реалізації; збільшення кількості рекламаций тощо. До **внутрішніх факторів відхилень у системі збуту** належать ті, що пов'язані з розробкою нової продукції, виробництвом, ціновою та асортиментною політиками, стратегіями збуту продукції рівнем маркетингу в організації, до головних **зовнішніх факторів** – зміни попиту та конкуренції в галузі. Часто потенційні відхилення в системі збуту виникають через втрату споживачів, що зумовлюються різними причинами.

Загальними симптомами, які сигналізують про наявність збоїв у системі постачання організації, є зниження обсягів реалізації, зниження прибутку, збільшення витрат обороту, збільшення собівартості, зниження ритмічності виробництва, збільшення матеріаломісткості та трудомісткості продукції, збільшення проценту браку, збільшення простоїв виробництва. Специфічними симптомами є порушення графіку поставок, зменшення нормативного розміру страхових запасів, зниження рівня постачання критичних для підприємства ресурсів, без яких неможливий процес виробництва, відсутність можливості використання ресурсів-замінників, збільшення витрат на поставлення ресурсів, зміна умов договорів, надто часта зміна постачальників, складнощі банківських розрахунків із постачальниками, розрив налагоджених зв'язків тощо.

Зовнішніми причинами відхилень у системі постачання є зростання інфляції, бартеризація розрахунків, погіршення ринкової кон'юнктури, політична та економічна нестабільність, монополізація поставок, орієнтація постачальників не на вітчизняних виробників, зміна пріоритетів постачальників, дефіцитність сировини, зменшення зони стратегічних ресурсів, складність у транспортуванні, погіршення міжнародних відносин, технологічна неможливість заміни ресурсів. Внутрішніми причинами є: незнання ринків сировини, відсутність системи управління запасами, застаріле обладнання, неплатоспроможність, невиконання умов контрактів, відсутність картотеки альтернативних постачальників, прив'язування до унікального ресурсу, перевитрата сировини, низька якість менеджменту, відсутність нормативної бази.

**Симптомами відхилень у фінансовій підсистемі організації** є зменшення рівня прибутковості та рентабельності; скорочення частки грошової маси в обігових коштах; зменшення платоспроможності та поточної ліквідності підприємства; збільшення собівартості готової продукції; збільшення запасів готової продукції на складах; зменшення швидкості обороту капіталу тощо. Головними **зовнішніми факторами відхилень у фінансовій підсистемі організації** можуть бути спад кон'юнктури в економіці загалом; зменшення купівельної спроможності населення; значний рівень інфляції; нестабільність законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції в галузі; криза окремої галузі; сезонні коливання; посилення монополізму на ринку; дискримінація підприємства органами влади та управління; політична нестабільність у країні розташування підприємства або у країнах підприємств – постачальників сировини чи споживачів продукції. **Внутрішніми факторами відхилень у фінансовій підсистемі організації** є низька якість фінансового менеджменту; недоліки в організаційній структурі; низький рівень кваліфікації персоналу; недоліки у виробничій сфері; прорахунки в галузі постачання; низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції; прорахунки в інвестиційній та кредитній політиці; брак інновацій та раціоналізаторства; дефіцити у фінансуванні; відсутність або незадовільна робота служб фінансового контролю та контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль).

**Загальними симптомами відхилень у операційній підсистемі організації** для менеджера мають стати зниження обсягів реалізації; зниження прибутку; зменшення замовлень продукції; втрата клієнтів-

покупців продукції; затримки у виплаті зарплати; збільшення плинності кадрів; зниження продуктивності праці; збільшення собівартості продукції; зниження рівня рентабельності продукції; збільшення розміру неліквідних запасів; зростання накладних витрат. **Специфічними симптомами** можуть бути зростання браку і збільшення реклаमाцій на продукцію; зростання виробничих витрат, зокрема на ремонт обладнання; зменшення або збільшення запасів на складі; невиконання планів по асортименту продукції; збільшення простоїв устаткування та наявність «надпотужностей» (потужність вища за обсяги, що характеризують точку беззбитковості); збільшення виробничого циклу; збільшення трудомісткості та матеріаломісткості; неможливість технологічного вирішення проблем конкурентоспроможності продукції.

**Зовнішніми факторами**, які впливають на виробничий процес, є: життєвий цикл продукції, технології, галузі, попиту; зміни вимог до рівня якості з боку споживачів; науково-технічний прогрес; наявність резервних потужностей у конкурентів; географічне розташування; рівень сертифікації продукції в галузі та в постачальників тощо. **Внутрішніми факторами** є застаріла виробнича структура; наявність або відсутність ноу-хау в розпорядженні підприємства; невідповідність сировини та матеріалів наявним технологіям; низький рівень кваліфікації персоналу; неналежні умови праці; недосконала система оплати праці та мотивації; рівень спеціалізації, концентрації, диверсифікації та темпи потрібних змін; тип виробництва, відповідний виробничий цикл та сезонне завантаження потужностей; техніко-організаційний рівень виробництва в окремих підсистемах.

**Загальними симптомами відхилень у кадровій підсистемі організації** можуть бути почастищення конфліктів; скорочення кількості робочих годин та наявність надлишкового персоналу; посилення плинності кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; зниження продуктивності праці; ігнорування вказівок керівництва; погіршення дисципліни; страйки. **Причинами відхилень у кадровій підсистемі організації** можуть бути: недостатня мотивація; недостатній рівень кваліфікації та навчання; погані умови праці; суперечності між цілями організації та інтересами окремих груп працівників; застарілість організаційних структур та стилю управління; брак ресурсів та інформації; недоліки в контролі; порушення етики; недооцінювання або хибне оцінювання результатів діяльності; невідповідність типу організаційної культури та поведінки новим умовам функціонування організації.



Менеджер повинен враховувати, що причинами відхилень у кадровій підсистемі організації можуть бути також і психологічні фактори, зокрема:

– недостатнє завантаження працівника, через що він не має змоги продемонструвати свою кваліфікацію повною мірою. Ця ситуація доволі типова для вітчизняних організацій, які перейшли на скорочений режим роботи чи змушених скорочувати обсяги робіт через неплатежі замовників;

– недостатнє розуміння працівником своєї ролі та місця у виробничому процесі, колективі. Така ситуація можлива за відсутності чітко встановлених прав і обов'язків фахівця, невизначеності поставлених завдань, що позбавляє його перспектив зростання;

– одночасність виконання різного роду нагальних, не пов'язаних між собою завдань й однаково термінових.

**Загальними симптомами відхилень**, що свідчать про наявність проблем **в організаційному забезпеченні діяльності організації**, є: порушення організаційних процесів; невиконання планів; збої комунікаційних процесів; загальне зниження показників діяльності; погіршення організаційної культури тощо. **Основними причинами** цього є: взаємна невідповідність розвитку окремих підсистем; невідповідність чисельності та кваліфікації працівників організаційній структурі; помилки у визначенні пріоритетів; неправильне делегування повноважень; відсутність в організації планування, програм розвитку; недоліки або відсутність регламентів у роботі; перехід на нові управлінські технології; недостатня мотивація; несистемний характер розвитку.

Аналізуючи особливості та глибину відхилень в діяльності організації, менеджеру необхідно проводити поглиблений **організаційний аудит** через аналіз взаємної відповідності юридичної та організаційної форм організації; визначення ступеня відповідності системи управління вимогам середовища; визначення ключових факторів успіху системи менеджменту (порівняно з конкурентами); аналіз системи планування; аналіз системи контролю (зокрема, із елементами контролінгу).

#### Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте основні причини необхідності контролювання діяльності організації.

2. Розкрийте зміст основних принципів реалізації функції

контролювання.

3. Сформууйте основні об'єктивні та суб'єктивні передумови ефективного контролювання.

4. Охарактеризуйте функцію контролювання за класифікаційною ознакою змісту її реалізації.

5. З якою метою та за допомогою яких інструментів здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?

6. За якими видами ресурсів здійснюється контроль господарської та управлінської діяльності організації?

7. У чому полягають спільні та відмінні риси централізованого та децентралізованого видів контролю?

8. З якою метою в організації здійснюється вибірковий та суцільний контроль господарської та управлінської діяльності?

9. Охарактеризуйте етапи процесу реалізації функції контролювання.

10. Визначте, за яких умов досягається високий ступінь контролювання.

11. Охарактеризуйте основні індикатори безпеки функціонування організації.

12. Сформууйте основний перелік зовнішніх та внутрішніх симптомів відхилень господарської діяльності організації у сфері постачання і збуту.

13. Які фактори зумовлюють відхилення у функціонуванні фінансової підсистеми організації?

14. Охарактеризуйте основні психологічні причини відхилень у функціонуванні кадрової підсистеми організації.

15. У чому полягає основне функціональне призначення організаційного аудиту?

## РОЗДІЛ III ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У МЕНЕДЖМЕНТІ

### ТЕМА 7 МОТИВУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

- 7.1. *Поняття та сутність мотивування*  
7.2. *Основні теорії мотивування*  
7.3. *Розроблення системи мотивування в організації*  
7.4. *Моделі мотивування діяльності менеджера*

#### 7.1. Поняття та сутність мотивування

Усі процеси, які протікають в організації, характеризуються трьома категоріями: люди, продукт, прибуток. При цьому на першому місці знаходяться люди. На думку Лі Якокки, за умови відсутності надійної команди отримати вигоду з решти чинників не вдасться. Тому першочерговою проблемою сучасного менеджменту є активізація працівників для досягнення управлінського успіху.

Кожна людина здатна виконувати роботу, витрачаючи різні зусилля: на повну силу або упівсили; прагнути до роботи легшої або важчої; вибирати рішення просте чи складне. Це залежить від ступеня її вмотивованості в процесі виконання своєї роботи. При цьому кожен працівник по-різному реалізує свою роль та призначення в організації.

**Мотивування – стан, що спонукає здійснювати дії, спрямовані на задоволення потреб (рис. 7.1).**



Рис. 7.1. Модель мотивування через потреби

Потреби розглядаються як нестача об'єктивно необхідного для

підтримки життєдіяльності та розвитку організму, людської особистості, соціальної групи, суспільства загалом, як внутрішній стимул активності. Розрізняють біологічні потреби, що властиві тваринам і людям, та соціальні, які залежать від рівня економіки і культури.

Потреби є динамічними. При цьому на базі задоволених потреб виникають нові, що пов'язані із залученням людини в різні сфери і форми діяльності. Потреби утворюють ієрархію, в основі якої є фізіологічні потреби (їжа, одяг, сон), наступними ж її рівнями є соціальні потреби, вищим виявом яких є потреби в самореалізації, самоствердженні, тобто у творчій діяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише по поведінці людей. Потреби служать мотивом до дії.

**Мотив – це внутрішня рушійна сила, яка спонукає індивіда до виконання встановлених планів і активізує його поведінку.**

Дж. О'Шонессі визначає мотив як схильність до досягнення деяких основних цілей, а мотивування – як сукупність мотивів, що визначають схильність чи несхильність особистості до тих чи інших дій, вчинків, оцінки.

Сила мотиву визначається ступенем важливості тієї чи іншої потреби для конкретного працівника. Що більша потреба, то більше прагнення отримати і активніше буде діяти працівник. Тому мотив визначає, що і як треба робити для задоволення потреби, яка виникає.

Розрізняють внутрішнє та зовнішнє мотивування. При внутрішньому мотивуванні, що визначається змістом та значущістю роботи, працівник самостійно створює собі орієнтир для неї та рухається до поставлених цілей. Найсильнішим мотивом до активної та продуктивної праці є справжня зацікавленість у результаті своєї діяльності, важливість виконання певної діяльності для розвитку власних якостей, для групи людей та суспільства, морально-етичні переконання працівника, його життєві принципи.

Діяльність, що спрямована на досягнення кінцевого результату або цілі, яка зумовлюється владою, статусом, вимогами, розглядається як зовнішньо мотивована. Зовнішнім мотивування стає тоді, коли досягнутий результат працівник приписує зовнішнім причинам (а не своїм можливостям), і він діє не за власним бажанням, а внаслідок зовнішнього впливу, наприклад, винагородження або покарання.

В основі більшості методів мотивації, які використовуються сучасними менеджерами, лежить принцип винагороди. Винагородою вважається все, що менеджер може дати або зробити для підлеглого за роботу, яку той виконує. Розрізняють матеріальну винагороду, тобто всі виплати, отримані працівником за час роботи, і нематеріальні форми заохочення.

Основним матеріальним методом мотивування вважається грошова винагорода. Достатня заробітна платня у більшості випадків зумовлює добросовісне та якісне виконання працівником визначеної роботи. Тобто грошова винагорода є основою будь-якої системи мотивування в організації. Існують різноманітні системи оплати праці, найефективнішими з яких є:

- комісійні, коли працівник отримує фіксований відсоток від укладеної ним угоди з клієнтом. Суть методу полягає в тому, що розмір заробітку знаходиться у прямій залежності від кількості укладених договорів;

- грошова винагорода за виконання роботи, що не входить у компетенцію працівника. Така форма оплати праці використовується в більшості зарубіжних компаній. Працівникам виплачуються преміальні винагороди за якісне виконання роботи чи за виконання завдань, що не належать до основної їх діяльності;

- спеціальна індивідуальна винагорода, яка виплачується працівникам як визнання їх цінності та незамінності для даної організації, за досвід роботи, а також за володіння певними вміннями;

- програма розподілу прибутку, коли працівники отримують чітко визначений відсоток прибутку організації;

- акції, коли працівнику надається у власність визначена кількість акцій чи право на придбання пакету акцій визначеного розміру.

Існує також велика кількість нематеріальних способів винагороди, а саме:

- пільги, пов'язані з графіком роботи – відпустка, святкові дні, перерва на відпочинок та обід, оплата декретної відпустки, гнучкий графік роботи;

- матеріальні нефінансові винагороди – різноманітні подарунки працівникам від організації, серед яких сувеніри як символ цінності працівника та подарунки на день народження, на Новий рік, на день заснування організації. До цієї групи також належать оплата медичного страхування та знижки на придбання продукції організації;

- організаційні заходи – корпоративні вечірки, ювілей організації, Новий рік, екскурсійні та заміські поїздки;

- соціальне визнання працівника, що може проявлятися в усній формі у вигляді подяки, а також через згадування про нього в засобах масової інформації;

- винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця працівника. Метод ґрунтується на наданні окремого робочого кабінету, офісного обладнання, службового автомобіля.

Використання традиційних способів мотивування працівників призводить до негативного ефекту – звикання. Так, наприклад, працівник отримує відсоток від прибутку. Через деякий час він починає ставитись до цього додаткового заробітку як до частини зарплати та втрачає стимул для підвищення ефективності діяльності. Тому у таких випадках застосовують нестандартні, інноваційні методи мотивування.

Нестандартні методи мотивування можуть бути одноразовими (оплата дорогого лікування, оплата навчання дітей працівників або допомога при одруженні) і на постійній основі (безкоштовні перельоти для працівника і його сім'ї до місця відпочинку один раз на рік, надання місця в приватному дитячому садку поруч з офісом, корпоративний доступ до Інтернету з дому).

Сучасні менеджери намагаються отримати максимальну ефективність, тому використовують не лише загальноприйняті заходи, а й нові нестандартні способи мотивування: оригінальні офіси, капсули для відпочинку, відгули через «розбите серце», зміна назв посад тощо. Менеджери реалізують функцію мотивування в процесі спонукання себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення мети організації.

Зміст функції мотивування полягає у виявленні мотивів поведінки усіх категорій працівників, виробленні системи зовнішніх і внутрішніх винагород, урахуванні поведінкових аспектів управління.

В умовах сучасної ринкової економіки відносини між організацією і найманими працівниками будуються на новій основі. Головна мета організації – успіх на ринку та, відповідно, максимізація прибутку, а метою найманих працівників є отримання матеріальної винагороди та задоволення від виконуваної праці. Відповідно, уміле управління людьми зможе максимізувати прибуток і стабільно розвивати організацію в короткостроковому проміжку часу. Отже, лише знання потреб та інтересів, які можуть стати мотивами праці і впливати на поведінку працівника, є основою довгострокової стабільності й прибутковості організації.

## 7.2. Основні теорії мотивування

У теорії менеджменту концепції мотивування поділяються на змістові та процесуальні теорії.

**Змістові концепції мотивування** насамперед намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії, особливо при встановленні обсягу і змісту роботи. Усвідомлення менеджером потреб підлеглих дозволяє побудувати систему винагороди праці і спрямувати енергію працівників на досягнення цілей організації. Найбільший інтерес викликають: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія *ERG* К. Альдерфера, теорія потреб Д. МакКлелланда, теорії «Х» та «У» Д. МакГрегора, теорія мотивації Ф. Герцберга та теорія потреб М. Туган-Барановського.

**Теорія мотивації А. Маслоу** ґрунтується на біхевіористській доктрині – вивченні поведінки людей, абстрагуючись від вивчення свідомості, мислення. Основні положення цієї теорії такі: людина постійно відчуває потреби; потреби поділяються на первинні і вторинні та складають п'ятирівневу ієрархічну структуру, в якій вони розташовуються відповідно до пріоритету: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби в приналежності, потреби в самоповазі, потреби в самовираженні. У практиці мотивування висновки А. Маслоу полягають у наступному: потреби пов'язані між собою і їх неможливо відокремити одну від одної; людина піддається мотивуванню завдяки комплексу мотивів; потреби рухають людиною незалежно від того, в якій послідовності вони виникають; сила дії мотивуючих факторів залежить від якості характеру конкретної людини і образу, в якому вони втілюються в процесі мотивації.

Відповідно до **теорії *ERG* (existence – існування, relatedness – родинні зв'язки, growth – зростання) К. Альдерфера** поведінка людини мотивується трьома групами потреб: потреби існування, які пов'язані із задоволенням фізіологічних потреб людини та її безпекою; потреби зв'язку, які випливають із соціальної природи людини та її бажання бути членом певних соціумів (колективу, сім'ї, друзів, громадських організацій тощо); потреби зростання – прагнення людини самовиразитися, самоствердитися, отримати визнання.

К. Альдерфер стверджує, що у людини завжди є ці три потреби, які вона прагне задовольнити, рухаючись не тільки від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі. Наявність прямого та зворотного рухів створює широкі можливості для мотивування: за відсутності об'єктивних чи суб'єктивних умов для задоволення потреби зростання в організації людина може зосередитися на більш повному задоволенні потреб зв'язку

чи існування (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Схематична модель теорії К. Альдерфера

**Теорія потреб Д. МакКлелланда** ґрунтується на дослідженні трьох потреб: влади, успіху та причетності. На сучасному етапі розвитку суспільства первинні потреби у більшій частині населення вже задоволені, тому особливого значення набувають потреби вищого порядку. Потреба у владі передбачає вплив на поведінку інших людей, що особливо проявляється у лідерів. Потреба успіху пов'язана з винагородою через зв'язок «витрати – результати». Люди з такою потребою завжди очікують винагороди за результати, досягнуті в роботі, і тому діють у ситуаціях з помірним ризиком. Потреба в причетності виражається в прагненні окремих людей виконувати роботу, яка дає їм можливість спілкування. Задоволення цієї потреби сприяє виникненню неформальних груп і творчих колективів. Такі люди зацікавлені в налагодженні дружніх зв'язків, допомозі іншим.

У теорії **мотивування Ф. Герцберга** зроблено висновки про те, що мотивування формується під впливом двох груп факторів, які викликають задоволення від роботи і незадоволення нею. Відповідно вони отримали назву мотиваційних і гігієнічних факторів.

Гігієнічні фактори пов'язані з оточуючим середовищем, в якому існує людина: політикою організації, безпекою, статусом, заробітною платнею, умовами праці, стосунками з керівником і колегами, рівнем контролю за роботою. Негативні гігієнічні фактори зумовлюють незадоволеність роботою, а позитивні – лише рятують працівників від негативних емоцій і ніяк не впливають на задоволеність роботою.

Ф. Герцберг вважав, що за відсутності мотиваторів людина ставиться до своєї праці нейтрально, а з їх появою виникає спонукання до праці, що

приносить людині задоволення. До таких факторів належать: психологічне зростання, прогрес, відповідальність, визнання і схвалення результатів роботи, можливості творчого і ділового зростання.

Значення цієї теорії ґрунтується на визнанні того, що праця, яка приносить задоволення, сприяє поліпшенню психологічного здоров'я людини. Трудові успіхи, визнання заслуг, ступінь відповідальності, службове зростання посилюють позитивні мотиви поведінки людини в процесі роботи, оскільки підвищують рівень задоволення роботою.

У теорії «Х» та «У» Д. МакГрегора мотиваційною силою вважається «дух» людини, тому одні працівники завжди досягають успіху, а інші – ні. Відповідно до теорії «Х» за найменшої можливості працівники уникають роботи та відповідальності, їм не вистачає честолюбства. Визначальними потребами для них є потреби в захищеності, а стимулювати людей до праці здатні лише контроль і погрози. Згідно з теорією «У», яка відображає сучасний погляд на проблеми мотивування, за певних умов люди прагнуть відповідальності і виконання роботи, відбувається орієнтація на потреби вищого порядку – причетність, самовираження, автономію.

Теорія Д. МакГрегора схожа на мотивування методом «батога і пряника». Д. МакГрегор, протиставляючи батіг – теорію «Х», і пряник – теорію «У», доводить, що поряд з необхідністю спонукати людину до роботи, існують умови, за яких людина прагне й відповідальності за результати. Отже, людину важко змусити працювати методом «батога», але можна пристосувати до конкретних видів діяльності методом «пряника».

Видатний український вчений **М. Туган-Барановський** у своїй теорії потреб визначив п'ять груп потреб: фізіологічні (у їжі, воді, повітрі, сні); статеві (у сексі, намагання сподобатися представникам протилежної статі); симптоматичні інстинкти та потреби (інстинкти самозбереження, продовження роду); альтруїстичні (у безкорисливий турботі про інших); практичні (у житлі, автомобілях, грошах). Особливого значення він надав раціональним почуттям, національній приналежності, моральним і релігійним поглядам, духовності.

Застосування на практиці змістових теорій мотивування дає позитивний результат. Однак ці теорії не позбавлені недоліків, до яких можна віднести: ігнорування ситуаційних особливостей мотиваційного вибору; зведення усієї різноманітності спонукальних сил людини до обмеженого набору потреб; недооцінка індивідуальності людської

діяльності. Змістові концепції мотивування намагаються обмежити поведінку людини жорсткою ієрархією чи набором внутрішніх цінностей, не встановлюють чіткої кореляції між різними потребами людини через відсутність універсальної теорії людської діяльності.

Ці недоліки намагалися перебороти інші дослідники в цій галузі, які розробляли мотиваційні моделі, названі процесуальними.

**Процесуальні теорії мотивування** покликані пояснити те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і вибирає конкретний вид поведінки. Відповідно до процесуальних теорій мотивування поведінка особи є функцією її сприйняття і очікувань, пов'язаних з конкретною ситуацією, і можливих наслідків обраного нею типу поведінки.

До процесуальних теорій мотивації належать: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса та модель Л. Портера – Е. Лоулера.

**Теорія очікування В. Врума** базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивування людини для досягнення поставленої мети. Людина сподівається, що обраний нею тип поведінки призведе до задоволення чи придбання блага, яке необхідне в певний момент або має для неї особисту цінність. Поведінка людини постійно пов'язана з вибором альтернатив. Від того, чому вона віддає перевагу, залежить, що і як вона буде робити, як поводитиметься і яких результатів досягне.

В. Врум запропонував теорію, згідно з якою за певними діями наступить конкретний результат. Він виокремлює такі очікування: «зусилля – результати» ( $Z - P$ ) – працівник виконує складну роботу, очікуючи підвищення кваліфікаційного розряду; «результати – винагорода» ( $P - V$ ) – за виконану роботу працівник очікує на винагороду; «цінність заохочення або валентність». Валентність – це відповідність винагороди досягнутому результату або витраченій праці.

Якщо валентність низька, тобто цінність отриманої винагороди для людини невелика, згідно з теорією очікування мотивування буде зменшуватися.

Відтак, модель мотивації за В. Врумом має такий вигляд:

$$M = (Z - P) \times (P - V) \times V_l, \quad (7.1)$$

де  $Z$  – витрати праці, зусилля працівника;  $P$  – результат;  $V$  –

винагорода; *Вл* – валентність.

Основні положення теорії очікування: працівник повинен мати чітке уявлення про те, що від його зусиль залежить результати його праці, а з результатів впливають певні наслідки, що у кінцевому підсумку мають цінність. За відсутності однієї з цих умов процес мотивування стає винятково складним чи навіть нездійсненним.

Отже, теорія очікування виходить з того, що люди роблять певні дії відповідно до можливих наслідків їх у майбутньому. Практичне використання теорії ускладнюється тим, що кожна людина по-різному оцінює конкретну винагороду, тому мотивувати колективні роботи однаковими винагородами складно і неефективно.

**Мотиваційна теорія справедливості** була запропонована С. Адамсом і є однією із найбільш відомих теорій мотивування в менеджменті. У цій теорії вивчається уявлення працівників про об'єктивність оцінювання їх трудового внеску у зіставленні з іншими працівниками. Оцінюючи свою винагороду із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу, вони прагнуть до соціальної рівності та справедливості. При рівності виникає відчуття справедливості, а нееквівалентність внеску і віддачі є джерелом дискомфорту (провини, образи) та відчуттям несправедливості. Тому люди, які незадоволені своїми відносинами, прагнуть відновити справедливості.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили **комплексну процесуальну теорію мотивування** з урахуванням елементів теорії очікування і теорії справедливості. Згідно з моделлю Портера-Лоулера, результативність працівника залежить від докладених зусиль, його характерних особливостей, здібностей і можливостей, а також усвідомлення своєї ролі. Рівень витрачених зусиль залежить від цінності винагорода і впевненості в тому, що вона буде отримана, результативність праці породжує задоволеність (внутрішню винагороду – відчуття самоповаги, зовнішню винагороду – похвалу керівника, премію, просування по службі). Одним з найважливіших висновків моделі Портера-Лоулера є те, що результативна праця приносить задоволення. Результативність праці буде вищою, якщо у працівника є бажання виконувати певну роботу.

### 7.3. Розроблення системи мотивування в організації

Формування ефективної системи мотивування забезпечує не тільки підвищення соціальної й творчої активності конкретного працівника, а й впливає на кінцеві результати діяльності організації.

Розроблення системи мотивування складається із певних етапів.

**Перший етап** передбачає розроблення і впровадження методик матеріального і морального стимулювання. Матеріальне стимулювання орієнтується на зовнішні фактори: базову заробітну плату, надбавки, премії, бонуси. При оплаті праці використовують залежності: між витратами на оплату праці та економічними результатами цілей організації; між якістю, результативністю праці кожного працівника та заробітною платою; між рівнем заробітної платні і можливістю задоволення основних потреб працівників (забезпечення так званого соціального мінімуму); між результатами праці працівників та їх економічним і моральним суспільним визнанням.

**Другий етап** пов'язаний із покращенням системи мотивування працівників у напрямку творчої діяльності. Цьому сприяє низка заходів:

- встановлення стандартів і вимог у сфері продуктивності і якості;
- використання статистичних методів контролю якості для виявлення слабких і вузьких місць виробничого процесу і визначення методів його вдосконалення;
- ознайомлення персоналу з найновішими досягненнями в їх галузі і пробудження в них здорового честолюбства;
- залучення всіх працівників до вдосконалення якості обслуговування і пошуку додаткових резервів з обов'язковим нагородженням;
- забезпечення пропорційної участі всього персоналу в прибутках організації, досягнутих завдяки їх участі в програмах продуктивності і якості, з урахуванням особистого внеску кожного працівника.

**Третій етап** характеризується створенням загальної системи мотивування, що передбачає формування цінностей і переконань персоналу на більш динамічне оновлення всіх аспектів діяльності щодо якості для завоювання передових позицій у конкурентній боротьбі.

Мотиваційна політика організації акцентується на вдосконаленні принципів формування механізмів оплати і стимулювання праці.

Система мотивування базується на таких умовах:

- надання рівних можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та

добробуту всіх працівників;

– узгодження рівня оплати праці з її результатами і визнання особистого внеску в загальний успіх;

– підтримка в колективі атмосфери довіри та зацікавленості в реалізації загальної мети;

– забезпечення рівних потенційних можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників.

Для правильної побудови системи мотивування необхідно визначити перелік основних потреб і життєвих цінностей працівників, сформувати систему відповідних важелів і стимулів.

Матеріальні стимули розглядають у контексті усіх мотивуючих факторів організації та з урахуванням усіх аспектів впливу грошових виплат на професійну мотивацію кожного працівника. Система матеріального мотивування працівників організації, крім заробітної платні, премій, бонусів, може містити пенсійні накопичення, оплату послуг освітніх або дошкільних закладів, отримання частки прибутку, безвідсоткові або пільгові позики для придбання майна, оплату харчування чи проїзду, оплату відпочинку, оздоровлення, лікування тощо.

Система морального стимулювання працівників об'єднує методи, пов'язані з потребами людини у визнанні, повазі та моральному схваленні. Такі стимули реалізуються у формі усної та письмової подяк, нагород, присвоєння спеціальних звань. Крім того, заходами, головним завданням яких є отримання морального, а не тільки матеріального задоволення від роботи, є:

1. Упровадження чіткого ритуалу організування прийому в організації нових працівників (детальне ознайомлення зі всіма відділами організації, посвячення молодих працівників).

2. Організування конкурсів фахової майстерності серед працівників, встановлення особливого ритуалу заохочення кращих за професією, визначення «людини місяця», «людини року» в організації. Головне тут – система публічного заохочення, в тому числі - із запрошенням членів сім'ї.

3. Підтримання бренду організації за рахунок вручення рекламних матеріалів та сувенірних виробів для працівників, наприклад, ручок, годинників, календарів, записників.

4. Організування спільних екскурсійних поїздок працівників та вищого менеджменту організації.

У сучасних умовах господарювання забезпечення стійкого розвитку організації вимагає ринкових підходів до формування системи оцінювання й оплати праці всіх працівників. Це передбачає встановлення прямої залежності доходів працівника від якості праці та кінцевих результатів роботи як структурних виробничих підрозділів, так і організації загалом. Щоб зробити оплату праці більш мотивованою для працівників, часто використовують методика для розрахунку заробітної платні кожного працівника. Формула складена з урахуванням того, щоб оплата праці персоналу виявилася тісніше пов'язаною з результатами його роботи:

$$З = B_{\text{мар}} + O_{\text{над}} * K_1 * K_2, \quad (7.2)$$

де  $З$  – розмір оплати праці при новій системі розрахунку заробітної платня;

$B_{\text{мар}}$  – базовий оклад або тариф, який визначається як постійна складова заробітної платні працівника, розмір якої встановлюється штатним розкладом;

$O_{\text{над}}$  – особиста надбавка, що призначається кожному працівнику за поданням менеджера відділу в межах затвердженого загального фонду на персональні надбавки всім працівникам;

$K_1$  – коефіцієнт виконання плану працівником;

$K_2$  – оцінка працівника колегами із найближчого оточення (максимальне значення – 3 бали).

Базовий оклад або тариф є страховою базою для працівника, який містить той обсяг коштів, який він отримає в будь-якому випадку, незалежно від обставин. На сьогодні науковцями і практиками рекомендується встановлювати базовий оклад у розмірі 20-40 % від заробітної платні, яку отримував працівник до введення нової системи оплати праці. При цьому розмір персональної надбавки може становити 50-60 % від базового окладу. Цей коефіцієнт є підсумковим показником оцінювання менеджером роботи конкретного працівника, де враховуються його індивідуальні якості, кількість років стажу тощо.

Показник  $K_1$  враховує виконання/недовиконання/перевиконання плану працівником. При цьому виконання плану береться за 1.

Показник  $K_2$  показує суб'єктивну думку колег про конкретного працівника через відображення його особистих, професійних якостей.

Формула (7.2) враховує вплив низки чинників визначення грошової винагороди за виконану роботу працівниками: як точні дані (ставка), так і

економічні та соціологічні показники оцінювання праці. Такий розрахунок дозволяє оцінити не лише об'єктивні робочі якості працівника, але і його індивідуальні здібності до роботи в команді, спілкування з менеджерами та колегами.

Окрім прямої грошової винагороди, існують різні форми непрямих матеріальних компенсацій працівникам, які називаються соціальними пільгами чи соціальним пакетом організації. Соціальні пільги як додаткові блага, що одержує працівник від організації, підвищують його добробут та якість трудового життя. Нині соціальний пакет є базовою складовою компенсаційного пакета організації, а його склад і структура визначаються як законодавством, так і самим роботодавцем.

Соціальний пакет, який надається працівникам, повинен мати чітку структуру, що містить:

1) визначені законодавством пільги та гарантії (оплата лікарняних, відпустку тощо);

2) додаткові пільги та гарантії, відповідальність за забезпечення яких беруть на себе менеджери організації. Додаткові пільги та гарантії можуть поширюватися як на весь персонал, так і на окремі його категорії та слугувати засобом підкреслення їх особливих заслуг або статусу.

На практиці часто використовується система по визначенню пріоритетності соціальних пільг для працівників. Зокрема, за результатами оцінювання, працівник отримує певну кількість балів та залежно від набраної суми обирає певну соціальну пільгу із зазначеного переліку (оплата страхування автомобіля, побутова техніка тощо). Це дозволяє вищому менеджменту організації контролювати витрати на соціальні виплати та забезпечувати можливість працівникам самостійного вибору потрібних їм пільг.

Така система формування соціального пакету має низку недоліків, зокрема через різну вартість тієї чи іншої соціальної пільги, а також необхідність постійного інформування працівників щодо нових пільг.

Основною тенденцією щодо використання компенсаційних пакетів організацією є відносне збільшення у їх структурі видів соціальних пільг і виплат. Рационально побудована система мотивування в організації забезпечує не тільки максимізацію підприємницького прибутку, а й всебічний розвиток кожного працівника.

#### 7.4. Моделі мотивування діяльності менеджера

Для формування якостей ефективного менеджера важливу роль відіграє **мотивування його діяльності**. Практика діяльності сучасних організацій демонструє, що їх довготривале процвітання забезпечується через гарантування якості продукції або послуг. Тому мотивування роботи менеджера базується на принципах, які є методологічною основою всієї серії **стандартів ISO 9000**. Кожний з цих принципів несе мотиваційне значення, а послідовне їх дотримання сприяє створенню системи мотивування роботи менеджера. Принципи «Орієнтація на споживача» і «Взаємовигідні відносини з постачальниками» сприяють розвитку маркетингового мислення, принципи «Лідерство керівника» і «Залучення працівників» – вдосконаленню взаємодії між вищим менеджментом організації і працівниками, розвитку лідерських якостей. Дотримання принципів «Процесний підхід», «Системний підхід до менеджменту», «Постійне поліпшення» і «Ухвалення рішень на основі фактів» має пряме відношення до організації роботи щодо управління розвитком персоналу.

Ступінь відповідності практики управління вказаним принципам може служити мірилом готовності організації до застосування сучасних методів мотивування.

Використання самомотиваційних джерел до реалізації функціональних обов'язків менеджерами визначається їх типом за схильністю до мотивації. **Мотивація дезадаптованого менеджера** пов'язана з прагненням залишатися в тіні і не привертати до себе уваги. Такому менеджеру властива байдужість, пасивність, відсутність інтересу до подій, а тому, роблячи вигляд, що він заклопотаний діловими проблемами, тримає працівників на відстані і зберігає позицію стороннього спостерігача. В управлінській діяльності дезадаптований менеджер вважає себе проміжною ланкою між своїм керівництвом і підлеглими. Він передає останнім усю інформацію, що їх стосується, і всі повідомлення, нічого не прикрашаючи і нічого не коментуючи. При підборі кадрів дезадаптований менеджер бере практично усіх, хто виявив бажання працювати, а також вважає, що цілі його діяльності визначає вище керівництво. У випадку виникнення конфліктів завжди уникає брати в них участь, його типовою поведінкою є надання іншим можливості зробити свій вибір, зайняти непевну позицію чи якимось по-іншому уникнути вирішення проблеми.

Дещо інакше проявляється поведінка менеджера **середньо-адаптованого типу**, який прагне до успіху організації, оскільки це



забезпечить і його власний успіх. Саме у цьому полягає його позитивна мотивація. Важливе значення такий менеджер надає тому, що думають про нього співробітники, є консервативним, поміркованим, часто діє за традицією відповідно до свого типу мислення, він не керує людьми, а швидше спілкується з підлеглими, не використовуючи своєї влади, просить чи вмовляє їх. Такий менеджер складає плани, обмірковуючи, що позитивно сприймуть підлеглі, а що відкинуть. Здійснюючи функцію контролю, такий менеджер спокійно обговорює стан справ з кожним підлеглим, підкреслює позитивні моменти й намагається не робити вигляду, нібито він критикує чи ставиться до підлеглого негативно. Водночас він навіть спілкується з співробітниками, що вони самі повинні усвідомлювати власні недоліки. Менеджер заохочує висунування підлеглими пропозицій, які сприятимуть зменшенню зусиль для досягнення результату.

**Високоадаптований менеджер**, мотивація діяльності котрого складається з максимальної турботи про справу і підлеглих, прагне зробити свій внесок в успіх організації, домагаючись залучення кожного працівника так, щоб забезпечити його найбільшу ефективність. В управлінській діяльності високоадаптований менеджер стимулює колективну роботу з максимальною участю кожного працівника. Він вислуховує думки підлеглих, визначає бажану модель роботи над завданнями і розробляє гнучкі плани діяльності. При оцінці виконаної роботи високоадаптований менеджер на початку виробляє критерії оцінки ефективності і заздалегідь визначає конкретні показники успішності. Беручи участь у вирішенні конфліктів, менеджер такого типу спочатку докладає всіх зусиль, щоб їм запобігти, а при їх вирішенні використовує співробітництво чи компроміс.

З метою забезпечення самомотиваторів роботи менеджерів створюються певні організаційні умови в організації (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

**Мотиваційні фактори впливу на роботу менеджерів в організації**

Промотиваційні фактори	Антимотиваційні фактори
1	2
<b>1. Особисті інтереси менеджерів</b>	
Збільшення заробітної плати в результаті нововведення	Зменшення заробітної плати в результаті нововведення
Розширення прав	Зменшення прав
Скорочення обов'язків	Збільшення обов'язків
Збільшення можливостей для самоствердження	Зменшення можливостей для самоствердження

Продовження табл. 7.1

1	2
Повне застосування знань і здібностей	Обмежене застосування знань і здібностей
Комплексне інформаційне забезпечення	Погане інформаційне забезпечення
<b>2. Відносини з іншими працівниками організації</b>	
Покращення відносин з вищим керівництвом	Погіршення відносин з вищим керівництвом
Покращення відносин з підлеглими	Погіршення відносин з підлеглими
Відповідність нововведення колективним традиціям, нормам, цінностям, т.зв. організаційній культурі	Невідповідність нововведення колективним традиціям, нормам, цінностям
<b>3. Характер змісту праці</b>	
Цікава робота	Неузгодженість функціональних обов'язків та уподобань менеджера
Зручний режим роботи	Незручний режим роботи
Менш напружена робота	Більш напружена робота
Комфортні умови праці	Некомфортні умови праці
Можливості для саморозвитку і підвищення кваліфікації	Відсутність можливості для саморозвитку і підвищення кваліфікації

Важливе значення для професійного розвитку менеджерів мають **управлінські компетенції**, що формуються із таких компонентів, як знання, навички, здібності, позиція та поведінка. На сьогодні українськими науковцями запропонована методика, що дозволяє визначити ступінь готовності менеджерів організації до мотивації власної діяльності (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

**Компоненти методики оцінки готовності менеджерів до мотивації власної діяльності**

Компоненти	Напрями оцінювання менеджера організації
1	2
Пошук можливостей для навчання у бізнесі	зростання ефективності управлінської діяльності протягом певного часу; використання переваг нових видів управлінської діяльності
Здібність до вдосконалення навичок комунікативної взаємодії	швидкість отримання важливих нових навичок комунікативної взаємодії; вияв наполегливості у налагодженні контактів
Пошук і використання зворотного комунікативного зв'язку	отримання уроків управлінського досвіду; прагнення одержати зворотний комунікативний зв'язок; інтерес до взаємодії з людьми; реакція та демонстрація позитивних змін за результатами зворотного комунікативного зв'язку
Отримання уроків з помилок	уміння вносити корективи у процесі роботи; отримання правильних висновків із невдач; можливості зміни неефективної поведінки без вияву захисної реакції; уміння справлятися з критикою, коли він впевнений у власній правоті

Продовження табл. 7.2

1	2
Емоційно-психологічна стійкість та відкритість до критики	контроль позитивних і негативних емоцій; навик налагодження робочих зв'язків в умовах психологічної несумісності; ставлення до критики на свою адресу; рівень стійкості до стресів; готовність швидко відновитися після невдачі; наполегливість, дисциплінованість, спокій у складних обставинах
Власна ідентифікація	знання своїх індивідуальних смаків, сильних, слабких сторін та переваг; розуміння, яка підтримка йому потрібна від сім'ї або друзів; розуміння власної поведінки в сім'ї; готовність йти на ризик
Прагнення до видатних організаційних досягнень	ставлення до результатів роботи організації на загальнонаціональному рівні; уміння залишатися сконцентрованим, встановлювати чіткі цілі; сміливість у вчинках, коли інші вагаються; готовність жертвувати своїми інтересами заради розвитку організації
Здібності до діалектичного аналізу	отримання управлінського досвіду, що дозволить повному подивитися на ситуацію; уміння уважно слухати; уміння швидко і точно розпізнати ключове питання при розгляді комплексної проблеми; демонстрація швидкості при вирішенні проблем; уміння ставити важливі і правильні запитання
Використання засобів підтримки від інших людей	використання перспективних можливостей від діяльності інших людей; наявність близьких людей, що нададуть допомогу у складних ситуаціях; уміння довіряти іншим людям та завойовувати довіру до себе, використання підтримки колег
Справедливість і чесність у вчинках	відкритість, щирість, чесність, справедливість; уміння ставитися до інших людей з повагою; прагнення до істини незалежно від обставин; відсутність звинувачень у бік інших людей, приймання відповідальності за свої дії
Прагнення до системного розуміння діяльності організації	знання сильних і слабких сторін продуктів і послуг організації; знання особливостей роботи організації як у своїй країні, так і за її межами; знання можливостей і загроз міжнародного середовища; знання стратегій розвитку та управління бізнесом; розуміння виробничих, фінансових, маркетингових, збутових аспектів бізнесу; уміння оцінювати і враховувати ризики, діяти в умовах невизначеності
Взаємодія з людьми	уміння об'єднувати людей навколо спільної мети; уміння перетворювати групу людей на результативну команду; уміння підтримувати працівників мотивованими; знання процесу делегування повноважень; уміння досягати компромісу та згоди у разі виникнення полярних поглядів; оптимізм, віра в себе

Продовження табл. 7.2

1	2
Врегулювання проблемних взаємовідносин	коректна поведінка з іншими менеджерами; уміння взаємодіяти з іншими підрозділами, налагоджувати відносини з органами влади; уміння вести переговори

Для менеджера особливо актуальними є вміння переконувати підлеглих не тільки у процесі управлінської діяльності, але і в тих випадках, коли він взаємодіє з іншими менеджерами. У цьому випадку управлінці повинні якісно вміти переконувати інших через використання:

- ❖ повної інформації щодо проблеми, яку необхідно розв'язати;
- ❖ свідомості працівників, їх віри у необхідність вирішення проблем;
- ❖ особистої участі в процесі переконання;
- ❖ демонстрації глибоких знань;
- ❖ особистої впевненості у правильності рішень.

#### Питання для обговорення

1. Розкрийте зміст мотивування через його функціональне призначення в організації.
2. Опишіть причинно-наслідковий зв'язок між основними групами потреб та діями окремих індивідів.
3. Охарактеризуйте внутрішню рушійну силу, що активізує поведінку працівника організації.
4. У чому полягає відмінність між внутрішнім та зовнішнім мотивуванням?
5. Охарактеризуйте основні матеріальні та нематеріальні способи винагород.
6. Опишіть умови, в яких доцільно застосовувати нестандартні методи мотивування.
7. Сформулюйте перелік основних переваг та недоліків змістових теорій мотивування.
8. Які теорії мотивування пов'язані з конкретним типом поведінки особи?
9. Опишіть загальний алгоритм розроблення системи мотивування в організації.
10. Охарактеризуйте основні елементи систем морального і матеріального стимулювання працівників.
11. Охарактеризуйте причинно-наслідкові зв'язки кінцевих результатів діяльності організації та мотивування окремих працівників.

12. Які складові формують соціальний пакет для працівників більшості сучасних організацій?

13. Визначте спільні та відмінні риси різних типів менеджерів стосовно мотивування їх власної роботи.

14. Які управлінські компетенції дозволяють оцінити особисте мотивування діяльності менеджера?

## ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ГРУПАМИ І КОМАНДАМИ

8.1. Типи груп і команд в організації

8.2. Сучасні моделі управління формальними і неформальними групами

8.3. Управління конфліктами в організації

8.4. Способи активізації роботи груп і команд

### 8.1. Типи груп і команд в організації

Для ефективного управління менеджеру необхідно розуміти особливості функціонування різних видів груп, в які об'єднуються працівники для досягнення цілей організації.

**Група – це двос або більше людей, які взаємодіють між собою та членами інших груп безпосередньо через мережу взаємозв'язків, поділяють одну мету або кілька спільних завдань, керуються нормативною системою поведінки та взаємин, підтримують стабільні стосунки, утворюють підгрупи на основі різних факторів – взаємодії та відштовхування.**

На практиці існують декілька різновидів груп: умовні, реальні, великі, малі, формальні, неформальні, цільові, референтні. **Умовні групи** створюються та об'єднуються за певними ознаками (стать, вік, професія, рівень освіти тощо), члени яких не мають прямих міжособистісних відносин, можуть нічого не знати один про одного і ніколи не зустрічатися один з одним. **Реальні групи** існують як спільноти в певному просторі і часі та характеризуються тим, що її члени пов'язані між собою об'єктивними відносинами і різняться за величиною, призначенням і суспільним значенням. Особливістю таких груп є те, що її члени певним чином усвідомлюють свою приналежність до цього утворення. Реальні групи можуть бути поділені на великі і малі. **До великих груп** належать

короткочасно існуючі публіки, аудиторії та довгостроково існуючі, історично зумовлені, стійкі утворення, такі, як класи, етнічні групи, нації, професійні, вікові та інші соціальні групи. Під впливом великих груп формуються норми, цінності і спрямованість певних малих груп. **Малі групи** – це реально існуючі групи людей, які вступають у безпосередні міжособистісні контакти, мають спільну мету, усвідомлення своєї належності до цієї групи і загальні норми їх взаємодії.

**Цільові групи** формує вищий менеджмент при виникненні серйозної проблеми, що потребує негайного вирішення, оскільки вона може призвести до негативних наслідків для всієї організації або окремої виробничої лінії. До групи входять висококваліфіковані фахівці, які відбираються для вивчення і вирішення конкретної проблеми. Як правило, їх тимчасово звільняють від основної роботи для виконання обов'язків членів цільової групи.

Після вирішення однієї конкретної проблеми фахівці повертаються на своє штатне робоче місце. Цільова група відповідає за оперативну реалізацію рішення, а також за вироблення плану остаточного вирішення проблеми. Цільові групи не вважаються ефективним засобом покращення роботи через короткостроковість своєї діяльності. Вони вирішують першочергові завдання, які вимагають постійної уваги вищого менеджменту і надійної взаємодії всіх підрозділів. Як правило, менеджерам подаються щоденні звіти про хід виконання робіт, і можливі альтернативні рішення відкрито обговорюються з вищим менеджментом до моменту їх остаточної оцінки.

**Референтною або еталонною групою** є група, цінності якої її член поділяє і належність до якої намагається зберегти. Як правило, член цієї групи ототожнює себе з референтною групою як з еталоном. На норми, думки, цінності і оцінки цієї групи він орієнтується у своїй поведінці та самооцінці.

Ключовим інструментом для ефективної господарської та управлінської діяльності організації в сучасному ринковому середовищі стають команди. **Команда в організації** – це невелика кількість працівників зі спеціальними навичками, знаннями та вміннями, які реалізують спільні цілі виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному. Команди мають потенціал, щоб відразу накопичити ресурси, організувати діяльність, виконати поставлену роботу і самоліквідуватися. Команди відрізняються від груп тим, що їх члени орієнтовані на загальну мету, а використовуючи знання, вміння та навички своїх учасників,

можуть створити якісно новий продукт. В організації команди є робочими групами, які створюються для вирішення певних завдань; вони отримують усі необхідні ресурси і повноваження для досягнення кінцевого результату, за який вони, відповідно, несуть певну відповідальність.

Кожна команда встановлює власні цілі, які створюються для виконання завдань, що стоять перед нею для підтримки місії організації. Зусилля команди і командні цілі можуть бути розподілені на частини:

- визначення робочого процесу або рішення, відповідного організаційного бачення, або їх вдосконалення;
- розробка рекомендацій по виконанню цих процесів, рішень і шляхів вдосконалень;
- виконання рекомендацій.

Команда може бути створена для будь-яких цілей. У деяких випадках команди мають взаємозалежні цілі: одна команда виконує свою частину роботи тільки після того, як інша виконає свою частину. Виділяють чотири категорії команд залежно від поставлених цілей: **дорадча** (рада, «круглий стіл», групи, займаються залученням працівників у процес управління); **виробнича** (виробничі бригади, ремонтні бригади, групи обробки даних); **проектна** (дослідна група, група планування, інженерна група, цільова група); **група дій** (спортивна команда, група для розваг, експедиція, команда на переговорах).

Ефективна робота команди сприяє покращенню продуктивності праці в організації, поліпшує якісні характеристики кінцевого результату, сприяє розвитку інновацій та творчості, покращує мотивацію і самовіддачу працівників.

Зарубіжні теоретики менеджменту розрізняють крос-функціональні і інтактні команди. **Крос-функціональна команда** формується з представників різних підрозділів організації і відображає їх інтереси. Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання, що окреслює результат, проблему або можливість. Тривалість існування команди визначається завершеністю завдання. Для членів команди робота над завданням є вторинною стосовно їх основної роботи.

**Інтактна команда** є структурним підрозділом або робочою групою, що займається проектуванням, розробкою технічних та економічних характеристик нового продукту, має керівника, який, не будучи членом команди, забезпечує порядок і координацію робіт, що дозволяє її членам фокусувати зусилля на поставлених завданнях. Інколи команда може мати

керівника, який є членом команди, який також проводить організаційні заходи і координує взаємозв'язки команди з іншими групами. Досить розвинені, зрілі, самокеровані, інтактні команди можуть бути автономними та функціонувати як окремі організації.

Дж. Катценбах і Д. Сміт виокремлюють такі команди відповідно до виду діяльності, яку виконує в організації група:

- ті, що займаються підготовкою рекомендацій;
- виробничі команди;
- керуючі команди.

Кожна з команд може знаходитися на одному з рівнів розвитку групової активності залежно від командних зусиль – ефективності взаємодії членів: робоча команда; псевдокоманда; потенційна команда; реальна команда; високоефективна команда.

**Робоча команда** – це група, у якої немає потреби у підвищенні ефективності спільної праці чи немає можливості стати командою. Члени групи взаємодіють між собою насамперед для того, щоб обмінятися інформацією, досвідом роботи або для визначення перспективи і прийняття рішень, щоб допомогти кожному працювати в межах його функціональних обов'язків.

**Псевдокоманда** – це група, у якої є потреба в підвищенні ефективності спільної праці, є можливість стати командою, але вона не зосередилась на колективному виконанні роботи і не намагається це робити. Члени команди не виявляють інтересу до визначення і формулювання загальних цілей діяльності організації, хоча при цьому група може називати себе командою.

**Потенційна команда** – це група, у якої є суттєва потреба в підвищенні ефективності спільної праці, і вона намагається це робити. Однак, як правило, такій команді не вистачає чіткого визначення цілей та процесу виконання роботи.

**Реальна команда** – це невелике об'єднання людей з взаємодоповнювальними навичками, які віддані загальним цілям і діяльності та відчувають себе взаємно відповідальними.

**Високоефективна команда** – це реальна команда, члени якої несуть повну відповідальність за виконання власної роботи, що сприяє ефективності організації загалом та успіху кожного члену зокрема.

Існують також функціональні команди, команди з вирішення проблем, міжфункціональні та самокеровані команди.

**Функціональні команди** існують у межах функціональних

підрозділів організації, зокрема маркетингу, виробництва, фінансів, аудиту, кадрів, та об'єднують працівників, що працюють разом над поточними і взаємопов'язаними завданнями організації.

**Команди з вирішення проблем** займаються специфічними питаннями для вирішення конкретних поточних та стратегічних проблем і часто уповноважені діяти у визначених межах.

**Міжфункціональні команди** об'єднують фахівців різнобічних знань і навичок для вирішення спільних проблем і складаються з членів декількох функціональних підрозділів організації. Ці команди є найбільш ефективні в ситуаціях, що вимагають від організації швидкого пристосування до запитів ринкового середовища її функціонування.

**Самокеровані команди** складаються з працівників, які відповідно до власних посадових обов'язків повинні щоденно взаємодіяти разом та кооперуватися з метою продукування кінцевого результату.

## 8.2. Сучасні моделі управління формальними і неформальними групами

Найбільш пріоритетне значення для ефективного управління організацією мають формальні і неформальні групи.

**Формальні групи – це групи, створені вищим менеджментом організації як її структурні підрозділи із формально призначеним керівником, структурою посад і позицій, а також із закріпленням чітких функцій і завдань.**

Формальні групи створюються як для виконання регулярної виробничої чи управлінської функцій (наприклад, маркетинговий відділ), так для вирішення певного цільового завдання (наприклад, комісія з розроблення проекту).

Особливістю формальної групи є її раціональність, тобто в основі функціонування лежить принцип доцільності і свідомого руху до певної мети, та безособовість, тобто вона розрахована на індивідів, відносини між якими регулюються внутрішньоорганізаційними документами. У формальній групі передбачені тільки службові зв'язки і підпорядкована вона лише функціональним цілям. Працівники вступають у формальні групи для досягнення цілей організації або для отримання винагороди у вигляді доходу.

Існують різні типи формальних груп: **група керівників**, яка складається з керівника організації (його підрозділу) і безпосередніх його заступників; **функціональна група**, яка поєднує в собі менеджера і працівників функціонального підрозділу (відділу, бюро, служби), які реалізують загальну функцію управління і мають близькі професійні цілі та інтереси; **виробнича група**, яка має у своєму складі менеджера і працівників, зайнятих виконанням певного виду робіт на низовому рівні управління (ланка, бригада, ділянка). Члени групи разом працюють над одним завданням для досягнення кінцевого результату, а відмінності між ними пов'язані з розподілом видів робіт між членами групи залежно від кваліфікації працівників; **комітет** – це група всередині організації, якій делегуються повноваження вищим менеджментом для виконання будь-якого проекту чи завдання. Головна відмінність комітету від інших формальних груп полягає у груповому прийнятті рішення, що іноді є найефективнішим засобом розв'язання складних проблем і досягнення цілей організації.

**Неформальна група – це спонтанно створена група людей, які регулярно вступають у взаємодію для досягнення певної мети.**

Причиною виникнення неформальних груп є обмеженість формальної організації, яка не може охопити і регулювати всі процеси функціонування організації. Неформальне організування є наслідком природного прагнення людини до об'єднання з іншими людьми з метою формування стійких форм взаємодії. При цьому належність до неформальної групи працівнику часто приносить вагоміші вигоди, ніж заробітна платня (психологічні, моральні, соціальні).

Неформальні групи утворюються в межах організації, на основі міжособистісних відносин, загальних інтересів та взаємних симпатій. Неформальні групи характеризуються відносною незалежністю від офіційних структур, іноді нечітко вираженою метою групової діяльності, неформальним контролем за членами групи. Такі групи іноді називають **групами за інтересами**. У неформальних групах складається певний розподіл ролей і позицій, ці групи мають явно чи неявно визначеного лідера.

Причини утворення неформальних груп можуть бути різні: бажання належати до певної соціальної групи і мати певні соціальні контакти; можливість отримувати допомогу від колег у колективі; прагнення знати про те, що відбувається навколо, користуватись неформальними каналами

зв'язку; бажання бути ближчим до тих, кому симпатизуєш.

Неформальні групи створюються не розпорядженнями вищого менеджменту організації і організаційно-розпорядчими документами, а членами організації відповідно до їх взаємних симпатій, загальних інтересів, однакових захоплень і звичок.

Неформальні групи впливають на діяльність формальної організації як негативно, так і позитивно. Так члени неформальної групи можуть поширювати неправдиві чутки, що призводять до виникнення негативного ставлення до менеджера. Прийняті неформальною групою норми можуть призвести до того, що продуктивність організації буде нижчою за ту, що визначена бажаною для організації. Однак така поведінка часто є реакцією на ставлення менеджерів до цієї групи, коли її члени вважають, що до них несправедливі, і відповідають тим самим.

Існують і численні потенційні переваги функціонування неформальних груп. Так відданість членів неформальної групи може перейти у відданість організації, коли працівники відмовляються від більш високооплачуваних посад в інших організаціях, тому що не хочуть порушувати набуті соціальні зв'язки. Цілі неформальної групи можуть збігатися з цілями формальної організації, а етичні норми ефективності неформальної організації можуть перевищувати норми формальної організації. Наприклад, сильний дух колективізму, що породжує значне прагнення до успіху, часто виникає з неформальних взаємовідносин.

Отже, неформальні групи в організації часто посилюють прагнення формальних груп організації в досягненні її цілей. Тому ефективний менеджер повинен використовувати енергію неформальних груп у вирішенні виробничих та управлінських завдань.

На ефективність роботи як формальних, так і неформальних груп впливають однакові фактори.

**Розмір групи.** Один із сучасних вчених Кіт Девіс вважає, що оптимальною кількістю членів групи є 5-11 осіб. У маленьких групах (2-3 людини) відчувають персональну відповідальність за прийняття певного рішення. При збільшенні розміру групи спілкування і досягнення згоди між її членами ускладнюється. Крім того, всередині групи можуть виникнути неформальні групи з власними цілями.

**Склад,** під яким розуміється ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які виявляють при вирішенні проблем. Якщо група складається з несхожих особистостей, то це потенційно сприятиме більшій ефективності, ніж якщо б члени групи мали схожі точки зору.

Найбільш ефективні рішення можуть запропонувати групи, що складаються з працівників, які знаходяться на різних організаційних позиціях.

**Групові норми.** Норми, прийняті групою, суттєво впливають на поведінку окремої особистості і організації загалом. Тому працівник, який хоче бути прийнятим групою, повинен дотримуватися певних групових норм. При цьому позитивними нормами є ті, які підтримують поведінку, спрямовану на досягнення цілей, а негативними – які заохочують поведінку, що не сприяє досягненню цілей, наприклад крадіжки, запізнення, прогули, вживання спиртних напоїв на робочому місці.

**Згуртованість** – це ступінь взаємозалежності членів групи один від одного і від групи загалом. Згуртованою є група, члени якої відчувають сильний взаємозв'язок один з одним і вважають себе схожими. При цьому у них менше непорозумінь, ворожості і недовіри, а продуктивність їх праці є вищою, ніж у неорганізованих групах. Тому високий рівень згуртованості підвищує ефективність функціонування всієї організації.

**Групова однодумність,** яка спрямована на певне нівелювання окремою людиною своїх поглядів з метою уникнення дисбалансів роботи групи загалом.

**Конфліктність.** Відмінності у поглядах уможливають більш ефективну роботу групи, однак підвищують імовірність конфлікту. Активний обмін думками є корисним і дозволяє виявити різні точки зору, що призводить до підвищення ефективності групи, тобто за таких умов наслідки конфлікту будуть позитивними. Однак часто різні точки зору членів групи призводять до внутрішньогрупових суперечок і спричиняють відкритий конфлікт, негативні наслідки якого проявляються у зниженні ефективності групи через низький ступінь співробітництва, зміщення акценту на власній перемозі.

**Статус членів групи** визначається організаційною ієрархією, назвою посади, освітою, досвідом, поінформованістю. Члени групи з високим статусом більше впливають на рішення групи, ніж члени з низьким. Однак це не завжди сприяє підвищенню ефективності. Тому думка членів з високим статусом не повинна домінувати в групі.

Управління формальними і неформальними групами в організації має свої особливості.

Управління формальними групами передбачає:

1. Ухвалення групових рішень.
2. Створення цільових груп (у сучасних умовах менеджери не

володіють інформацією про всі фактори, що впливають на діяльність організації).

3. Проведення організаційних заходів (під час зборів менеджер повинен забезпечити відкритість дискусії, а після її завершення – закріпити рішення заздалегідь погодженими діями).

4. Чіткість у цілях, що стоять перед групою (досягнення компромісу між особистими й колективними цілями).

Для управління формальними групами використовують адміністративні, економічні, соціально-психологічні важелі впливу. Управління неформальними групами передбачає:

1) **навчання** (організація повинна сформувати у своїх працівників лояльність за допомогою навчання чи пропаганди). Менеджерам організації потрібно намагатися переконати своїх працівників у тому, що все, що сприяє цілям організації, найкращим чином сприяє і цілям окремої людини, навіть якщо в конкретних випадках це і не очевидно. Влаштуваючи прийоми **тімбілдингу**, організація може спробувати створити у своїх працівників відчуття належності до «однієї великої сім'ї». Деякі організації намагаються інформувати своїх працівників про всі важливі рішення і те, як вони сприятимуть досягненню загальних цілей організації. Зазвичай, цей прийом створює у працівника відчуття, що він – частина організації і, що її успіхи – це і його перемоги.

2. **Консультації з групами.** Консультації з групою замість спроби нав'язати з боку менеджерів власні розпорядження в імперативній формі свідчать про повагу до групи й окремого працівника, а також сприяють усуненню опору змінам з боку неформальних груп організації. Колективні обговорення також сприяють зміцненню співпраці і налагодженню ефективних взаємовідносин між працівниками. Вони дають можливість групі отримати частину конкретних винагород від реалізації управлінських рішень та задовольняють бажання групи і її лідерів отримати певний соціальний статус. Консультації з групами з боку менеджерів організації часто покращують взаєморозуміння між усіма працівниками організації та її вищим керівним складом.

3. **Організація робочого простору** (менеджери зустрічаються і встановлюють неформальні стосунки з тими, хто працює поруч з ними частіше, ніж з тими, хто працює віддалено).

4. **Виявлення лідерів** (з'ясування психотипів працівників, виокремлення харизматичних особистостей з метою самопосилення управлінських процесів).

Отже, менеджер повинен бути обізнаний щодо неформальних взаємин, які існують в організації. Більшість працівників зазнають сильного впливу від людей, з якими вони працюють, – друзів, неформальних робочих груп і колег. Менеджер повинен бути уважний до тих, хто формує думку колективу, враховуючи і тих, які не мають офіційної влади.

Основними правилами управління неформальними групами є:

1. Визнання існування неформальної групи.

2. Вивчення факторів, що впливають на ефективність функціонування неформальних груп.

3. Розроблення і застосування на практиці методів управління неформальними групами з метою використання потенційних переваг і зменшення негативного впливу.

### 8.3. Управління конфліктами в організації

Невід'ємною частиною життєдіяльності організації є конфлікт, тому менеджери повинні намагатися управляти передумовами конфліктів, які завдають шкоди організації та чинять перепони корисним для неї якостям.

**Конфлікт – це психоемоційне зіткнення людей або соціальних груп із суперечливими інтересами.**

Сучасний менеджмент розглядає конфлікт як норму відносин між працівниками та необхідний елемент управлінської та господарської діяльності організації, який дає вихід соціально-психологічному напруженню в колективі. Конфлікти виконують не тільки негативну, але і позитивну роль.

**Предмет конфлікту** – це об'єктивно існуюча або уявна проблема, яка слугує фактором непорозуміння між сторонами (проблема влади, володіння цінностями, престиж тощо). **Об'єктом конфлікту** може бути будь-який матеріальний предмет або соціальна цінність. **Суб'єктами конфлікту** в організації є окремі індивіди, соціальні групи, підрозділи організації.

Отже, **конфлікт в організації** – це особливий вид взаємодії суб'єктів організації (опонентів), при якому дії однієї сторони, отримавши протидію іншої, унеможливають реалізацію її цілей та інтересів.

Конфлікти часто вимагають від менеджера значних зусиль, а для організації спричиняють значні збитки, а тому необхідно вчасно їх

розпізнати і усунути причини настання. Факторами конфліктних ситуацій в організації є:

- справа, над якою працюють члени колективу, перестає бути загальною ціллю для нього;
- працівники перестають довіряти один одному та взаємодіяти під час виконання робочих та особистих планів;
- під час взаємодії між працівниками за основу беруться комунікаційні шуми та бар'єри.

Конфлікт починається за умови виникнення конфліктної ситуації та дій з боку опонентів, спрямованих на опанування об'єкта. Опоненти вступають у конфлікт, володіючи різною силою, яка і визначає можливість перемоги. Характеристика цієї сили називається рангом опонента. Опонентом 1-го рангу називають людину, що виступає від власного імені і переслідує власні цілі. Опонентом 2-го рангу називають особистість, яка має групові цілі. Опонентами 3-го рангу – групи, організації.

Залежно від складу конфліктуючих сторін виокремлюють такі основні види конфліктів: внутрішньоособистісний; міжособистісний; між особистістю і групою; міжгруповий (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

**Визначення типів та причин конфлікту**

Тип конфлікту	Причина
1	2
Внутрішньо-особистісний	До працівника висувають суперечливі вимоги щодо результатів його роботи. Вимоги до роботи не узгоджені з потребами або цінностями працівника. Небалансованість обов'язків, прав і повноважень працівника. Перевантаження або недовантаження в роботі працівників. Низька задоволеність роботою, невпевненість у собі або в організації, часткою якої є працівник.
Міжособистісний	Словесні суперечки між менеджерами і підлеглими щодо фондів, штатів і коштів. Зіткнення особистостей з різними рисами характеру, поглядами і цінностями.
Між особистістю і групою	Протиріччя між очікуваннями групи і очікуваннями окремої особистості. Різниця в позиціях, поглядах особистості й групи. Надмірне використання менеджерами їх посадових повноважень, використання ними дисциплінарних заходів, що не користуються популярністю в підлеглих.

Продовження табл. 8.1.

1	2
Міжгруповий	Розбіжності в цілях чи інтересах функціональних структурних груп. Боротьба між структурними підрозділами за матеріальні, трудові та фінансові ресурси. Взаємозалежність завдань. Відмінність в уявленнях і цінностях. Незадовільні комунікації. Різні моделі поведінки і життєвий досвід.

Залежно від напрямку розвитку виокремлюють такі конфлікти:

- **конструктивні конфлікти**, виникнення і розвиток яких сприяє зміцненню організації і досягненню її цілісності;
- **деструктивні конфлікти**, що заважають досягненню цілей організації або ведуть до ліквідації її структурних підрозділів.

Часто сила розвитку конфлікту не залежить від причини його виникнення або від складу учасників, а визначається позицією і роллю менеджера. Тому конфлікт може набути конструктивної або деструктивної форми залежно від ставлення до нього менеджера.

Сучасна конфліктологія описує наступну динаміку протікання конфліктів. Більшість з них виникає поступово і спочатку перебуває в інкубаційному, прихованому (латентному) стані, при якому конфліктуючі сторони свої претензії висловлюють приховано. При цьому сторонами часто робляться спроби задоволення цих претензій «мирним» шляхом. Якщо такий спосіб не викликає позитивної реакції, ігнорується або наштовхується на відмову, конфлікт переходить у відкриту форму. Ця стадія розвитку конфлікту називається конфліктною поведінкою.

**Конфліктна поведінка – це дії, спрямовані на те, щоб прямо або опосередковано блокувати досягнення протистоянь стороною її цілей, намірів, інтересів.**

Конфлікт у цій фазі набуває форми гострих розбіжностей, які сторони не тільки прагнуть врегулювати, але і посилюють, продовжуючи руйнувати існуючі форми взаємозв'язків, взаємодій і відносин. В емоційній сфері ця стадія характеризується наростанням агресивності, переходом від упереджень до неприязні і відвертої ворожості, яка психологічно закріплюється в «образі ворога». Таким чином, конфліктні дії різко загострюють фон протікання конфлікту, при цьому емоційний фон стимулює конфліктну поведінку.



З метою зупинення подальшого розвитку конфліктної ситуації, сторони конфлікту можуть вибрати одну з двох моделей поведінки:

1) зменшити рівень напруженості, але зберегти саму конфліктну ситуацію, переводячи її в приховану форму за рахунок часткових компромісів;

2) шукати способи повного вирішення конфлікту.

Вирішити конфлікт можна двома способами:

– соціально-дедуктивним (вимикання, роз'єднання конфліктуючих елементів);

– соціально-продуктивним (посилення або диференціація соціальних відносин).

Розрізняють такі засоби впливу на учасників конфлікту для вирішення конфлікту:

1. **Засоби переконання.** Вони можливі, якщо опонент готовий діяти інакше, оскільки прийшов до переконання, що це корисно для нього самого. Переваги подібного способу полягають у можливій гнучкості його застосування.

2. **Нав'язування норм.** Норми нав'язуються опонентам ззовні, враховуючи існуючі суспільні інтереси, звичаї і традиції. Його головна перевага полягає в можливості передбачення поведінки суперників, а основним недоліком є відсутність достатньої гнучкості у застосуванні.

3. **Матеріальне стимулювання** використовується у випадку, коли конфлікт зайшов занадто далеко. При цьому опоненти згодні на часткове досягнення власної мети і хочуть певної компенсації власних втрат. Перевагою цього способу є його гнучкість, а недоліком – важка прогнозованість результату.

4. **Використання влади** застосовується тільки ситуативно і тільки за допомогою негативних санкцій (залякування або фактичне застосування сили). Часто застосовується у комбінації з попередніми способами.

Основними рекомендаціями для прискорення вирішення конфлікту є такі:

1) під час переговорів пріоритет повинен надаватись обговоренню лише ключових питань;

2) сторони повинні прагнути до зняття психологічної і соціальної напруженості;

3) сторони повинні демонструвати взаємну повагу один до одного;

4) учасники переговорів повинні намагатися перетворити змістову і приховану частину конфліктної ситуації у відкриту, доказово

демонструючи позиції один одного і свідомо створюючи атмосферу публічного, рівноправного обміну думками;

5) всі учасники переговорів повинні виявляти схильність до компромісу. **Компроміс** є способом вирішення конфлікту, коли конфліктуючі сторони реалізують свої інтереси і цілі шляхом або взаємних поступок, або преференцій більш слабкій стороні, або тій стороні, яка зуміла довести більшу обґрунтованість своїх вимог тому, хто добровільно відмовився від частини власних домагань.

Велике значення має заключна, післяконфліктна стадія, на якій повинні бути зроблені зусилля щодо остаточного усунення протиріч інтересів, цілей, установок, ліквідації соціально-психологічної напруги і припинення будь-якої боротьби.

У стратегії управління конфліктами можна виокремити наступні моменти:

1) ухилення від конфлікту з метою виграти час;

2) домінування – застосовується, коли мета першорядна;

3) капітуляція – відбувається, коли відносини в колективі важливіші, ніж цілі опонентів.

У тактиці управління конфліктами використовують такі способи:

1. Підтримка нейтралітету – застосовується для того, щоб виграти час;

2. Домінування – застосовується менеджером до підлеглих, якщо необхідно швидко реагувати;

3. Компроміс досягається у випадках, коли обидві сторони переконані, що вироблення спільної мети та кроків щодо її досягненні є неможливим.

#### 8.4. Способи активізації роботи груп і команд

Для активізації роботи груп та команд менеджер повинен дотримуватися певних правил. Зокрема, менеджер повинен усвідомити, що він повинен брати та дотримуватися взятих на себе зобов'язань та відмовитися від неефективних методів впливу на підлеглих. З метою активізації роботи команди чи групи доцільно застосовувати такі методи: вироблення спільного бачення, винагороди, покарання, навчання, використання ресурсів підтримки та реструктуризацію команд чи колективу загалом.

Д. Майстер визначає причини, які заважають персоналу активізувати

свої зусилля щодо впровадження окреслених менеджерами векторів поведінки. При визначенні причин менеджери повинні ідентифікувати не мотиви опору працівників, а причини їх небажання активізувати власну роботу. Таким чином, акцент вирішення проблеми переноситься на завдання менеджера, а не на працівників, тому кожна із нижчезазначених типових причин має бути мотивом до дії і завданням, що вимагає певних рішень менеджера.

#### Основними причинами пасивності груп та команд є:

1. Працівники вважають нововведення довгостроковою інвестицією, однак вони завантажені поточною діяльністю, що об'єктивно не дозволяє їм займатися їх реалізацією. У цьому напрямку працівники організації можуть вважати, що нововведення є цікавими і корисними для організації, однак у них немає на це часу.

2. Працівники не отримали належної організаційної підтримки, інструментів чи системи навчання щодо реалізації нового процесу чи діяльності.

3. Працівники можуть вважати запропоновані нововведення т. зв. факультативними завданнями, оскільки за їх невиконання не передбачаються адміністративні стягнення.

4. Нова діяльність йде врозріз із основними положеннями наявної організаційної культури організації.

5. Якщо зміни торкаються міжособистісних відносин у колективі, працівники можуть не знати раціональних методів їх вирішення, оскільки володіють лише професійними знаннями.

6. Працівники не бачать прозорості необхідності у змінах, оскільки не існує тиску з боку 5-ти конкурентних сил за Портером.

7. Працівники розглядають нову діяльність як запасний варіант виконання своїх функціональних обов'язків та планують використати його лише при певних умовах.

8. Працівники розуміють необхідність активізації власної роботи, однак не мають достатньо навиків та вмінь щодо її реалізації.

Щоб активізувати роботу окремих груп та команд в організації, менеджеру необхідно, по-перше, змінити оточення, у якому працюють підлегли, по-друге, змусити їх повірити, що вони зможуть прийняти нову модель поведінки і, по-третє, переконати їх, що це призведе до бажаного для них результату.

Готовність працівників, що входять до окремих груп і команд, можна визначити через два аспекти:

- ступінь задоволеності працівника поточним станом організації;
- сприйняттям особистого ризику при реалізації нової моделі поведінки.

Згідно з таким підходом вважається, що якщо працівник задоволений поточною ситуацією, а ризик від проведення змін є високим, то активізація його роботи є практично неможливою. І навпаки, при умові незадоволення працівником поточним станом в організації і сприйняттям можливих ризиків при реалізації змін існує реальна передумова успішної активізації його роботи.

Вироблення спільного бачення майбутнього організації дозволяє згуртувати працівників задля досягнення спільної мети. Активізація роботи груп та команд не буде успішною, якщо спочатку не буде визначено чітких цілей, критеріїв їх досягнення, а також очевидних переваг нового, бажаного стану організації. Перш ніж активізувати роботу груп і команд у визначеному напрямку, менеджеру необхідно їм пояснити, для чого це робиться і що вони отримують у результаті. Після цього потрібно скласти план заходів, який відповідатиме на питання, як організація збирається переходити до бажаного майбутнього. При цьому важливо, щоб не тільки менеджери, а й працівники брали участь у плануванні цих заходів.

Формування спільного бачення майбутнього може починатися на етапі стратегічного планування для топ-менеджерів організації, де загальні цілі розглядаються в контексті стратегічного розвитку організації загалом. Далі ідеї вищого менеджменту переходять на рівень середнього, де проходять обговорення, доповнюються і коригуються.

Американський дослідник Джон Келлер, вивчаючи різноманітні системи активізації груп та команд, звернув увагу на мотивацію до навчання в процесі набуття нових навиків, знань та вмінь. Ним була створена **модель мотивації ARCS**, практичну значимість якої засвідчують наступні результати: за умови її використання кількість тих, хто припиняє навчання, зменшується з 44 % до 22 %.

Мотивація в процесі навчання дуже важлива для активізації роботи груп та команд в організації. Зміни, пов'язані зі здобуттям знань, навичок, нової моделі мислення і поведінки, дуже часто залишаються безрезультатними через явну чи приховану відмову працівників організації щодо їх набуття. Модель Дж. Келлера містить 4 етапи:

- увагу (*attention*);
- значущість (*relevance*);

- впевненість (*confidence*);
- задоволення (*satisfaction*).

Незважаючи на черговість етапів, **перший етап – увага** – повинен виконуватися впродовж всього процесу активізації роботи групи чи команди. Зосередження уваги працівників на навчанні є початковим кроком цього процесу, на якому необхідно постійно підтримувати увагу та зацікавлення. У цьому напрямку менеджеру доцільно використовувати зміну способів донесення інформації та залучення працівників у різні стилі спілкування, наприклад, через гумор та інші неформальні підходи.

На **другому етапі – значущість** – необхідно допомогти членам окремих груп та команд побачити зв'язок між метою навчання та його практичною цінністю в діяльності того, хто його вивчає. З цією метою менеджеру необхідно вміти прислухатися до потреб працівника та говорити з ним «однією мовою».

**Упевненість** полягає в переконанні працівника у тому, що він має достатньо здібностей до навчання. У цьому аспекті цікавим є науково доведений факт, що при відсутності впевненості в успіху навіть роль візуалізації буде дорівнювати нулю. Якщо працівник має високий рівень впевненості, роль менеджера як наставника буде мінімальною. У цьому напрямку підтримуватиме впевненість і успішна реалізація перших етапів і кроків навчання.

У кінці процесу навчання значною мірою зростає роль **задоволення**, однак і водночас з'являється втома, сумніви у результативності застосування нових знань. У цьому випадку менеджери повинні допомогти у пошуку точок залежності результатів навчання з практичною потребою працівника для виконання ним професійних обов'язків. При цьому менеджеру доцільно мотивувати підлеглих через винагороду і похвалу.

З метою активізації роботи груп та команд менеджерам доцільно застосовувати два види знань:

- запрограмоване, що передається працівнику через ознайомлення з новим матеріалом,
- фактичне, що отримується в результаті досвіду і використовується працівником у вигляді професійних навичок.

Для ефективного навчання необхідним є зворотний зв'язок і здатність працівника сприймати інформацію. Ці властивості були покладені в основу методу **Action Learning (навчання дією)**:

$$L = P + Qt, \quad (8.1)$$

де  $L$  – навчання (*learning*),

$P$  – запрограмовані знання (*programmed knowledge*),

$Q$  – навчання за допомогою опитування (*insightful questioning*).

Зміст цієї формули свідчить, що знання працівника можна поглибити, розширити і перетворити у навички через зворотний зв'язок за допомогою обговорення практичного досвіду. Важливість останнього параметру формули підтверджується принципом Парето, що засвідчує, що 20 % знань люди отримують за допомогою формального навчання у вигляді запрограмованих знань, на 80 % застосовуючи його в житті. На сьогодні ця формула розширена через введення складової рефлексії ( $R$ ), тобто обдумування працівником отриманого досвіду і ґрунтового аналізу поточної проблеми.

Таким чином, процес навчання є вивченням власного досвіду працівником щодо вирішення проблем у зіставленні з колегами, який реалізується за допомогою обміну думками і окреслення ключових питань. При цьому не існує єдиної правильної форми організації навчання дією, оскільки кожен раз вона створюється під певні вимоги, визначені цілі та особливості діяльності організації.

Ключовими елементами методу навчання дією є:

- ініціатор навчання дією – працівник організації зі значними повноваженнями, який несе відповідальність за створення в організації програми навчання дією;
- координаційна рада – працівники, що поділяють думку про необхідність активізації роботи груп і команд та підтримують її ініціатора;
- проект – діяльність щодо вирішення конкретної проблеми організації;
- учасники – члени груп і команд;
- модератор – фахівець, який координує програму і роботу у групах.

**Програма навчання дією** для груп та команд складається з наступних етапів:

- презентація програми – знайомство з програмою і формування груп;
- засідання груп – зустріч учасників з періодичністю один раз у тиждень, у процесі якої відбувається обмін досвідом і отримання зворотного зв'язку;
- реалізація проектів – здійснення конкретних дій щодо вирішення

виявлених проблем;

– навчальні семінари – зустрічі учасників для поповнення знань, інколи за участю сторонніх фахівців;

– заключна конференція – організаційний захід для підведення підсумків і складання майбутніх планів відносно програми навчання дією.

Послідовність роботи у робочих групах має характерні особливості. Як правило, на початку модератор групи розповідає учасникам про стан проблеми на сьогодні і дії, які були реалізовані щодо її усунення. Учасники ставлять запитання щодо змісту теми, далі відбувається обговорення, які модератор записує, однак не коментує. Згодом оголошується перерва, під час якої модератор складає план дій до наступного засідання групи. Цей план зачитується групі, учасники якої коментують його щодо конкретності і потенційної реалізованості.

Такий метод навчання є ефективним тільки при вирішенні практичних проблем, тобто складних завдань, що мають невизначеність в умовах і діях. При цьому він розширює наявні знання і стимулює до отримання нових. Однак у разі відсутності зворотного зв'язку нівелюється отримання очікуваного ефекту, зокрема, в колективах з лише однією «правильною» точкою зору.

#### Питання для обговорення

1. Розкрийте зміст та призначення груп в організації.
2. Сформууйте перелік основних різновидів груп в організації та окресліть їх спільні та відмінні риси.
3. Що є характерною ознакою команди в організації?
4. Охарактеризуйте команду в організації з позиції її цілеутворення.
5. У чому полягає відмінність між крос-функціональними та інтактними командами?
6. Сформууйте перелік та охарактеризуйте зміст діяльності команд залежно від рівня розвитку групової активності.
7. Охарактеризуйте доцільні дії менеджера при керівництві формальними групами.
8. Які фактори є спільними для ефективної роботи формальних та неформальних груп в організації?
9. Опишіть специфіку управління неформальними групами.
10. Змодельуйте взаємозв'язок предмета, об'єкта та суб'єкта конфлікту на прикладі конкретної управлінської ситуації.
11. Охарактеризуйте основні типи конфліктів за причинами їх

виникнення.

12. Опишіть загальний алгоритм протікання конфліктної ситуації.

13. Сформууйте перелік та опишіть управлінський вплив основних засобів вирішення конфлікту.

14. Вкажіть, що є основними причинами пасивності груп і команд?

15. Розкрийте зміст та функціональне призначення моделі мотивації та моделі навчання дією для активізації роботи груп і команд.

## ТЕМА 9. ВЛАДА І ЛІДЕРСТВО

9.1. Суть влади та відповідальності управління

9.2. Основні типи лідерства та інструменти його забезпечення

9.3. Емоційна компетенція менеджера

9.4. Методи формування функціонально адаптованого менеджера

### 9.1. Суть влади та відповідальності управління

Процес управління ресурсами організації менеджер здійснює, тільки володіючи владою, тобто правом, волею, свободою дій і виконання розпоряджень. Для того, щоб управляти, менеджер повинен чинити управлінський вплив, а щоб впливати, він повинен мати певні передумови набуття влади (рис. 9.1).

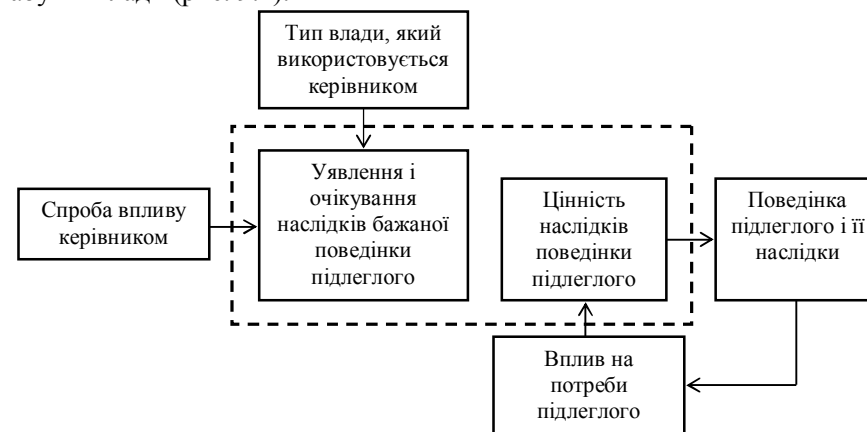


Рис. 9.1. Модель впливу менеджера на підлеглого

**Влада – це реалізована можливість одного індивіда впливати на поведінку іншого шляхом врахування активних потреб об'єкта управління.**

Владу використовують і менеджери, і підлеглі для досягнення власних цілей і зміцнення власного становища. Успіх або невдача у застосуванні влади визначається розумінням того, як і коли нею користуватися, або передбачати наслідки її застосування.

Влада ґрунтується на відносинах субординації (підпорядкування), встановлюється відповідно до чинної структури управління і враховує особистості та рівень фахової підготовки керівного складу. Розрізняють формальну і реальну владу.

**Формальна влада** – це влада за посадою, яка обумовлена офіційним місцем працівника в структурі управління організацією і характеризується кількістю підлеглих або обсягом матеріальних ресурсів, якими він управляє.

**Реальна влада** – це влада, що поєднує посаду та авторитет працівника, характеризує місце працівника не тільки у офіційній, але і у неформальній системі відносин і вимірюється кількістю людей, які добровільно готові йому підкорятися.

Менеджер реалізує владу над підлеглими у таких питаннях, як підвищення заробітної платні, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо. Однак і підлеглі мають владу над менеджером, оскільки він залежить від них у таких аспектах, як отримання необхідної для прийняття управлінських рішень інформації, встановлення неформальних контактів із працівниками інших підрозділів, здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег для активізації виконання поставлених завдань. Використання менеджером влади у повному обсязі може зумовити бажання підлеглих продемонструвати свій потенціал влади, що впливатиме на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний менеджер намагається підтримувати так званий «баланс влади».

Будь-яка влада заснована на **впливі**, що реалізується через поведінку одного працівника, який вносить зміни в поведінку, відношення і відчуття іншого. Розрізняють відчутний, частково або майже не відчутний вплив. Вплив є відчутним, якщо менеджер діє на підлеглому всупереч його волі. У випадку, коли менеджер нав'язує свою волю підлеглому, то вплив є майже не відчутним за рахунок нівелювання волі підлеглому. Якщо менеджер і підлеглий діють в одному напрямі за власним бажанням, то цей вплив є зовсім не відчутним.

Влада може реалізуватися у різноманітних формах, зокрема:

**1. Влада, заснована на примусі.** Працівник вірить, що менеджер

має можливість покарати його таким чином, що перешкодить задоволенню його життєвої потреби. Така влада передбачає вплив через страх.

**2. Влада, заснована на винагороді.** Працівник вірить, що менеджер має можливість задовольнити його потребу через позитивне сприйняття. Така влада буде дієвою за умови, що менеджер зможе правильно визначити те, що для підлеглому є винагородою, і фактично запропонувати її. Однак на практиці у менеджерів є низка обмежень щодо реалізації цієї форми влади внаслідок обмеженості ресурсів.

**3. Влада, заснована на участі.** Делегування частини своїх повноважень підлеглому збільшує авторитет менеджера в його очах. Це призводить до збільшення залежності працівника через його побоюванням втратити ці повноваження.

**4. Експертна влада.** Працівник вірить, що менеджер має спеціальні знання, які дозволять задовольнити його власну потребу. Вплив вважається доцільним, якщо рішення працівника підкоритися є свідомим і логічним.

**5. Еталонна влада (влада прикладу).** Характеристики менеджера настільки привабливі для підлеглому, що він прагне бути таким, як його керівник. Влада прикладу, або харизматична влада, визначається потребою працівника в набутті певного соціального статусу й повазі.

**6. Законна влада.** Працівник вірить, що менеджер має право віддавати накази, а його обов'язок – підкорятися їм. Він виконує накази менеджера, тому що традиційно є визнаним той факт, що підпорядкування призводить до задоволення потреб виконавця. Тому законна влада є синонімом до традиційної влади. Законна влада є дієвою за умови, коли працівник підпорядковується вказівці менеджера тільки тому, що останній стоїть на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Усі менеджери користуються законною владою, тому що їм делеговані управлінські повноваження.

На практиці використання усіх форм влади та їх комбінація залежить від конкретної ситуації. Вищерозглянуті форми влади є інструментом, за допомогою якого менеджер змушує підлеглих виконувати завдання, спрямовані на досягнення цілей організації. Вони також є засобами, які можуть бути використані неформальними керівниками організації, щоб перешкодити досягненню цілей організації.

Спонукаючи працівника до активної співпраці з менеджером можна за допомогою таких форм впливу, як переконання і участь.

Одним з найефективніших способів впливу є **переконання** як ефективна передача своєї точки зору за допомогою влади прикладу та влади експерта. Використовуючи переконання, менеджер враховує, що підлеглий певною мірою копіює поведінку керівника, оскільки вважає його експертом у вирішенні проблем.

Використання переконання не означає відмову від інших наявних інструментів впливу. Наприклад, харизма менеджера тільки сприяє переконанню, допомагаючи підлеглому ототожнювати себе з менеджером. Вплив за допомогою традиції й позитивної винагороди підсилює переконання, збільшуючи довіру до менеджера. Якщо працівник знає, що менеджер має можливість примусити його, але намагається уникати цього, сила переконання може бути значно помножена підкріпленням потреби в повазі.

Найбільша перевага у використанні переконання полягає в тому, що при виконанні роботи працівник намагатиметься виконати більше, ніж мінімальні вимоги, тому вважає, що ці дії допоможуть задовольнити його особисті потреби на багатьох рівнях його мотивів.

Основними порадами для менеджерів щодо ефективного використання впливу шляхом переконання є:

1. Намагатися точно визначити потреби підлеглого й апелювати до цих потреб.
2. Починати розмову з тези, яка обов'язково сподобається працівнику.
3. Намагатися створити образ майбутнього, що викликатиме довіру й відчуття надійності у працівника.
4. Просити трохи більше, ніж реально потрібно, однак це може спрацювати й проти вас, якщо бажати занадто багато.
5. Говорити, враховуючи інтереси підлеглих, а не власні.
6. Якщо висловлюється декілька точок зору, намагатися говорити останнім, оскільки останні аргументи мають найбільший шанс вплинути на аудиторію.

**Участь (залучення) працівників до управління** є формою впливу, коли менеджер не робить ніяких зусиль, щоб нав'язати підлеглому власну волю, а просто спрямовує його зусилля і сприяє вільному обміну інформацією. Ефективність процесу впливу у цьому випадку забезпечується завдяки тому, що люди, як правило, більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб більш високого рівня (влади,

компетентності, самоповаги, успіху, самовираження).

Влада постійно пов'язана із відповідальністю. **Відповідальність менеджера** передбачає усвідомлення його обов'язку перед організацією та суспільством щодо наслідків своїх дій або бездіяльності. У ринкових умовах відповідальність підвищується, бо зростає вартість ресурсів виробництва, збільшується сума витрат, зростає економічна невизначеність. Відповідальність посилюється через різні форми контролю над діяльністю менеджера, виконання ним правил, норм і поставлених задач.

**Відповідальність менеджера** відображає низку правових, економічних, управлінських аспектів відповідальності, оскільки регулюється певними правовими нормами та низкою обов'язків, які зазначаються у кваліфікаційних характеристиках цієї професії. Права та відповідальність менеджера є більш універсальними ознаками кар'єри, ніж посада. Отримуючи нові професійні функціональні обов'язки, менеджер рухається від одного обсягу прав та відповідальності до іншого. При цьому що більший обсяг повноважень надається менеджеріві, то вищі вимоги висуваються до рівня його внутрішньої відповідальності.

Менеджери відповідають як за власну діяльність, так і за вчинки і провини підлеглих. Тому управління повинно будуватися таким чином, щоб завжди існувала висока відповідальність менеджера і працівників за успіх чи невдачу організації. У практиці управління застосовується моральна, дисциплінарна і кримінальна відповідальність. Нечасто використовується майнова відповідальність з причин некваліфікованої діяльності або бездіяльності менеджера.

Відповідальність у менеджменті визначається за кінцевими результатами роботи організації, яка безпосередньо пов'язана із повноваженнями роботи працівників.

## 9.2. Основні типи лідерства та інструменти його забезпечення

Важливу роль у процесі управління поряд з владою відіграє лідерство. **Лідерство** проявляється через здатність менеджера впливати на працівників, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації. В основі лідерства лежать відносини домінування, підпорядкування і впливу в системі міжособистісних відносин у групі працівників. Лідерство є одним з важливих механізмів реалізації влади в групі.

**Лідерство – це здатність ефективно використовувати всі наявні джерела влади для перетворення створеного для інших бачення в реальність.**

**Лідер** (англ. *lead*) означає «шлях» чи «дорога») – це той, хто, йдучи попереду, показує дорогу. Лідери набувають свого статусу, домагаючись влади і застосовуючи її до інших людей. Важливими чинниками, які визначають можливість стати лідером, є вік, посада, професійна компетентність, розташування робочого місця, свобода пересування, чуйність. Опорою будь-якого лідера є визнання його колективом.

Лідер виконує дві основні функції: по-перше, він допомагає групі в досягненні її цілей; по-друге, підтримує і зміцнює її існування. Іноді ці функції виконуються різними людьми, і у такому випадку в колективі виникають два лідери.

Лідери використовують владу як засіб для досягнення цілей організації. Якщо лідери досягають мети, то влада як засіб використовується ними для прискорення цього досягнення.

**Лідерство** є специфічним типом управлінської взаємодії, що заснований на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Основна відмінність між лідерством і владою полягає у сумісності цілей. Для існування влади не обов'язково потрібна сумісність цілей, а для реалізації лідерства необхідна певна відповідність між цілями лідера і цілями послідовників.

Проблеми лідерства є ключовими для досягнення організаційної ефективності. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей тих, хто успішно впливає на інших, з іншого – лідерство є процесом несилового впливу для досягнення групою або організацією своїх цілей.

Лідерство, на відміну від самого управління, будується радше на відносинах типу «лідер – послідовники», ніж «менеджер – підлеглий». Не будь-який менеджер використовує лідерство у своїй поведінці. Продуктивний менеджер не обов'язково є ефективним лідером і навпаки.

Підходи до вивчення лідерства різняться комбінацією трьох основних змінних: лідерських якостей, лідерської поведінки і ситуації, в якій діє лідер. Важливу роль при цьому відіграють характеристики і поведінка послідовників. Кожен з підходів пропонує своє вирішення проблеми ефективного лідерства. Існує три основні підходи до вивчення

лідерства: підхід із позиції особистих якостей, поведінковий та ситуаційний підхід.

Традиційні **концепції з позиції особистих якостей** визначають лідерство на основі якостей лідера або зразків його поведінки. В основу концепції покладено ідею, що кращі з менеджерів мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Як доказ були проведені численні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні менеджери: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; упевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним менеджерам, і один і той самий менеджер демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості. Отже, людина не стає успішним менеджером лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей. Ці концепції в кінцевому результаті при виявленні нескінченної множини якостей і зразків поведінки так і не створили завершеної теорії.

Відповідно до **поведінкового підходу до лідерства** результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як менеджер поводить себе зі своїми підлеглими. Дослідники цього напрямку на основі різних типів поведінки сформували різні стилі керівництва. Так **К. Левін**, який першим почав досліджувати ефективність стилів керівництва, виокремив такі **три основних стилі**: авторитарний; демократичний; ліберальний

**Керівник з авторитарним стилем** відрізняється схильністю до одноосібного керівництва, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

**Керівник демократичного стилю** прагне надати своїм підлеглим самостійність відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає підлеглих до визначення цілей, оцінювання результатів роботи, підготовки та прийняття рішень, що вимагає високого рівня професіоналізму підлеглих і координації в системі управління.

**Керівник ліберального стилю** неініціативний і постійно очікує вказівок зверху, не бажає брати на себе відповідальність за прийняті рішення і їх наслідки.

Д. МакГрегор розробив дві концепції людської поведінки «Х» та «Y». **«Теорія Х»** характеризує основи автократичного керування. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади. Він має достатньо влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям, і, якщо

необхідно, без вагань вдається до цього. Сила влади автоматично примушує підлеглих беззастережно коритися наказам та інструкціям.

«Теорія Y» характеризує основи демократичного управління. Менеджер бачить підлеглих як працьовитих, відповідальних, таких, що прагнуть до схвалення та підтримки. При цьому зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля працівників, оскільки вони і самі здатні себе контролювати, якщо прямують до мети, у досягненні якої вони зацікавлені.

Згідно із **ситуаційними теоріями лідерства**, ефективність окремого стилю керівництва залежить від ситуації, в якій він застосовується (наскільки обставини дозволяють менеджеру впливати на підлеглих). Найбільш відомими моделями є ситуаційна модель Ф. Фідлера, теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара, модель «шлях – ціль» Т. Мітчела і Р. Хауза.

**Модель Ф. Фідлера** була першою ситуаційною моделлю, яка зосереджує увагу на ситуації і виявляє три фактори, які впливають на поведінку менеджера: характер відносин між менеджером і підлеглими; структура завдання підлеглому; посадові повноваження менеджера. Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають 8 можливих стилів керування. На думку Ф. Фідлера, не зважаючи на те, що в кожній ситуації менеджер може використовувати різні стилі керівництва, манера його поведінки залишається незмінною.

Згідно із **теорією життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара** стиль керівництва залежить від зрілості підлеглих, яка визначається здатністю і бажанням виконувати поставлені менеджером завдання. Відповідно до рівня цих параметрів виокремлюють чотири стадії зрілості працівників:

- 1) люди не спроможні і не хочуть працювати, оскільки вони або некомпетентні, або не впевнені в собі;
- 2) люди не спроможні, але хочуть працювати, оскільки у них є мотивація, але немає навичок і вмінь;
- 3) люди спроможні, але не бажають працювати, оскільки їх не приваблює те, що пропонує менеджер;
- 4) люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм менеджер.

Залежно від того, на якій стадії перебувають працівники, менеджерам пропонується застосовувати чотири основні лідерські стилі: вказівний, підтримуючий, співробітництва і делегування.

**Модель «шлях – ціль» Т. Мітчела і Р. Хауза** стверджує, що лідерство передбачає виконання трьох основних завдань з метою

ефективного використання стилів управління:

- 1) пояснення підлеглим, як найкраще і найзручніше досягти поставлених цілей;
- 2) координаційна та спрямовувальна діяльність, визначення проміжних цілей для полегшення орієнтації в роботі;
- 3) залежно від обставин чергування інтенсивності та полегшення навантаження підлеглих у процесі виконання роботи.

Згідно із цією моделлю поєднання різноманітних стилів, максимальна гнучкість у діях і постійна можливість вибору дозволить досягти кращих результатів. При цьому можливі чотири стилі керівництва:

1. **Директивне керівництво** – менеджер визначає мету, характеристики роботи, стандарти виконання і здійснює жорсткий контроль.
2. **Доброзичливе керівництво** – менеджер максимально уважний до підлеглих, намагається підтримувати сприятливий мікроклімат, атмосферу довіри та взаємоповаги.
3. **Управління, орієнтоване на виробничі досягнення** – засноване на плануванні, контролі за якістю та модернізацією виробничого процесу.
4. **Управління, засноване на участі** – менеджер прагне активно залучати підлеглих до процесів розроблення та ухвалення управлінських рішень.

Нові концепції лідерства об'єднують переваги та досягнення як традиційного, так і ситуаційного підходів. Сучасні підходи концентруються на здібності лідера створити нове бачення вирішення проблеми і, використовуючи свою харизму, надихнути послідовників, викликати у них інтерес до дій задля досягнення мети. Так **концепція атрибутивного лідерства** виходить з того, що висновки лідера так само, як і поведінка послідовників, обумовлені реакцією лідера на поведінку останніх. Лідер, з одного боку, прагне визначити причини неефективної роботи, а з іншого – формує свою поведінку залежно від того, що, на його думку, є причиною неефективної роботи.

**Концепція харизматичного лідерства** є продовженням концепції атрибутивного лідерства і ґрунтується на комбінації специфічних лідерських якостей (харизми) і поведінки лідера (моделювання ролі, створення образу, спрощення цілей, спрямування на очікування, вияв довіри).

**Концепція перетворювального, реформаторського лідерства** (лідерства для змін) має багато спільного з харизматичним, але трактується інакше. Лідер-реформатор мотивує послідовників шляхом



підвищення рівня їх свідомості в сприйнятті важливості і цінності поставленої мети, надання їм можливості поєднати особисті інтереси із загальною метою, створення атмосфери довіри та переконання послідовників у необхідності саморозвитку. Лідер-реформатор – це перетворювач, а не рятувальник, він проявляє творчість, за ним стоять реалії, а не міфи, він веде послідовників від результату до результату, а не від обіцянки до обіцянки, він орієнтує людей на працю, його мета – не змінити світ, а змінитися у світі через розвиток. Модель найбільш придатна для творчого вирішення проблем у кризовій ситуації (при наявності у лідера і послідовників відповідної поведінки).

### 9.3. Емоційна компетенція менеджера

Емоційний стан менеджера впливає на психологічний клімат у колективі та ефективність роботи організації загалом. Менеджери, які володіють високим рівнем емоційної компетентності, уміють швидко адаптуватися до змін обставин, володіють внутрішньою стійкістю, вмінням передчувати зміни, бажанням вдосконалювати свої можливості і наполегливо працювати, тобто бути справжніми лідерами. З метою підвищення ефективності роботи організації необхідним є формування та реалізація комплексу емоційних компетенцій менеджера.

Професійна діяльність менеджера вимагає виконання видів робіт, пов'язаних зі збором, аналізом інформації, її оцінкою, порівнянням та засвоєнням, постановкою цілей і завдань, плануванням і прийняттям рішень, власною мотивацією та стимулюванням членів команди. Враховуючи це, **перший компонент емоційної компетенції менеджера – індивідуально-психологічний** – складається з вольових, аналітичних, мотиваційних якостей і когнітивних умінь.

Також робота менеджера в організації пов'язана із проведенням переговорів, презентацій, встановленням і розвитком взаємодії між персоналом та організацією, налагоджуванням взаємовідносин, тому **другий компонент емоційної компетенції менеджера – комунікативно-креативний** - складається з комунікативних і творчих якостей, рефлексійних умінь.

У процесі професійної діяльності менеджери також виконують роботу, пов'язану з плануванням, пошуком ресурсів, організацією виробничого процесу, аналізом та удосконаленням результату, тому **третій компонент емоційної компетенції менеджера – професійно-**

**діловий** – складається з організаторських якостей і професійних умінь.

Оскільки діяльність менеджерів відбувається в організації, тобто певній соціальній групі, то **четвертий компонент емоційної компетенції менеджера – соціально-груповий** – містить адаптивні, інтегративні якості та кооперативні вміння.

Е. Кемерон і М. Грін, застосовуючи наукові розробки швейцарського психоаналітика Карла Юнга, для визначення емоційної компетенції менеджера пропонують використовувати типологію Майерс-Бріггс (*MBTI*).

Охарактеризувати особистість можна, враховуючи наступні її характеристики:

1. Джерела енергії. При екстраверсії джерелом творчої енергії є зовнішній світ, завдання та об'єкти, при інтроверсії – внутрішній світ, почуття та думки.

2. Способи отримання інформації. При екстраверсії інформація сприймається на основі реальних подій та досвіду у минулому, при інтроверсії – окреслення можливостей у майбутньому.

3. Способи вирішення проблем. При екстраверсії рішення ухвалюються логічно та об'єктивно, при інтроверсії переважає психоемоційне судження на основі особистих цінностей

4. Стиль життя. При екстраверсії особистість прагне до визначеності та впорядкованості, при інтроверсії – до гнучкого вирішення ситуацій, при якому існує безліч варіантів вибору.

Враховуючи ці характеристики, можна значною мірою підвищити ефективність роботи менеджера, оскільки, знаючи свій особистий психотип чи своїх працівників, можна визначити раціональний порядок реалізації управлінських рішень. З цією метою психотипи об'єднуються у чотири групи.

Перша група – це вдумливі реалісти (інтроверт, що надає перевагу відчуттям). Для такого типу найкращим алгоритмом впровадження індивідуальних змін буде трансформація лише тих об'єктів, котрі об'єктивно цього вимагають. Їх девізом є догма про те, що немає необхідності змінювати те, що такого не потребує.

Друга група – вдумливі новатори (інтроверти, що надають перевагу інтуїції, котрі створюють концепції, що відображають реальний стан речей). Такий психотип людей доцільно залучати для створення програми дій по реалізації змін, оскільки вони дуже точно відчувають зв'язки між усіма можливими елементами пропонованих перетворень.

Третя група – активні реалісти (екстраверти, що надають перевагу відчуттям та мають достатньо ентузіазму для реалізації задуманого). Такі особи люблять активно експериментувати, а тому їх доцільно залучати до безпосередньої реалізації змін, що передбачатиме втілення ними практичних кроків і дій.

Четверта група – активні новатори (екстраверти, що надають перевагу інтуїції та опануванню нових сфер діяльності). Таких працівників доцільно залучати і до створення, і до реалізації програми дій по впровадженню змін і організації.

#### 9.4. Методи формування функціонально адаптованого менеджера

Процес формування функціонально адаптованого менеджера передбачає використання соціально-психологічного інструментарію шляхом подолання негативних виявів темпераменту керованою позитивною поведінкою, оскільки в аспекті управління організацією саме ці чинники провокують виникнення конфліктних ситуацій.

Пристосування темпераменту до вимог діяльності менеджера можливе завдяки перевихованню або тренуванню окремих властивостей. Темперамент належить до стійких психологічних властивостей особистості, але це не означає, що темперамент не підлягає корекції. Відомий вітчизняний психолог-дослідник А. Ковальов вказує, що пластичність нервової системи відкриває широкі можливості для розвитку. Таким чином, менеджеру необхідно не тільки вміти використовувати у практичній діяльності цінні властивості темпераменту своїх підлеглих, а й вчити їх володіти своїм темпераментом.

На практиці буває, що люди холеричного темпераменту в критичній ситуації стримані, а меланхоліки сприймають її без паніки і знаходять гідний вихід. Звичайно, холерику стриманість дається важче, ніж флегматику, сангвініку легше піти на ризик, ніж меланхоліку. Важливу роль тут відіграють дисциплінованість і культура спілкування людини. Культура полягає в тому, що людина будує свою поведінку відповідно до прийнятої в суспільстві моралі. Функціонально адаптований менеджер характеризується не тільки знанням моралі, принципів і норм поведінки, а й моральною вихованістю загалом, стійкими звичками і манерою поведінки. Таким чином, вияв темпераменту залежить від загальної культури людини. Якщо темперамент буде володіти людиною, управляти

її поведінкою, то завжди виникає небезпека розвитку небажаних рис особистості.

Холеричний темперамент може зробити людину нестриманою, різкою, схильною до постійних емоційних вибухів. Сангвінічний темперамент може довести людину до легковажності, схильності розпалюватися, поверховості й нестійкості почуттів. При меланхолічному темпераменті у людини можуть вироблятися зайва сором'язливість, надмірна замкнутість, схильність цілком поринати у власний світ переживань. Флегматичний темперамент може зробити людину інертною, часто байдужою до будь-яких подій.

Усвідомлення позитивних і негативних виявів свого темпераменту і вміння володіти, управляти ним – одне з найважливіших завдань формування функціонально адаптованого персоналу. Тому при стимулюванні управлінської активності менеджерів важливо враховувати типологічні особливості їх особистості.

Основний і найбільш універсальний шлях пристосування темпераменту до вимог діяльності – **формування індивідуального стилю** як системи прийомів і способів дій, притаманної певній людині і доцільної для досягнення успішного результату. При цьому добираються такі прийоми і способи, що найбільше відповідають темпераменту. Індивідуальний стиль діяльності не з'являється у людини сам по собі, стихійно. Він формується в процесі навчання і виховання. Індивідуальний стиль найвиразніше проявляється у кращих працівників, майстрів своєї справи.

Другим щаблем у структурі особистості є стійкі індивідуальні особливості окремих психічних процесів: відчуття, сприйняття, пам'яті, мислення, уяви як форм відображення, які є типовими для конкретної особистості. Ці особливості хоч і задаються здебільшого генетично, проте можуть певною мірою розвиватися за сприятливих соціальних умов.

Серед професійно важливих якостей функціонально адаптованого менеджера є його професійне сприймання. **Професійне сприймання** – це вміння відбивати явища навколишнього світу опосередковано, через знання, досвід і професійний інтерес. Добре розвинуте професійне сприймання дає можливість бачити глибше і ширше, схоплювати не тільки головне, а й деталі.

Однією з найважливіших складових професійної діяльності менеджера є його спілкування з працівниками. І для того, щоб адекватно сприймати оточуючих, менеджеру необхідно мати великий досвід спілку-

Таблиця 9.1

**Якості функціонально адаптованого менеджера**

Порядок за вагомістю	Якості менеджера
1.	Урівноваженість, збалансований підхід до життя і здоров'я
2.	Здатність до аналітичного мислення, кмітливність
3.	Надійність під час виконання завдань
4.	Уміння боротися зі стресами
5.	Креативність та упевненість у собі
6.	Неупередженість і безкорисність
7.	Уміння бути стратегом та ініціативність
8.	Уміння знаходити інформацію
9.	Уміння вислухати думку інших
10.	Уміння чітко формулювати свої думки й переконувати
11.	Високий рівень загальної і управлінської культури
12.	Уміння планувати свою роботу
13.	Здатність вивчати і розвивати підлеглих
14.	Уміння робити адекватну самооцінку
15.	Готовність йти на розумний ризик
16.	Уміння враховувати інтереси всіх сторін

вання, постійно пам'ятати про різноманітні типи поведінки працівників, їх характери, враховуючи при цьому вплив на сприймання психологічних настанов. **Настанова** – це неусвідомлений особистістю стан готовності до певної діяльності, за допомогою якої може бути задоволена та чи інша потреба.

Проблему настанови розробили психолог Д. Узнадзе із співробітниками. На їх думку, у структурі особистості в результаті багаторазових повторень «настановчих ситуацій» поступово складається низка фіксованих настанов, які непомітно для людини визначають її життєву позицію у ряді випадків. Так настановою пояснюється у ділових людей ставлення до бухгалтерів як до людей черствих і педантичних; до вчених – як до розсіяних і непрактичних; до працівників торгівлі – як до людей хитрих, що не цураються жодних засобів для досягнення вигоди. Ці настанови – результат поспішних, недостатньо обґрунтованих висновків з деяких фактів особистого досвіду людей, найчастіше - результат некритичного засвоєння стереотипів мислення, прийнятих у певній суспільній групі. **Стереотип** – це стандартизований, спрощений образ якогось явища дійсності, це схема, що фіксує деякі риси явища, яких іноді не існує. Стереотипи сприймаються людьми як знання, насправді вони містять неповні і однобічні характеристики якогось факту дійсності. Стереотипи, як правило, засвоюються людьми під впливом соціального оточення. Наприклад, створені у підлеглих настанови виконують насамперед функцію фільтра інформації, що йде від їх менеджера.

Функціонально адаптований менеджер має гнучке професійне мислення, вміє знаходити всі можливі варіанти розв'язку міжособистісних конфліктів у колективі, що дає йому можливість ухвалювати оптимальні рішення. Наймаючи на роботу менеджерів різного рангу, часто використовують ситуаційні тести, у яких кандидату на посаду пропонують вказати всі можливі варіанти розв'язання управлінської ситуації типу «Менеджер викликав підлеглиго на певну годину, а той спізнився на 10 хвилин. Якою може бути реакція менеджера? Наведіть всі можливі варіанти розв'язання».

Формування функціонально адаптованого менеджера передбачає набуття певних якостей, реалізація яких полягає не лише у вмінні організувати діяльність організації, але й здатності ефективно вирішувати проблеми і впроваджувати нововведення (табл. 9.1).

До переліку якостей, які повинні стимулюватися у менеджера для забезпечення його функціональної адаптованості, належать також:

- **рефлексивність** – здатність моделювати поведінку партнера, передбачати можливі його ходи і впливати на нього;
- **інтуїтивність** – здатність швидко знаходити потрібні рішення, «згортати» у часі процес їх прийняття на основі професійного досвіду, знань, умінь;
- **імовірне прогнозування** – здатність ухвалювати рішення з урахуванням ступеня ймовірності очікуваних результатів.

Цілком очевидно, що можна одержати добру освіту, обіймати тривалий час престижну управлінську посаду, прагнути до вершини професійної зрілості й не досягти її. І це пояснюється тим, що у людини немає здібностей до певної професійної діяльності. Американські соціологи підрахували, що в їхній країні з-поміж кожних 100 працюючих зайнятих працею, яка відповідає їх психофізіологічним даним та покликанню, лише 17-20 %. В Україні цей показник не перевищує 3 %, що означає, що з-поміж 100 осіб лише три реалізують себе. І природно, що ці люди й психологічно, й емоційно перебувають у стресовому стані, спричиненому нереалізованістю особистості. Отже, суттєві властивості особистості та менеджера зокрема визначаються насамперед тим, на що

спрямована його діяльність, якими потребами, цілями та інтересами він мотивується, якими ідеалами і переконаннями керується у своїй поведінці.

Питання для обговорення

1. Що є спільними та відмінними рисами формальної та реальної влади?
2. У чому полягає суть балансу влади?
3. У яких формах реалізується влада менеджера в організації?
4. Наведіть приклад переконання як способу впливу менеджера на підлеглого.
5. Яким чином можна підвищити ефективність переконання?
6. Розкрийте зміст і форми відповідальності менеджера.
7. Які основні функції виконує лідер в організації?
8. Опишіть базові постулати основних підходів до вивчення феномену лідерства.
9. Розкрийте формально-логічний зміст теорій «Х» та «У».
10. Яким чином можна посилити лідерські якості менеджера згідно з моделлю «шлях – ціль»?
11. З яких компонентів складається емоційна компетенція менеджера?
12. Охарактеризуйте власний тип особистості за методикою Майерс-Бріггс.
13. Опишіть алгоритм формування функціонально адаптованого менеджера.
14. Які якості є першочерговими для формування функціонально адаптованого менеджера?

**РОЗДІЛ IV**  
**ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ**

**ТЕМА 10. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 10.1. Суть та види управлінських рішень
- 10.2. Основні моделі та методи ухвалення управлінських рішень
- 10.3. Алгоритм ухвалення управлінських рішень
- 10.4. Інформаційний супровід ухвалення і реалізації управлінських рішень

**10.1. Суть та види управлінських рішень**

Сучасний менеджер повинен уміти ухвалювати ефективні управлінські рішення, які забезпечать стійкість організації в умовах мінливості зовнішнього середовища. Часто перевірені алгоритми не діють, інформації для прийняття рішень недостатньо, часу немає, а ринок потребує змін. Які саме управлінські рішення повинен ухвалювати топ-менеджер та власник організації в період невизначеності? Як керувати проектами та проектними ризиками? Як створити перспективні можливості для організації в кризових умовах? Саме ці питання часто стають ключовими в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень менеджерами.

Сучасний менеджмент процес ухвалення управлінського рішення характеризує як:

- свідому та цілеспрямовану діяльність, яку здійснює працівник;
- поведінку, що заснована на фактологічних даних та ціннісних орієнтаціях;
- процес взаємодії працівників організації;
- вибір альтернативи;
- частину загального процесу управління;
- щоденну роботу менеджера;
- модель діяльності організації.

**Управлінське рішення – це основна форма вияву реакції менеджера на усі господарські й управлінські процеси, що відбуваються в організації, результатом якої є вирішення проблеми формування, функціонування і розвитку організації, максимальне наближення до поставленої мети.**

Управлінські рішення, які ухвалюють менеджери, стосуються різних сфер господарської та управлінської діяльності організації: структури, системи контролю, реакцій на зміни у зовнішньому середовищі, людських ресурсів тощо.

Для того, щоб управлінське рішення успішно виконувало своє призначення, воно повинно відповідати таким вимогам:

- мати цільову спрямованість, оскільки відсутність мети унеможливує ухвалення обґрунтованих рішень;
- бути обґрунтованим, тобто базуватися на останніх досягненнях і можливостях науки і техніки, аналізі, мати кількісну та розрахункову основи;
- бути несуперечливим, тобто пов'язаним із зовнішніми і внутрішніми обставинами, а також з попередніми і майбутніми рішеннями;
- бути ефективним, тобто рішення повинне реалізувати найкращий (оптимальний) варіант з усіх можливих та подолати суперечності, які виникли в процесі господарської та управлінської діяльності організації;
- бути чітким і достатньо повним, що означає його виконання без додаткових роз'яснень і уточнень.

Управлінське рішення пов'язане з необхідністю впливу на об'єкт керування з метою приведення його в бажаний стан, що вимагає значних витрат часу. Початковим імпульсом у цьому процесі є інформація про стан контрольованих параметрів керованого об'єкта. Прийняття управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі вичерпної інформації, але на практиці рішення часто ухвалюють в умовах невизначеності, тобто недостатності інформації й можливості отримання додаткової інформації про альтернативні варіанти рішень. Закон Спенсера стверджує: «Кожен може ухвалити рішення, володіючи достатньою інформацією. Хороший менеджер ухвалює рішення і в разі її нестачі, ідеальний – діє при відсутності інформації». З точки зору повноти інформації про управлінську проблему існують такі умови, що визначають імовірність невдалого управлінського рішення:

- **впевненість про наявність всієї інформації** щодо ситуації, яка виникла, але на практиці лише незначна частина рішень ухвалюється в умовах визначеності;
- **ризик** зміни майбутніх результатів за умови ухвалення рішень на основі достатнього обсягу інформації;
- **непевність** щодо достатності інформації, коли проблеми вирішують на основі припущень і результативність буде відома в майбутньому;

– **невизначеність управлінської проблеми** за умови недоступності й неочевидності інформації, неможливості ідентифікувати альтернативні рішення.

У теорії менеджменту управлінські рішення класифікують за різними ознаками (масштаб, термін, функція, ієрархія, спрямованість тощо) (табл. 10.1), що дозволяє менеджерам глибше усвідомити зміст і значення своєї роботи, раціонально розподілити час на виконання окремих видів робіт, розробити систему інформації для кожного виду рішень, що сприятиме вибору кращого варіанту рішення та його реалізації.

Таблиця 10.1

Основні класифікаційні ознаки управлінських рішень

Класифікаційні ознаки	Види рішень
Масштаб дії	Загальні, окремі
Термін дії	Перспективні, стратегічні, тактичні, оперативні
Рівень прийняття	У первинних ланках, у середніх ланках, у вищих ланках
Зміст	Оперативно-розпорядчі, нормативно-організаційні, перспективно-планові
Ступінь новизни	Традиційні, оригінальні
Спрямованість дії	На внутрішнє середовище, на зовнішнє середовище
Категорії	Програмовані, непрограмовані
Спосіб прийняття	Одноосібні, колективні, колегіальні

За масштабом дії розрізняють загальні рішення, які визначають суттєві зміни в організації, напрями її подальшого розвитку (наприклад, реконструкція, випуск нової продукції), а також окремі рішення, які охоплюють окремі підсистеми управління організацією та сфери її діяльності (організація маркетингової служби, мотивація персоналу).

Усі рішення щодо терміну дії поділяються на стратегічні й тактичні. **Стратегічні управлінські рішення** розраховані на тривалий період реалізації загального вектору поведінки організації. **Тактичними є управлінські рішення**, реалізація яких розрахована на короткий період часу, наприклад, щодо ліквідації відхилень від плану, стандартів, недоліків у виробництві. Це найпоширеніший вид рішень, які ухвалюють та реалізують менеджери на всіх ланках управління.

За рівнем прийняття розрізняють рішення, що ухвалюють на низових, середніх і вищих рівнях менеджменту згідно з ієрархією управління. При цьому менеджерам варто мати на увазі, що рішення необхідно ухвалювати на тому управлінському рівні, який його потребує.

За змістом управлінські рішення поділяють на **оперативно-**

**розпорядчі**, які зумовлені відхиленнями в процесі діяльності організації; **нормативно-організаційні**, що необхідні для вибору найкращого алгоритму виконання тих чи інших процесів (наприклад, на основі чинних правил, положень, графіків, норм); **перспективно-планові**, які стосуються наявних стратегічних проблем та визначають шляхи подальшого розвитку організації.

За ступенем новизни управлінські рішення поділяють на **традиційні**, при розробці яких вирішувалися аналогічні проблемні ситуації і варіант рішення вже апіорі відомий, та **оригінальні**, розробка яких потребує нових, креативних варіантів.

Управлінські рішення класифікуються залежно від спрямування дій на внутрішнє середовище (керуючу чи керовану підсистему) або на зовнішнє оточення (постачальники, клієнти, органи влади, банки, законодавство тощо).

Будь-яке управлінське рішення може бути програмованим або непрограмованим. **Програмовані управлінські рішення** пов'язані з ситуаціями, що повторюються, за якими можна розробити типові спеціальні процедури, правила, стандарти, математичні моделі, що дозволить знизити ймовірність помилок. **Непрограмовані управлінські рішення** стосуються нових, унікальних ситуацій, які мають стратегічний вплив на успішну діяльність організації. За таких обставин не існує стандартних процедур вирішення, оскільки подібна ситуація занадто складна або ніколи раніше не виникала. Такі рішення потребують від менеджерів використання їх інтуїції та творчого підходу.

На практиці менеджери вищого рівня основну свою увагу зосереджують на непрограмованих рішеннях, а менеджери нижчого рівня ухвалюють програмовані рішення. Менеджери середнього рівня концентруються, головним чином, на програмованих рішеннях, але в окремих випадках беруть участь у процесі прийняття і реалізації непрограмованих.

За способом прийняття управлінські рішення є одноосібні, колегіальні та колективні. Одноосібні рішення ухвалюють безпосередньо менеджери, колегіальні рішення розробляє та пропонує група менеджерів, експертів, фахівців з певної проблематики, колективні – виникають на основі більшості голосів загальних зборів працівників організації.

Отже, рішення – це вибір альтернативи, а ухвалення рішень є необхідним супровідним процесом для ефективної реалізації функцій менеджменту.

## 10.2. Основні моделі та методи ухвалення управлінських рішень

Управління є слабо стандартизованим видом трудової діяльності, тому моделі та методи ухвалення управлінських рішень розглядають у кількох аспектах.

У теорії менеджменту існує три основні моделі:

- класична;
- поведінкова;
- ірраціональна.

**Класична модель** базується на понятті раціональності щодо ухвалення управлінських рішень та передбачає, що особа, яка це робить, повинна бути абсолютно об'єктивною, мати чітку мету, всі її дії в процесі прийняття рішень мають бути спрямовані на вибір найкращої альтернативи. Основними постулатами класичної моделі ухвалення рішень є: чітка мета; наявність повної та достовірної інформації щодо наявної ситуації, можливих наслідків; раціональна система упорядкування переваг за ступенем їх важливості та досягнення кінцевої мети через максимізацію ефектів від отриманих результатів.

На процес вирішення управлінських проблем впливають численні обмежувальні та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів враховує **поведінкова модель**. Основними її характеристиками є обмеженість інформації щодо ситуації та можливих альтернатив прийняття рішення та об'єктивна неможливість передбачити наслідки імовірних альтернатив.

Враховуючи ці характеристики, прихильник поведінкової моделі Г. Саймон сформував два ключових поняття:

– поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що працівники можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення, краще за прийняте);

– поняття «досягнення задоволеності», яке базується на тому, що оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери намагаються, щоб їх «страх» щодо прийняття нераціонального рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли ухвалюється рішення) Г. Саймон охарактеризував як «досягнення задоволеності».

**Ірраціональна модель** ґрунтується на передбаченні, що рішення ухвалюється ще до того, як досліджуються альтернативи, та застосовується:

– для вирішення принципово нових, незвичайних питань та таких, які важко вирішити;

– для вирішення проблем в умовах дедлайну;

– коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади для нав'язування свого рішення працівникам організації.

Метод ухвалення управлінського рішення є засобом дослідження проблеми, ситуації, яка виникла, і водночас засобом управління як специфічного виду діяльності, що відображає засоби, якими необхідно скористатися для досягнення цілей організації. Крім того, в процесі підготовки, прийняття і реалізації управлінського рішення бере участь не тільки менеджер, а й працівники організації. Вся сукупність їх дій також потребує використання методів, де склад і зміст визначаються обов'язками, повноваженнями, функціональними обов'язками конкретних учасників, а також їх ієрархічним становищем в організації.

**Методи ухвалення управлінських рішень** – це сукупність розумових і практичних операцій, що використовуються в процесі управління для з'ясування та постановки проблеми, розробки та оцінки варіантів вирішення, вибору оптимального рішення й організації його виконання. Усю сукупність використовуваних на практиці методів прийняття управлінських рішень поділяють на три групи:

– методи постановки проблем;

– методи вирішення проблем;

– методи організації виконання рішень.

**Методи постановки проблем** забезпечують достовірний і найбільш її повний опис за допомогою збору, збереження, обробки й аналізу інформації, фіксації подій, факторного аналізу, порівняння, моделювання.

**Методи вирішення проблем** дозволяють використати творчий потенціал знань і вмінь менеджерів та фахівців для розробки варіантів рішень за допомогою методів номінальної групової техніки, методу Дельфі, методу мозкової атаки, економіко-математичних методів.

**Методи організації виконання рішень** спрямовані на подолання опору нововведенням, підвищення зацікавленості працівників організації в отриманні запланованого результату, до яких належать такі методи: прямого впливу; матеріального стимулювання; проведення зустрічей працівників з керівництвом; контролю виконання робіт.

При виборі методу враховують певні вимоги, зокрема практичну придатність методу, вартість робіт, результати, отримані при виконанні

методу, його вірогідність, збалансованість методу з іншими на різних етапах їх формування. На практиці менеджери використовують комбінацію методів, які найбільше відповідають особливостям розв'язуваних завдань. З цією метою доцільно використовувати прийоми моделювання, з яких найбільш розповсюдженими є:

– **моделі лінійного програмування**, які дозволяють встановити оптимальний спосіб розподілу дефіцитних ресурсів між споживачами. За допомогою лінійного програмування складають графіки виробництва, що мінімізують загальні витрати, визначають оптимальний асортимент продукції, мінімізують витрати при розподілі робіт;

– **моделі управління запасами**, які використовуються для визначення часу розміщення замовлень на ресурси та їх кількості;

– **моделі оперативного регулювання**, які дозволяють забезпечити відхилення виробничої діяльності від заданих нормативів у припустимих межах;

– **імітаційне моделювання**, яке дозволяє менеджеру за допомогою гіпотетичної моделі відтворити майбутню реальну дійсність;

– **дерево рішень** через схематичне зображення проблеми, яке дає можливість менеджеру врахувати можливі напрямки послідовних дій, співвіднести з ними фінансові результати, скорегувати їх відповідно до обраної імовірності та порівняти альтернативи прийняття управлінського рішення;

– **платіжна матриця** через використання статистичних підходів з метою обрання фінансово найбільш оптимального варіанту з декількох;

– **теорія ігор**, що відображає вплив прийнятого управлінського рішення на стейкхолдерів організації.

### 10.3. Алгоритм ухвалення управлінських рішень

Процес ухвалення рішень є складним і багатогранним, що містить низку етапів та операцій. Кількісні та якісні виміри цього процесу залежать від ситуації, стилю керівництва, культури організації. Важливо, щоб менеджер, враховуючи ситуацію та власний стиль управління, міг запропонувати найбільш ефективне рішення.

**Алгоритм ухвалення управлінських рішень – це процес певної послідовності дій суб'єкта управління (менеджера або групи менеджерів), які спрямовані на вирішення поточних та стратегічних проблем організації.**

Класичний підхід до управлінського рішення полягає у виконанні певних процедур та обов'язкових дій. При цьому кількість етапів процесу ухвалення управлінського рішення залежить від конкретної проблеми, з яких основними є такі:

- 1) діагностика проблеми;
- 2) вибір критеріїв та обмежень для ухвалення рішень;
- 3) виявлення альтернатив;
- 4) оцінювання альтернатив;
- 5) ухвалення рішень;
- 6) реалізація рішень;
- 7) контроль виконання рішення.

**Перший етап** передбачає два варіанти визначення або діагнозу проблеми. Відповідно до першого варіанту проблемою вважають ситуацію, коли не досягнуто поставлених цілей. Тобто проблема виникає тому, що не відбувається те, чого очікували, або ж необхідним є усунення відхилення від норми. З цією метою менеджер застосовує заходи, щоб виправити ситуацію. При другому варіанті проблему менеджер розглядає як потенційну, іншу можливість для отримання запланованого результату.

Повністю ідентифікувати вплив проблемної ситуації менеджеру важко, оскільки всі структурні елементи організації взаємопов'язані. Наприклад, відхилення у маркетинговій підсистемі організації впливає на функціонування фінансової, кадрової та операційної підсистем.

Правильно діагностувати проблему означає вже вирішити її наполовину. Діагноз проблеми розпочинається із усвідомлення потенційних труднощів або можливостей. Менеджери збирають і аналізують усю внутрішню та зовнішню інформацію, використовуючи результати аналізу ринку, власних фінансових звітів, інколи запрошуючи консультантів або проводячи опитування працівників.

При цьому збільшення кількості інформації не обов'язково підвищує якість управлінського рішення, оскільки менеджери часто використовують інформацію, що не стосується конкретної проблеми, тому вони повинні відокремлювати релевантну та недоречну інформацію.

**Релевантна інформація – це дані, що стосуються конкретної проблеми та є основою для ухвалення рішення, тому доцільно прагнути її максимальної достовірності та відповідності проблемі.**

**На другому етапі** процесу ухвалення управлінського рішення

менеджер повинен чітко визначити наявність в організації достатніх ресурсів для його реалізації. Ресурсні обмеження організації залежать від ринкової кон'юнктури або наявного внутрішнього потенціалу. Визначивши ресурсні обмеження, менеджер повинен сформувати альтернативи.

**На третьому етапі** процесу ухвалення управлінського рішення менеджер визначає критерії прийняття рішення, за якими він формуватиме та оцінюватиме набір альтернативних рішень вирішення проблеми. З цією метою менеджер повинен виявити всі можливі дії, які б допомогли усунути причини проблеми і таким чином досягнути цілей організації. Але на практиці такі ідеальні варіанти майже неможливі, тому менеджер обмежує кількість варіантів вибору детальним розглядом кількох альтернатив, які є найбільш бажаними.

**Четвертим етапом** процесу ухвалення рішення є оцінювання альтернатив, тобто менеджер визначає переваги та недоліки кожної з альтернатив та можливі їх наслідки. Для зіставлення рішень необхідний стандарт, відносно якого вимірюють ймовірні результати реалізації кожної можливої альтернативи. Всі управлінські рішення відображаються в певній формі, яка максимально визначає ціль його прийняття. Наприклад, оскільки прибуток вважається найвищим пріоритетом діяльності організації, умовною формою відображення управлінського рішення може бути грошовий вимір різних альтернатив. При цьому, грошовий вимір можна використовувати для зіставлення наслідків рішень.

Під час оцінювання можливих рішень менеджер повинен намагатися спрогнозувати те, що відбудеться у майбутньому. Якщо наслідки рішення сприятливі, але шанс його реалізації невисокий, воно розглядається як менш бажаний варіант вибору. Тому менеджер повинен залучати варіанти ймовірності оцінювання, беручи до уваги ступінь невизначеності та ризику.

Якщо проблема була правильно визначена, альтернативні рішення ретельно зважені та оцінені, зробити вибір, тобто **ухвалити рішення**, порівняно просто. Менеджер обирає альтернативу з найбільш сприятливими наслідками. За умови складності проблеми, потреби врахування багатьох компромісів, наявності суб'єктивної інформації будь-яка альтернатива виявиться неприйнятною. У такому випадку менеджер повинен покладатися на власний досвід.

**Реалізація управлінського рішення** є найважливішим етапом, оскільки реальна цінність рішення стає очевидною тільки після його здійснення. Шанси на ефективну реалізацію управлінського рішення



значно зростають, коли причетні до його прийняття працівники щиро вірять у його необхідність.

**Контроль виконання управлінського рішення** є необхідним елементом у процесі реалізації будь-якого управлінського рішення для забезпечення узгодження фактичних результатів з очікуваними. Контроль виконання управлінського рішення реалізується за допомогою зворотного зв'язку через отримання інформації про його виконання для досягнення організацією поставлених цілей. За допомогою контролю не тільки виявляються відхилення від завдання, сформульовані в рішенні, але й визначають причини цих відхилень. Виділяють й інші функції, які вирішуються за допомогою контролю виконання управлінського рішення:

- **діагностична функція**, яка дозволяє визначити реальний стан справ;
- **функція зворотного зв'язку**, яка допомагає менеджеру впливати на хід виконання рішення;
- **орієнтовна функція**, яка дозволяє менеджеру зосереджувати увагу на об'єктах, які вимагають підвищеної уваги;
- **стимулювальна функція**, яка спрямована на виконання та залучення до процесу всіх невикористаних резервів, насамперед – резервів людських ресурсів;
- **коригувальна функція**, яка реалізується через діагностику працівниками доцільності та реалістичності прийнятого рішення.

Об'єктивна необхідність контролювання за виконанням управлінського рішення полягає у тому, що вони не можуть бути реалізованими, якщо не будуть доведені до виконавців та за ходом їх виконання не буде налагоджений постійний моніторинг.

Основними **правилами алгоритму ухвалення управлінського рішення** є:

- формулювання проблеми, розробка і вибір управлінського рішення повинні здійснюватися на тому управлінському рівні, де для цього є необхідна інформація та повноваження;
- рішення повинно відображати інтереси і можливості тих рівнів управління, яким буде делеговано його виконання чи які є зацікавленими в його реалізації;
- інформація повинна надходити зі всіх підрозділів організації;
- процес ухвалення рішення повинен враховувати професійні та особистісні риси працівників, які будуть його реалізовувати.

**Ефективність управлінського рішення** визначається:

- успішністю та швидкістю вирішення проблем організації;
- потенційною наявністю альтернативних способів його реалізації;
- реалістичністю критеріїв вибору кращого управлінського рішення;
- врахуванням інтересів усіх груп стейкхолдерів;
- межами відповідальності за наслідки ухваленого рішення.

#### 10.4. Інформаційний супровід ухвалення і реалізації управлінських рішень

У зовнішньому середовищі функціонування організацій існує постійне зростання обсягу інформації при безперервному зниженні її якісних параметрів, підвищенні цін на інформаційні продукти та послуги, збільшенні обсягів неопублікованої інформації, браку методик оцінки ефективності інформаційного процесу тощо. Враховуючи це, менеджери повинні реагувати на такі зміни, при цьому має формуватися та динамічно змінюватися систематизація напрямів, які регулюють розвиток процесів інформатизації.

Основними властивостями процесу інформатизації як результату управлінської діяльності є такі:

- перетворення на продукт праці;
- тривале і багаторазове застосування;
- здатність до накопичення;
- старіння і втрата властивостей;
- залежність від умінь менеджерів спрямовувати на задоволення потреб;
- наявність певної кваліфікації менеджерів та системи знань і вмінь.

**Інформаційний супровід прийняття і реалізації управлінських рішень** менеджерами базується на аналітичних даних організації, що містять увесь комплекс статистичних показників, які характеризують її господарську та управлінську діяльність загалом та окремих підрозділів, а також фактичний матеріал про всі чинники впливу на стан і тенденції її розвитку.

У великій організації всім потоком інформації керує, як правило, спеціалізований апарат управління, який може об'єднувати наступні служби: обчислювальний центр для обслуговування всієї організації, центральну службу інформації; інформаційні системи у виробничих підрозділах, які складаються з відділів обробки і аналізу інформації,

обробки вхідної і вихідної документації, збереження і видачі інформаційних матеріалів, обслуговування обчислювальної техніки.

Інколи в організаціях створюють архівні центри збереження записів, в яких інформація зберігається на оптичних носіях великої ємності і може бути якнайшвидше надана на запит через локальну обчислювальну мережу Інтранет. **Інтранет** – це внутрішньоорганізаційна мережа, що використовує стандарти, технології і програмне забезпечення Інтернету, при цьому є приватною корпоративною мережею.

У межах процесу прийняття і реалізації управлінських рішень менеджерами, одним із найважливіших засобів їх інформаційного супроводу є використання стандартних форм або бланків, у які заноситься інформація. Перевагами таких форм є економія часу для менеджерів та можливість уточнення даних, які необхідні у роботі.

Таким чином, вагомими елементами інформаційного забезпечення управлінської діяльності є складові комунікаційного процесу, а саме: відправник, кодування, повідомлення, середовище, декодування, одержувач, відгук. Відправник – це передавач, що генерує ідеї або відбирає інформацію і передає її, ним може бути окремий менеджер або група співробітників, які працюють разом з ним. Функція кодування полягає у виборі форми, в якій мету управлінського рішення можна подати як повідомлення. При цьому каналами передачі інформації можуть бути письмові матеріали, телефонні і електронні засоби зв'язку, комп'ютери тощо. Результатом процесу кодування виступає повідомлення, яке відповідає меті діяльності організації. Менеджери повідомляють інформацію своїм підлеглим різними способами, серед яких особисте спілкування, групові зустрічі, телефонний зв'язок, система заохочень і прогнози майбутньої діяльності.

Інформаційний супровід ухвалення та реалізації управлінських рішень складає два типи комунікацій: формальні і неформальні. **Формальні комунікації** передбачені організаційною структурою та поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні. До вертикальних комунікацій належать комунікації зверху вниз і знизу вгору (субординаційні та реординаційні зв'язки).

**Комунікації зверху вниз** вирішують низку завдань:

- ознайомлення працівників з цілями діяльності організації з метою усвідомлення ними важливості виконуваної ділянки роботи;
- надання конкретних інструкцій та алгоритмів дій щодо виконання робіт;

– забезпечення підлеглих інформацією про результати діяльності організації;

– координація діяльності різних структурних підрозділів організації.

**Комунікації знизу вгору** реалізуються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок з метою ознайомлення менеджерів вищого рівня з інформацією про діяльність нижчих структурних підрозділів.

**Горизонтальні комунікації** відбуваються між працівниками, які знаходяться на одному рівні організаційної структури. **Діагональні комунікації** здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях організаційної структури, наприклад, між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним для виконання певної функції.

**Неформальні комунікації** існують у кожній організації, однак не передбачені організаційною структурою. Неформальні комунікації є корисними для менеджерів для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікацій, але не можна допускати, щоб система розповсюдження чуток виступала заміном формальних каналів комунікації.

Отже, інформаційні ресурси в організації є важливою складовою в системі управління та використовуються як дані для підготовки і ухвалення управлінських рішень. Таким даними в організації виступають:

- технологічна документація, креслення, інженерно-конструкторські розрахунки;
- наукова документація, дослідно-конструкторські розробки, патенти;
- дані обліку і фінансової звітності, фінансова документація;
- розрахунок заробітної плати працівників;
- договори та супровідна документація;
- звіти та протоколи зборів акціонерів;
- програми маркетингу;
- плани діяльності та їх показники.

Інформаційні ресурси поділяються на:

- первинні дані, тобто статистичні, які містять фінансові звітні показники, доповіді, повідомлення, звіти про поточну господарську діяльність організації чи перспективи її розвитку;
- вторинні дані, які складаються на основі первинних та вирішують питання управління організацією загалом чи окремими підрозділами.

В інформаційному супроводі ухвалення і реалізації управлінських рішень важливою є проблема зростання кількості документів. Основним

методом їх упорядкування є уніфікація і стандартизація. **Уніфікація** передбачає встановлення одноманітності в складі і формах управлінських документів, які створюються у процесі здійснення однотипних управлінських функцій і завдань. Уніфікація документів передбачає уніфікацію складу і форми документів. **Уніфікація складу документів** – це вибір та закріплення комплексу документів, необхідних і достатніх для вирішення управлінських завдань. **Уніфікація форм документів** полягає у визначенні інформації, необхідної і достатньої для вирішення конкретних завдань управління, встановленні оптимального набору реквізитів і показників для кожної форми документу та усуненні дублюючих показників.

В основі розробки уніфікованих текстів документів лежить метод визначення постійної і змінної інформації. Постійна інформація є загальною для всіх документів, змінна є індивідуальною для кожного конкретного документа. Стандартизація є формою юридичного закріплення результатів уніфікації.

#### Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте управлінські рішення з позицій зовнішнього та внутрішнього передумов діяльності організації.
2. На які функціональні сфери діяльності організації розповсюджуються управлінські рішення?
3. Сформуйте перелік основних вимог успішної реалізації управлінських рішень.
4. Визначте основні передумови прийняття невдалого управлінського рішення.
5. Розкрийте зміст основних класифікаційних груп управлінських рішень.
6. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси основних моделей прийняття управлінських рішень.
7. У чому полягає логіка використання основних методів прийняття управлінських рішень?
8. З якою метою та на основі яких інструментів доцільно використовувати моделювання процесу прийняття управлінських рішень?
9. Охарактеризуйте основні дії менеджера на кожному із етапів процесу прийняття управлінського рішення.
10. Охарактеризуйте функціональне призначення контролю виконання управлінського рішення.

11.3 якою метою в організаціях створюють внутрішньо-організаційну мережу Інтранет?

12. Охарактеризуйте основні елементи інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

13. Які типи комунікацій використовуються в процесі інформаційного супроводу ухвалення і реалізації управлінських рішень?

14. Сформуйте перелік основних інформаційних ресурсів, які використовуються як дані для підготовки і ухвалення управлінського рішення.

15. Яким чином вирішується проблема зростання кількості документів у процесі ухвалення і реалізації управлінських рішень.

## ТЕМА 11. ЕТИКА УПРАВЛІННЯ ТА ІМІДЖ ОРГАНІЗАЦІЇ

11.1. Поняття та види етики управління

11.2. Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації

11.3. Кодекси організаційної поведінки

11.4. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації

### 11.1. Поняття та види етики управління

Сучасна організація є соціально-економічною структурою, в якій важливим регулятором внутрішньо- і міжорганізаційних відносин є етичні норми. Управління передбачає не тільки спонукання людей до праці, а й гармонізацію їх дій і зусиль. Теоретики і практики менеджменту вважають, що використання етичних засад у професійній діяльності людей вдосконалює бізнес, посилює його соціальну ефективність і привабливість.

**Етика управління – це система моральних норм, які визначають поведінку суб’єкта управління в будь-якій управлінській ситуації і є важливим ресурсом ефективного управління.**

Етика управління, з одного боку, є прикладною етичною дисципліною, в межах якої засади теоретичної етики та фундаментальні етичні проблеми конкретизуються стосовно певного виду професійної діяльності. Тому етика управління трансформує загальні знання норм і

принципів моралі в гуманітарні технології, втілені через етичні кодекси, норми, стандарти, експертні висновки, етичні комітети. З іншого боку, управлінська етика – це ті стандарти поведінки, якими керуються менеджери в процесі роботи, що сприяють встановленню атмосфери взаєморозуміння та позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Етика управління зосереджена на широкому спектрі варіантів поведінки менеджерів і підлеглих та визначає, що є припустимим у роботі, а що робити не можна. Нормативно-правові акти не можуть охопити всіх аспектів діяльності організації, а тому те, що об'єктивно не може бути законодавчо врегульовано, часто регулюється етичними чи моральними нормами.

До етики управління належить культура взаємовідносин між менеджерами і підлеглими, що базується на принципах чесності, справедливості, відповідальності, поваги гідності, організаційної та особистої солідарності, лояльності і порядності. Тому принципи етики управління зобов'язують менеджера дотримуватися загальнолюдських норм поведінки, культурних традицій, а також організаційних та професійних кодексів честі.

З метою підвищення етики поведінки менеджерів і працівників вживаються різні заходи, а саме:

- розроблення етичних норм;
- створення комітетів з етики;
- проведення соціальних ревізій;
- навчання етичній поведінці.

**Етичні норми** розробляються з метою опису цілей організації, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесі ухвалення рішень. При цьому етичні норми стосуються системи загальних цінностей і правил етики організації, яких повинні дотримуватись її працівники. На практиці до дій, що забороняються етичними нормами, належать хабарі, вимагання, подарунки, виплата співучаснику частини незаконно отриманих грошей, конфлікт на ґрунті зіткнення інтересів, порушення законів, шахрайство, розкриття секретів організації, протиправна поведінка заради інтересів організації. Менеджери подають вимоги, які стосуються етичних норм, працівникам у вигляді друкованих матеріалів.

Для оцінювання рівня етичної поведінки працівників в організації створюються **постійні комітети з етики** з-посеред менеджерів вищого рівня або залучаються фахівці з етики управління (адвокати з етики).

**Проведення соціальних ревізій** здійснюється для оцінювання і складання звітів щодо соціального впливу управлінських дій і господарських програм організації. Звіти такого типу демонструють рівень соціальної відповідальності організації.

Для підвищення показників етичності поведінки в організаціях застосовують **навчання етичної поведінки** для менеджерів і працівників через ознайомлення з базовими засадами етики бізнесу, проведення тренінгів з метою визначення етичних проблем та їх усунення.

Регуляторами етики управління в організації є внутрішні нормативні акти, що регламентують поведінку працівників організації. В управлінській практиці вироблена низка спеціальних заходів і методів, спрямованих на формування здорової етичної основи трудових відносин, зокрема:

- організаційні кодекси, що є зведенням принципів і правил ділової поведінки, центральним елементом організаційної етики;
- «карти етики», тобто набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс для кожного працівника.

Узагальнюючи практику управління і досвід найбільш успішних менеджерів, теоретики управління сформулювали основні заповіді менеджера, які є основою для побудови його етичної поведінки:

1. Особиста гідність кожного працівника є недоторканою для менеджера. Як моральна категорія, поняття «гідність» втілює ставлення людини до життя, його змісту і цінностей.

2. Постійно вивчаючи людей, менеджер повинен знати їх потреби, інтереси, мрії. Менеджеру необхідні знання про сильні і слабкі сторони підлеглих не з цікавості, а для мотивування, правильного розподілу доручень, формування команди, врахування сумісності співробітників. Завдяки цьому можна допомогти їм виявити кращі особистісно-ділові якості і зміцнити віру в самих себе.

3. Головне в спілкуванні менеджера – завоювати довіру людей. Морально-психологічною основою авторитету менеджера є довіра до нього з боку підлеглих. Якщо працівники йому довіряють, то менеджер сприймається як чесний, порядний, знаючий, надійний. За умов існування недовіри, підлегли приписують йому такі характеристики, як нечесність, прагнення отримати односторонню вигоду, здатність

перекласти відповідальність на інших. При такому ставленні менеджер не зможе мотивувати підлеглих на чесну, сумлінну працю, надихнути на спільну мету. Довіра підлеглих до керівника взаємопов'язана з його довірою до своїх підлеглих, тобто керівник, який не довіряє своїм працівникам, не викликає довіри і у них.

4. Справедливість і совість є гарантією порядності менеджера. Історично уявлення про справедливість змінювалися, наповнюючись конкретним змістом відповідно до епохи, але зберігалось головне – повинна бути співмірність між правами і обов'язками, злочином і покаранням, платою за добро і зло.

5. Збільшення інтелектуального потенціалу працівників є показником професійної майстерності менеджера. Фаховий менеджер не боїться конкуренції з боку підлеглих і сприяє розкриттю їх талантів, формує команду, здатну реалізувати його задуми.

6. Особистий приклад безперервного особистісного і професійного самовдосконалення є свідченням ресурсної надійності менеджера. Особистісне зростання в процесі продуктивної діяльності є самоактуалізацією через розвиток усіх своїх здібностей. Коли людина не реалізує себе у продуктивній діяльності, то починає задовольняти почуття власної значущості зростанням «вниз» через прагнення до влади, до кар'єрного зростання без відповідного професійного, колекціонування різних звань і нагород, прагнення обставити кабінет у помпезному стилі. Менеджер, який постійно займається саморозвитком і самовдосконаленням, завжди є прикладом для підлеглих і збільшує кредит довіри собі.

Американський соціолог Л. Хосмер сформулював сучасні загальні етичні принципи етики управління, засновані на аксіомах світової філософії, а саме:

1. Ніколи не роби того, що не в твоїх довгострокових інтересах або інтересах твоєї організації. Принцип заснований на вченні давньогрецького філософа Протагора про особисті інтереси, що поєднуються з інтересами інших людей, про відмінність між довгостроковими і короткостроковими прагненнями.

2. Ніколи не роби того, про що не можна б було сказати, що це є дійсно чесне, відкрите і істинне, таким, що не можна було б з гордістю оприлюднити на всю країну. Принцип заснований на поглядах Аристотеля і Платона щодо таких особистих чеснот, як чесність, відвертість і помірність.

3. Ніколи не роби того, що не сприятиме формуванню відчуття причетності до досягнення спільної мети. Зазначений принцип заснований на заповідях всесвітніх релігій, що закликають до добра і усвідомлення взаємозв'язку і взаємозалежності.

4. Ніколи не роби того, що порушує закон, бо в законі представлені мінімальні моральні норми суспільства. Принцип заснований на вченні Т. Гоббса і Дж. Локка щодо ролі держави як арбітра в конкуренції між людьми за блага.

5. Ніколи не роби того, що не призведе до більшого блага для суспільства, в якому ти живеш. Принцип заснований на етиці утилітаризму як концепції практичної користі етичної поведінки, розробленої І. Бентамом і Джоном С. Міллем.

6. Ніколи не роби того, чого ти не бажав би рекомендувати робити іншим, які опинилися в схожій ситуації. Принцип заснований на імперативі І. Канта щодо правила універсальної, загальної норми.

7. Ніколи не роби того, що обмежує права інших. Принцип заснований на поглядах Ж-Ж. Руссо і Д. Джефферсона на право особистості.

8. Завжди вчиняй так, щоб максимізувати прибуток у межах закону, вимог ринку і з повним урахуванням витрат, бо максимальний прибуток при дотриманні цих умов свідчить про найбільшу ефективність виробництва. Принцип заснований на економічній теорії А. Сміта і вченні В. Парето щодо правил оптимальної операції.

9. Ніколи не роби того, що могло б пошкодити слабким у суспільстві. Принцип заснований на правилі розподільної справедливості Дж. Роулза.

10. Ніколи не роби того, що перешкоджало б правам іншої людини на саморозвиток і самореалізацію. Принцип заснований на теорії Р. Нозіка про розширення ступеня свободи особи, необхідної для розвитку суспільства.

## 11.2. Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації

Важливим завданням менеджменту є взаємодія організації із зовнішнім середовищем через ефективне використання економічних ресурсів, в тому числі й інформаційних, що сприяють вигідному її позиціонуванню у ринковому просторі.

**Імідж – це сформоване уявлення стейкхолдерів про образ організації, створений за допомогою засобів інформаційних комунікацій про її здобутки і можливості, що формуються під впливом об’єктивних і суб’єктивних чинників.**

Імідж є результатом формування вражень про продукцію і організації загалом, запорукою їх усталеного становища на ринку.

Імідж має складові – об’єктивну і суб’єктивну, матеріальну та нематеріальну. Під **об’єктивними чинниками** доцільно розуміти результати господарювання, під **суб’єктивними** – цілі, стереотипи поведінки, особливості сприйняття, поінформованість суб’єктів щодо діяльності організації та її можливостей. До **матеріалізованих складових іміджу** належать повна і скорочена назва організації, логотип, атрибути геральдики, матеріальні і нематеріальні активи. До **нематеріалізованих** – додаткова цінність, емоційне задоволення, які проявляються у процесі купівлі, та споживання бізнес-контактів організації.

Імідж організації існує незалежно від того, хто над ним працює і чи формують його загалом. Отже, коли питання іміджу відпущено на самоплин, він складається у контрагентів ринку стихійно та немає ніякої гарантії, що він буде адекватним і сприятливим для організації. Тому менеджер повинен обирати між керованим і неконтрольованим іміджем, при цьому потрібно враховувати, що процес формування іміджу є більш вигідний і менш трудомісткий, ніж виправлення спонтанної несприятливої форми, яка сформувалася.

Позитивний імідж організації повинен відповідати таким вимогам:

- **адекватність** – відповідність реальній специфіці діяльності організації;
- **оригінальність** – принципова відмінність від іміджу організацій-конкурентів;
- **гнучкість** – здатність здаватися незмінним упродовж тривалого часу з одночасним пристосуванням до змінюваних суспільних вимог;
- **мати визначеного адресата**, тобто бути привабливим для визначеної суспільної цільової аудиторії.

Існують наступні ключові моменти плану з формування ефективного позитивного іміджу організації:

- ефективна робота з цільовими групами споживачів;
- підтримка іміджу успішної організації, яка сприяє довірі покупця до

продукції організації;

- встановлення позитивної психоемоційної залежності з окремими покупцями та суспільством загалом.

На практиці методика формування іміджу організації містить реалізацію низки кроків:

- аналіз ринкового середовища функціонування організації;
- визначення сегментів впливу групами стейкхолдерів;
- формування вагомих факторів сприйняття іміджу для окремих сегментів суспільного впливу;
- розробка суспільно бажаного образу організації;
- моніторинг реалізації іміджу організації по кожному сегменту суспільного впливу;
- контроль результатів щодо реалізації іміджу організації і, якщо необхідно, корекція плану.

Складання плану побудови зовнішнього іміджу передбачає проведення аналізу суспільних уподобань та їх задоволення через якість продукту, рекламу, зв’язки з засобами масової інформації.

При формуванні внутрішньої складової іміджу організації важливим етапом є фінансове планування реалізації соціальних ініціатив, побудова соціально спрямованої кадрової політики організації, інструменти мотивації та стимулювання працівників.

**Економічне обґрунтування формування суспільно позитивного іміджу організації** на практиці репрезентується через такі типові розділи:

- **загальні параметри**, що містять визначення іміджу, опис його складових, мету запровадження, конкурентоспроможні переваги над однотипними конкуруючими організаціями, очікувані наслідки впливу на суб’єктів ринку;
- **виробничий розділ**, в якому узгоджується мета іміджу з можливостями діяльності організації, зокрема, тарифи, які залежатимуть від прийнятої політики просування на зовнішньому ринку;
- **маркетинговий розділ**, який узгоджується з відповідним розділом бізнес-плану і містить повну і скорочену назву бренду організації, атрибути геральдики та атрибути торгових марок, які виступатимуть під оболонкою іміджу організації. Ці атрибути узгоджуються з потребами потенційних партнерів, реальних та латентних споживачів (враховуючи вимоги крос-культурного менеджменту) на ринку для подальшої інформаційної взаємодії;

– **інвестиційний розділ**, де розміщується інформація про витрати на формування позитивного іміджу на ринку, ймовірні додаткові прибутки від його використання безпосередньо та як окремих інвестиційних товарів для інших підприємницьких структур. Важливою інформацією цього розділу є розрахована майбутня вартість організації з урахуванням впливу іміджу на суб'єкти зовнішнього середовища через кількісне визначення ймовірного рівня її суспільної привабливості;

– **юридичний розділ**, метою якого є розмежування авторських майнових, суміжних прав власників сформованої концепції та філософії іміджу;

– **культурно-історичний розділ**, що містить обґрунтування запровадження іміджу згідно з культурними, історично складеними традиціями суб'єктів зовнішнього ринку, ймовірними видами задоволення суспільних груп згідно з їх активними потребами;

– **психологічний розділ**, який окреслює психологічні методи впливу на суб'єктів ринку з метою популяризації організації та ймовірні наслідки їх дії;

– **футурологічний розділ**, який містить інформацію про майбутні загальні перспективи розвитку іміджу організації, її конкурентів, прогноз змін у суспільних очікуваннях, майбутні методи прямого та непрямого впливу та основи PR-політики.

Фахівці вважають, що позитивність іміджу визначається такими параметрами, як надійність підприємства, гранична чесність та порядність у взаємозв'язках із партнерами, гнучкість ведення політики конкурентної боротьби, висока культура обслуговування споживачів, моральність участі організації в різного роду політичних, екологічних та соціальних заходах тощо.

У сучасному суспільстві щораз більше значення має рекламна підтримка іміджу, мета якої залучити увагу потенційних споживачів до організації, її можливостей, її товарів та послуг тощо. Фахівці розрізняють два типи такої реклами:

– інформування громадськості про той вагомий внесок, який організація робить у добробут країни, регіону, конкретного району;

– надання інформації з тих питань, які цікавлять людей – потенційних споживачів, при цьому назва організації як спонсора просто нагадується.

Елементами іміджу підприємства є культура обслуговування, наявність стандартів виробництва та обслуговування, культура

оформлення офісу та його територіальне місцезнаходження, образ організації щодо її менеджменту та впровадження ноу-хау, образ працівників та їхньої кваліфікації тощо.

Моніторинг ефективності діяльності організації в контексті результативності вияву іміджу **здійснюється за наступними напрямками**: підвищення динаміки зростання позитивного іміджу, корпоративне управління, співпраця з групами впливу, розвиток людського капіталу, гідна праця та соціальний діалог, суспільний добробут, підприємництво та ініціативність, збереження та відтворення довірили та відповідальна інтеграція у міжнародні ринки. Кожна позиція визначається у балах за 10-бальною шкалою експертним методом. Максимальна сума балів може становити 80 балів. Індикаторами кожної із зазначених категорій є:

### **1. Підвищення динаміки зростання позитивного іміджу передбачає визначення рівня:**

- підвищення товарообігу та прибутковості організації;
- підвищення гнучкості іміджу організації через пристосування до змінюваних ринкових умов;
- створення нових товарів та послуг, прискорення інноваційних процесів;
- розвиток співпраці з дослідницькими структурами, бізнес-партнерами, бізнес-асоціаціями;
- застосування підходів, спрямованих на покращення якості та безпеки продукції, проведення її сертифікації на відповідність міжнародним стандартам, участь у програмах порівняльного тестування, рейтингах виробників з метою підвищення задоволеності споживачів;
- збільшення кількості робочих місць із збереженням гідних умов праці за рахунок створення нових продуктів та виходу на нові ринки.

### **2. Проведення моніторингу іміджу щодо загального управління організацією передбачає відстежування:**

- поширення принципів створення позитивного іміджу на всі напрями діяльності організації (маркетинг, розробка продукції, її виробництво та продаж);
- прозорості ведення бізнесу;
- підвищення довіри інвесторів;
- ефективності боротьби з корупцією та виведення бізнесу з тіні безпосередньо в організації, відстоювання принципів вільної конкуренції;
- уникнення маркетингових технологій, що порушують принцип

вільної конкуренції;

- мінімізації ризиків виникнення конфлікту інтересів, прийняття кодексів етики чи ділової поведінки;

- захисту прав власності, зокрема, дотримання прав меншості акціонерів;

- сприяння підвищенню зацікавленості працівників у покращенні іміджу організації та застосування принципів ціннісно-орієнтованого управління;

- фінансової, соціальної та екологічної звітності через надання інформації про діяльність організації, її продукцію та їх наслідки для довкілля і суспільства загалом.

### **3. Співпраця з групами впливу передбачає моніторинг:**

- системи організації роботи зі стейкхолдерами, ефективність діючих каналів комунікацій;

- залучення у процес обміну досвідом з групами впливу на комерційній основі та партнерських засадах;

- співпраці з місцевою громадою;

- співпраці з навчальними та дослідницькими закладами;

- ефективності співпраці з профспілковими органами;

- партнерства з неурядовими організаціями;

- інформування споживачів щодо їх споживчих прав;

- надання своєчасної та достовірної інформації про діяльність та продукцію організації ЗМІ.

**4. Залучення організації у розвиток людського капіталу охоплює як дії, спрямовані на працівників організації, так і заходи, орієнтовані на задоволення потреб зовнішніх стейкхолдерів, зокрема:**

- поширення освітніх і навчальних програм з метою підвищення якості знань, компетенції та навичок працівників організації;

- забезпечення умов для освіти «впродовж життя» для працівників організації;

- підвищення якості змістовного наповнення праці та забезпечення умов самореалізації для працівників;

- сприяння поширенню гнучких форм зайнятості, зокрема, для працівників із соціально вразливих категорій;

- участь у професійній орієнтації випускників шкіл та інтернатних закладів, надання робочих місць для проходження практик, стажувань, працевлаштування фахівців, що пройшли професійну перепідготовку.

**5. Роль організації у забезпеченні гідної праці** є визначальним критерієм формування іміджу організації та її сталого розвитку. У цьому напрямку моніторинг здійснюється за наступними позиціями:

- діяльність організації щодо забезпечення гідної праці працівників;

- визнання права на ведення колективних переговорів;

- виконання зобов'язань колективного договору в організації;

- забезпечення права на свободу асоціацій та об'єднань;

- безпека та охорона праці;

- запобігання статевій, віковій, мовній дискримінації працівників організації;

- відповідність заробітної платні законодавчо визначеному прожитковому рівню;

- турбота про працівників підприємства після досягнення ними пенсійного віку.

**6. Рівень досягнення суспільної місії організації** визначається через:

- покращення якості житла та сприяння покращенню комунальної інфраструктури для працівників організації;

- забезпечення доступного та якісного медичного обслуговування для працівників;

- збереження, розвиток культурних традицій та їх інтеграція у новітні умови ведення бізнесу;

- заохочення культурного, спортивного та мистецького життя серед працівників організації;

- створення умов для можливості якісного поєднання сімейних та посадових обов'язків працівників організації;

- розробка і реалізація програм волонтерства працівників.

**7. Бізнесові структури несуть пряму відповідальність за забезпечення покращення добробуту суспільства** через продаж товарів, а тому моніторинг їх споживання є важливою складовою загального моніторингу ефективності діяльності організації в контексті формування і підтримки його іміджу. У цьому напрямку повинен бути визначений рівень:

- упровадження продуктів, що сприяють вирішенню соціальних або екологічних проблем;

- внеску організації у розвиток наукомістких технологій та економіки на основі знань;



– заохочення реалізації соціальних ініціатив серед працівників та членів їхніх родин;

– закупівлі товарів та послуг у місцевих постачальників з метою розвитку місцевого ділового середовища.

**8. У контексті збереження та відтворення довкілля повинна бути здійснена оцінка:**

– управління екологічними ризиками виробничої діяльності організації;

– оптимізації використання сировини;

– заходів з енергозбереження та підвищення енергоефективності;

– покращення екологічних характеристик продукції;

– зменшення кількості відходів, утилізація і переробка відходів, використання вторинної сировини;

– зменшення викидів і скидів, створення і використання замкнутих виробничих циклів;

– прийняття організацією добровільних екологічних зобов'язань.

Моніторинг ефективності діяльності організації в контексті результативності прояву суспільно позитивного іміджу може бути розрахований як середнє значення отриманих критеріїв відповідності за кожним із індикаторів.

### 11.3. Кодекси організаційної поведінки

**Кодекс організаційної поведінки – це внутрішній документ організації, що складається з низки етичних принципів, формування яких має на меті створення її певного образу та відображає правила її ділової поведінки у зовнішньому середовищі свого функціонування.**

Базовими стандартами розробки кодексу організаційної поведінки є орієнтація на клієнта, мотивація на успіх, надійність, творчість, доброзичливі стосунки керівництва з персоналом та командна робота.

**Функції організаційних кодексів:**

– **управлінська** – регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, конкурентами, неприйнятні форми поведінки;

– **розвитку корпоративної культури** – визначають корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі,

– **репутаційна** – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища.

**Організаційні кодекси** складаються з:

– ідеологічної частини, де зазначаються місія, цілі, цінності організації;

– нормативної частини, де описуються стандарти поведінки різних груп працівників, норми їх спілкування і взаємодії із зовнішнім середовищем.

Для реального використання організаційного кодексу в діяльності організації необхідно, щоб:

– менеджери організації щодня його виконували, показуючи особистий приклад;

– впровадження принципів пов'язувалося з матеріальною та моральною мотивацією працівників;

– обрана філософія спочатку стала реальністю в організації, а потім переносилася в зовнішнє середовище.

Типовий кодекс організаційної поведінки передбачає визначення поведінки організації щодо:

– політичної нейтральності;

– заборони дискримінації за гендерною, віковою, релігійною чи національною ознаками;

– промислової безпеки, наприклад, через проведення тренінгів щодо гігієни та безпеки праці, контроль виробничих процесів за допомогою конструкторських, інженерних і адміністративних засобів, превентивне технічне обслуговування;

– охорони праці, зокрема, через контроль безпечності виробничих процедур, запобіжне технічне обслуговування захисного обладнання та інших захисних заходів із метою зниження ризику для здоров'я та безпеки на робочому місці, розробку системи уникнення аварійних ситуацій для навчання та сповіщення співробітників і їх евакуації в разі надзвичайної ситуації;

– збереження довкілля шляхом зменшення споживання енергії, створення безвідходного виробництва та повторного використання матеріалів з метою мінімізації впливу та раціонального використання екологічних ресурсів;

– політики оплати і мотивації праці;

– підтримки культури, спорту, благодійної діяльності;

- зв'язків з громадськістю та розкриття інформації;
- відносин зі стейкхолдерами.

Зокрема типовими положеннями кодексу організаційної поведінки можуть бути:

- стосовно взаємовідносин працівників:
  - лояльність до внутрішньої та зовнішньої політики організації;
  - сумлінне дотримання та виконання положень, регламентів, інструкцій та інших внутрішніх нормативних документів організації;
  - взаємна повага та взаємодопомога;
  - відкритість та доброзичливість;
  - командна робота та орієнтація на співпрацю.
    - стосовно взаємовідносин між менеджерами та підлеглими:
  - відкритість керівництва до працівників;
  - надання менеджерами рівних можливостей усім своїм підлеглим для виконання своїх обов'язків;
  - підтримка ініціативності працівників;
  - неупередженість та справедлива оцінка результатів роботи підлеглих.
  - повага, дисципліна та дотримання субординації.
    - стосовно взаємовідносин з контрагентами:
  - повага і доброзичливість;
  - пріоритет інтересів організації;
  - об'єктивність;
  - економічна доцільність;
  - нерозголошення інформації про контрагентів, яка може завдати їм або організації матеріальної або іншої шкоди.

Кожен працівник організації повинен бути ознайомлений з правилами кодексу організаційної поведінки та сумлінно його дотримуватися. Нові працівники організації повинні вивчити кодекс перед тим, як приступити до виконання своїх службових обов'язків, та особисто розписатися у додатку до Кодексу організаційної етики.

#### 11.4. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації

Основні кроки впровадження у практику діяльності організації соціально відповідального підходу полягають у виборі суспільно корисної справи та інструментарію для її розробки і втілення. Для цього **менеджер**

#### повинен вирішити такі основні питання:

- чи сприятиме застосування цієї соціальної ініціативи досягненню бізнес-цілей організації;
- чи є масштабною соціальною проблемою, що обрана для ліквідації, і чи охоплює вона цільові та латентні групи споживачів товарів, робіт чи послуг організації;
- які урядові чи громадські організації звертали увагу суспільства або вирішували цю суспільну проблему. У випадку акцентування уваги суспільства владними чи громадськими структурами на певній суспільній проблемі організація повинна вирішити, чи погоджується вона брати колегіальну участь у обраному соціальному проекті, чи визначатиме інші соціально злободенні проблеми;
- якою є строковість вирішення цієї соціальної проблеми та чи буде вона цікавою до виконання працівниками організації протягом всього терміну її вирішення. Узгодження термінів реалізації обраних соціальних ініціатив з оперативними та стратегічними планами діяльності організації є важливою передумовою для раціонального розподілу усіх видів ресурсів для виконання взятих на себе соціальних зобов'язань;
- чи не беруть участь у вирішенні обраної соціальної проблеми прямі конкуренти організації. У випадку участі конкурентів у тому ж соціальному проекті, що обрано організацією до реалізації, економічні переваги останньої можуть бути значно знівельовані та не принести у перспективі переваг для ведення бізнесу.

**При виборі суспільно корисної справи** менеджер повинен дати відповідь на такі запитання:

- як це сприяє досягненню бізнес-цілей?
  - наскільки масштабною є ця соціальна проблема?
  - чи займаються її вирішенням урядові чи інші організації?
  - чи є в ній щось таке, щоб «запалило» працівників?
  - чи це не є одноденною справою?
  - чи не беруть у цьому участь конкуренти?
  - чи є можливість це зробити, не відволікаючись від основної діяльності?
  - чи зможе така ініціатива забезпечити організації PR?
- На етапі розробки і втілення програми менеджер повинен дати відповідь на такі запитання:
- як зробити так, щоб не виглядати лицемірами?

- чи не ховається за діями звичайна реклама бренду?
- яким чином можна оцінити результативність упроваджених заходів?

Вибір ініціативи для підтримки соціально відповідального підходу повинен базуватися на:

- визначенні індикаторів сумісності соціального проекту з основною діяльністю організації;
- результативності виконання соціальних заходів;
- рівня забезпечення непрямой реклами для бренду продукції організації.

Реалізація організацією соціальних проектів поміж забезпечення соціально відповідальної поведінки зумовлює настання низки переваг, котрі проявляються у її господарській діяльності:

- зміцнення авторитету та формування позитивного іміджу організації через демонстрацію суспільству реальних соціально відповідальних дій;
- охоплення нових цільових ринків для реалізації продукції;
- мотивація трудових ресурсів організації;
- зменшення операційних витрат і, як наслідок, собівартості продукції, через впровадження соціальних підходів до здійснення господарської діяльності;
- зменшення надмірного регуляторного впливу з боку владних та муніципальних органів влади;
- ефективне використання маркетингового інструментарію для реалізації продукції;
- налагодження ефективних зв'язків з необхідними для діяльності організації суспільними групами.

У практиці реалізації соціально відповідальної поведінки сформувалося 6 класичних соціальних ініціатив просування доброчинної справи, доброчинний маркетинг, соціальний маркетинг, філантропія, волонтерство, соціально відповідальний підхід до ведення бізнесу.

**Просування доброчинної справи** – організація надає фінансові або інші ресурси, щоб привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми, допомогти зібрати кошти, залучити волонтерів.

Соціальна ініціатива просування доброчинної справи характеризується низкою особливостей:

- дії підприємства, як правило, не пов'язані з реалізацією своєї продукції,
- організація не ставить за мету змінити споживчу поведінку покупців

своєї продукції,

- організація займається не лише фінансуванням соціальних проектів, але й здійсненням організаційних заходів для просування доброчинної справи (проведення PR-заходів, розповсюдження матеріалів),
- організація орієнтується не лише на покупців своєї продукції, бо цільова аудиторія доброчинних проектів знаходиться за межами організації.

Для забезпечення просування доброчинної справи організація виконує низку комунікаційних завдань щодо інформування громадськості про доброчинну справу через презентацію статистики і фактів, які б мотивували суспільство до вирішення певної проблеми, поширення брошур освітнього характеру, створення спеціальних веб-сайтів, присвячених певній соціальній проблемі.

Основними інструментами реалізації соціальної ініціативи щодо просування доброчинної справи є:

- поширення друкованих матеріалів,
- проведення спеціальних заходів (збір підписів, агітаційні марші, концертні тури, мистецькі виставки, надання торгових площ),
- створення веб-сайтів, де користувачі можуть жертвувати кошти на доброчинну справу,
- реклама на етикетках продуктів та полицях магазинів з логотипами та ключовими гаслами доброчинної акції,
- приурочений певній доброчинній акції випуск нового виду продукції.

**Доброчинний маркетинг** передбачає, що організація зобов'язується відраховувати відсотки від обсягів продажу на доброчинну справу. Відсотки від обсягів продажу на доброчинну справу можуть відобразитися у визначених сумах від загального обсягу проданих одиниць певного товару або закладатися у ціну одиниці продукції.

Проведення доброчинного маркетингу має певні особливості застосування:

- результативність такої соціальної ініціативи значною мірою залежить від дій споживачів, їх купівельної спроможності та рівня лояльності до продукції підприємства,
- застосування доброчинного маркетингу вимагає використання низки PR-заходів для донесення інформації про мету та особливості цієї акції.

Потенційними вигодами застосування доброчинного маркетингу для

організації є:

- залучення нових споживачів продукції,
- утвердження позиції організації на окремих цільових ринках,
- збільшення обсягів продажу продукції,
- формування позитивного іміджу організації та брендів її продукції,
- забезпечення PR в довгостроковій перспективі.

Основою передумовою для забезпечення результативності добродійного маркетингу є:

– донесення повної інформації про мету застосування певної соціальної ініціативи та інформування громадськості про її результативність.

– щоб цільова аудиторія потенційних споживачів акційної продукції організації позитивно сприймала провадження соціальної ініціативи,

– функціональне призначення продукції організації було сумісним з соціальною спрямованістю впроваджуваного проекту.

**Соціальний маркетинг** передбачає, що організація підтримує розробку або проведення заходів за зміну певних типів поведінки для того, щоб покращити суспільне здоров'я, безпеку, сприяти захисту довкілля, розвитку громади. Таку соціальну ініціативу провадять неприбуткові організації, соціальні підприємства, муніципальні та виконавчі органи влади з метою зміни певної моделі громадської поведінки або коригування окремих дій споживачів продукції. Як правило, перелік питань, які охоплюються соціальним маркетингом, містять суспільну поведінку у сфері здоров'я, охорони довкілля та стимулюють соціально відповідальну поведінку самих споживачів продукції організації.

Соціальний маркетинг обирають організації за умови сумісності соціального проекту з їх продукцією та можливості подальшої інтеграції отриманої нової моделі поведінки в нові характеристики продукції та канали дистрибуції.

Потенційні вигоди від провадження соціальних маркетингових заходів полягають у:

- формуванні позитивного іміджу та бренду продукції організації;
- розширенні цільового сегменту ринку продукції;
- збільшенні обсягів продажу, особливо коли зміна моделі поведінки зумовлює необхідність пошуку нових видів продукції, які може запропонувати організація;

– можливості реально впливати на соціальні зміни у суспільстві.

План провадження заходів соціального маркетингу містить низку етапів:

- 1) аналіз потенційних можливостей організації щодо зміни певної суспільної поведінки;
- 2) обрання унікального, раніше не застосовуваного підходу щодо зміни суспільної поведінки;
- 3) обрання цільових груп споживачів застосування такої соціальної ініціативи;
- 4) визначення бажаної моделі поведінки споживачів продукції організації, формулювання коротких та зрозумілих рекомендацій до її застосування;
- 5) визначення перешкод та інструментів мотивації до зміни суспільної поведінки;
- 6) визначення власних та суспільних показників результативності поведінкових змін у цільовій аудиторії чи суспільстві загалом;
- 7) визначення маркетингового інструментарію провадження соціальної ініціативи, який повинен охоплювати цінові, якісні характеристики продукції та канали її збуту;
- 8) визначення системи моніторингу впровадження заходів та їх оцінювання.

**Філантропія** передбачає, що організація робить пожертви безпосередньо благодійній структурі чи акції у формі грошових грантів, подарунків, товарів чи послуг. Застосування філантропії, на відміну від інших соціальних ініціатив, не має разового характеру. Їй притаманні довгострокові партнерські відносини з благодійними, громадськими організаціями чи державними закладами.

Незважаючи на відсутність прямих економічних вигод від провадження філантропії, потенційними вигодами її застосування є:

- створення позитивного іміджу організації;
- підвищення авторитету організації серед різних суспільних груп;
- популяризація продукції організації;
- забезпечення якісними кадрами (у випадку застосування грантових та стипендіальних програм);
- раціональне використання незадіяних ресурсів чи надлишкових обсягів продукції організації.

Для забезпечення ефективності застосування цієї соціальної ініціативи розробляється проект реалізації філантропічних заходів, який

містить:

- аналіз сумісності філантропічних пріоритетів організації з її бізнес-цілями;
- виокремлення тієї проблеми, що викликає стурбованість у суспільстві чи цільовій групі споживачів продукції організації;
- оцінку здатності організації вирішити соціальну проблему нефінансовими ресурсами;
- попередню оцінку максимально можливого обсягу пожертв;
- систему моніторингу та обліку кількості та вартості грошових та негрошових активів організації, переданих на благодійну акцію чи програму;
- форми комунікаційного забезпечення реалізації проекту.

**Волонтерська робота** передбачає, що організація заохочує та підтримує працівників допомагати міським громадським організаціям та ініціативам. Основними формами її реалізації є:

- використання спеціальних інструментів мотивації працівників для заохочення їх участі у соціальних проектах й програмах (оплата робочого часу, витраченого на волонтерську роботу, відзначення та преміювання найкращих волонтерів, надання додаткової відпустки),
- пропагування в організації етичних цінностей, цільова дія яких спрямовується на надання суспільних видів допомог,
- постійне інформування працівників про соціальні ініціативи.

**Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу** як шоста класична соціальна ініціатива передбачають, що організація на власний розсуд запроваджує практику ведення бізнесу та робить інвестиції, які сприяють добробуту громади та збереженню довкілля.

Застосування такої соціальної ініціативи є можливим:

- за умови існування фінансових вигод від застосування нових бізнес-процесів та підходів до ведення бізнесу;
- за умови одночасного зменшення експлуатаційних витрат на виробництво продукції та вирішення соціальної проблеми;
- за наявності ресурсів для покращення умов діяльності працівників організації;
- за можливості виокремлення через спеціальні соціально відповідальні підходи торгової марки організації серед конкурентів певної галузі.

Формами реалізації цієї соціальної ініціативи є:

- проектування виробничої інфраструктури та технологічних процесів

організації з урахуванням вимог безпеки праці та охорони довкілля;

- припинення випуску продукції, споживання якої є шкідливим для споживачів;
- використання тари, яка не шкодить довкіллю;
- надання повної інформації про товари, роботи і послуги, що надає організація;
- розробка соціальних програм для працівників;
- забезпечення доступу до товарів, робіт і послуг, що надає організація, споживачів з обмеженою дієздатністю чи особливими потребами;
- захист приватної інформації, що стосується споживачів продукції організації.

#### Питання для обговорення

1. Які організаційні елементи формують етику управління?
2. Охарактеризуйте основні заходи щодо підвищення етики поведінки працівників.
3. Розкрийте зміст основних засад побудови етичної поведінки менеджера.
4. Опишіть сучасні принципи етики управління та визначте їх взаємозв'язок з філософськими концепціями.
5. Охарактеризуйте базові компоненти іміджу організації.
6. Розкрийте зміст основних вимог щодо позитивного іміджу організації.
7. Опишіть алгоритм формування іміджу організації.
8. Яким чином здійснюється моніторинг вияву іміджу організації?
9. Охарактеризуйте складові та функціональне призначення кодексів організаційної поведінки.
10. Визначте основні організаційні передумови вибору суспільно корисної справи.
11. Розкрийте зміст та порядок застосування соціальної ініціативи щодо просування добродійної справи.
12. Які потенційні вигоди отримує організація в результаті застосування добродійного маркетингу?
13. Опишіть основні складові проекту реалізації філантропічних заходів.
14. Які існують форми соціально відповідальних підходів до ведення бізнесу?

## ТЕМА 12. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

12.1. Ефективність та результативність управління

12.2. Чинники впливу на ефективність управління

12.3. Критерії ефективності менеджменту

12.4. Методи підвищення ефективності управління

### 12.1. Ефективність та результативність управління

Кінцевою та водночас циклічною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху через досягнення поставлених перед собою цілей через:

– висхідний розвиток, який передбачає покращення результатів її діяльності та готовність до змін;

– результативність та ефективність. **Результативність** є наслідком того, що організація виготовляє, виконує чи надає товари, роботи чи послуги, які потребує та споживає ринок. **Ефективність** є наслідком того, що продукт, який презентує ринку організація, створюється правильно, якісно та своєчасно.

Необхідність визначення ефективності управління зумовлена такими чинниками:

1) об'єктивна обмеженість економічних ресурсів та нерациональність їх розподілу та використання;

2) прагнення господарюючих суб'єктів до отримання максимального результату при мінімальних витратах усіх видів ресурсів;

3) постійна адаптація управління до швидкозмінних умов існування організації.

**Результативність менеджменту – це ступінь досягнення бажаних результатів управлінської діяльності, визначених цілей стратегічного або тактичного характеру.**

Основними чинниками, які впливають на результативність організації, є:

- ресурсний потенціал організації;
- рівень розвитку та взаємодії всіх підсистем організації;
- збалансованість розвитку всіх підсистем організації;
- раціональне співвідношення між результативністю господарської та фінансової діяльності організації;

– оптимальна залежність між активною і пасивною адаптивними реакціями організації;

– потенціал конкурентного статусу організації тощо.

**Ефективність менеджменту – це відносна характеристика результативності, яка відображає співвідношення між досягненням поставлених цілей і витратами ресурсів, які були понесені для їх досягнення.**

Ефективність менеджменту не варто ототожнювати з ефективністю діяльності організації загалом. Безумовно, роль та значення менеджменту організації є визначальною в становленні і розвитку методів та інструментів ефективної форми управління. Але коли мова йде про ефективність менеджменту, то враховуються результати діяльності управлінців, які реалізують функції менеджменту, процеси підготовки і прийняття управлінських рішень, визначають стратегічні орієнтири розвитку організації. Тобто **ефективність менеджменту** демонструє, як ефективно працює внутрішнє середовище організації для виконання запитів зовнішнього середовища її функціонування.

Існують такі **види ефективності менеджменту**:

– залежно від засобів впливу: цільова, стратегічна і тактична, планова, прогнозна, програмна, концептуальна, мотиваційна і стимулювальна, ресурсна і потенційна;

– залежно від змісту ефекту: економічна, соціальна, інноваційна, організаційна, екологічна;

– залежно від форм ефективності: діяльність конкретного менеджера, апарату управління, процесу управління, процесу виробництва, системи менеджменту, управлінських інновацій;

– залежно від видів систем менеджменту: маркетингова, кадрова, логістична, інноваційна, виробнича, фінансова.

Концептуальна база ефективності менеджменту складається з: базових (традиційних) концепцій, які розроблені науковцями в минулих століттях, і є основною для дослідження проблем ефективності менеджменту; сучасних (інноваційних) концепцій, які виникли наприкінці ХХ ст. на початку ХХІ ст. і є реакцією на нові виклики, які ставляться сьогодні перед системою управління.

**Основними традиційними концепціями ефективності менеджменту є:**

1) цільова концепція, яка передбачає, що діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей;

2) системна концепція, згідно з якою на результати діяльності організації впливають не лише внутрішні чинники, а і чинники зовнішнього середовища, тому ефективність менеджменту характеризує рівень адаптації організації до змін зовнішнього середовища;

3) концепція «балансу інтересів», згідно з якою діяльність організації ґрунтується на вимірюванні ступеня задоволеності потреб всіх груп стейкхолдерів для досягнення балансу їх інтересів;

4) функціональна концепція, згідно з якою менеджмент розглядається з точки зору організації праці в організації загалом та функціонування управлінського персоналу зокрема, тому ефективність управління характеризує співвідношення результатів та витрат на утримання такої системи управління;

5) композиційна концепція, відповідно до якої ефективність управління визначається ступенем впливу менеджерів на результати діяльності організації загалом.

**До сучасних концепцій ефективності менеджменту належать:**

1) концепція організації, що навчається;

2) концепція управління ефективністю бізнес-діяльності – *Business Performance Management (BPM)*.

**Концепцію організації, що навчається**, розробили американські вчені у 90-х роках ХХ століття. Умовно до організацій, що навчаються, належать ті, які створюють умови для систематичного навчання і розвитку своїх працівників і, незважаючи на процес постійного самовдосконалення, своєчасно адаптуються до змін зовнішнього середовища (підсилюючи свої сильні сторони і ліквідуючи недоліки, своєчасно використовуючи потенційні можливості середовища і нівелюючи потенційні загрози).

В організації, що навчається, кожен працівник залучається до виявлення та вирішення проблем організації, до безперервного самовдосконалення професійної майстерності, фахової дієздатності та саморозвитку, що сприяє зростанню загальної ефективності через «навчання» організації і досягнення нею цілей, насамперед цілей щодо найбільш ефективного задоволення потреб споживачів. У цьому випадку зростає обсяг «колективного розуму», його можливості, збільшується синергетичний ефект в організації. Працівники беруть участь у всіх процесах мислення, разом із розробкою стратегії, а також у процесах

прийняття поточних управлінських рішень.

В умовах організації, що навчається, певною мірою змінюється зміст основних традиційних функцій менеджменту. Пітер Сенге у своїй книзі «П'ята дисципліна: наука і практика організацій, що навчаються» визначає **5 оновлених функцій менеджменту**, що забезпечують його ефективність:

1) **системне мислення** – розуміння працівниками загальних принципів діяльності організації і усвідомлення власної ролі у досягненні загальних цілей;

2) **загальне бачення** – усвідомлення працівниками організації її місії і стратегічного плану розвитку;

3) **нові принципи та моделі організаційної поведінки** – прийняття і дотримання працівниками норм організаційної культури;

4) **командні дії** – активне сприяння працівникам для досягнення успіху їх команди, використання переваг колективної праці;

5) **індивідуальна майстерність** – постійне підвищення кваліфікації та оновлення фахових вмінь та навичок працівників.

Концепція організацій, що навчаються, бере за основу положення, яке стверджує, що для систематичного підвищення ефективності діяльності, отримання нових конкурентних переваг і закріплення досягнутих, необхідно, щоб організація стала такою, що навчається.

На практиці було визначено перелік принципів, яких повинні дотримуватись менеджери організацій:

- навчатись швидше, ніж конкуренти;
- навчатись всередині організації (один в одного і в робочих групах);
- навчатись за межами організації (у постачальників і споживачів);
- навчатись по вертикалі (зверху до низу в організаційній структурі);
- задавати питання і використовувати отримані знання на практиці;
- прогнозувати майбутнє, розробляти сценарії і навчатись по них;
- використовувати на практиці все те, чому навчились;
- навчатись швидше, ніж змінюється зовнішнє середовище;
- навчатись у тих сферах, де раніше не навчились.

Концепція організацій, що навчаються, передбачає, що для досягнення ефективності власного менеджменту організація повинна безперервно розвиватись і удосконалюватись, а також оперативно (краще – на випередження) реагувати на зміни зовнішнього середовища і своєчасно до них адаптуватись.

Друга сучасна концепція ефективного менеджменту – **управління ефективністю бізнес-діяльності** (*Business Performance Management (BPM)*), яке ґрунтується на низці складних та дорогавартісних програмних продуктів компанії *Hyperion Solutions Corporation* – світового лідера автоматизованих систем управління. Складовими цих програмних продуктів є система реалізації функцій стратегічного управління (*Hyperion Planning*); система бізнес-моделювання і функціонально-вартісного управління (*Hyperion Business Modeling*); систему консолідації фінансової звітності (*Hyperion Financial Management*), OLAP-система (*Hyperion Essbase*).

**Система реалізації функцій стратегічного управління** (*Hyperion Planning*) створює можливості для детального аналізу бізнес-операцій і їх вплив на фінансові результати організації за допомогою інтегрованих моделей фінансового та операційного планування. За допомогою системи реалізації функцій стратегічного управління (*Hyperion Planning*) можна задовільнити термінові потреби у фінансовому плануванні, а також створити основу для подальшої інтеграції всіх бізнес-процесів організації.

**Система бізнес-моделювання і функціонально-вартісного управління** (*Hyperion Business Modeling*) дозволяє розробляти функціонально-вартісні моделі, які містять інформацію про бізнес-процеси (опис ресурсів, алгоритмів дій, продукції і їх взаємозв'язків), фінансову інформацію (вартість ресурсів, категорії витрат), нефінансові дані (обсяги виробництва, потужність і обмеження), а також інформацію про носіїв витрат. При цьому як об'єкт моделювання може виступати як вся організація загалом, так і її частина – окремі групи операцій, які виконуються тими чи іншими підрозділами.

**Система консолідації фінансової звітності** (*Hyperion Financial Management*) дозволяє оперативного формувати необхідну звітність, своєчасно реагувати на поточні вимоги і значно скорочувати витрати на аудит і підтримку безпеки щодо збереження аналітичних даних.

**OLAP-система** (*Hyperion Essbase*) дозволяє швидко отримувати точні аналітичні і фактичні дані будь-якого структурного підрозділу організації. Для аналізу цих даних та контролю за виконанням стратегічних і тактичних планів організації достатньо невеликої групи аналітиків, при цьому зміни в стратегічних і тактичних планах можна здійснювати в режимі реального часу, із виникненням відхилень у будь-якій підсистемі діяльності організації.

## 12.2. Чинники впливу на ефективність управління

Існує внутрішня і зовнішня складова ефективності управління. Загальна ефективність менеджменту є композицією зовнішньої та внутрішньої складової. **Зовнішня складова ефективності менеджменту** реалізується шляхом виконання запитів зовнішнього середовища, а **внутрішня** – в системі внутрішньоорганізаційного менеджменту. Внутрішньоорганізаційний менеджмент у цьому випадку втілюється як пошук раціональних варіантів використання наявного ресурсного потенціалу організації з метою виготовлення продукції, надання послуг та виконання робіт із мінімальними витратами (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Параметри зовнішньої та внутрішньої складової ефективності менеджменту

Орієнтація	Загальний результат	Об'єкт управління	Показники
Зовнішня складова	Задоволення потреб населення в певному виді послуги	Взаємодія ланок управління	Рівень задоволення потреб населення в певному виді послуг
Внутрішня складова	Раціональність використання ресурсного потенціалу	Організаційна структура Процес надання послуг	Економія усіх видів ресурсів Продуктивність праці

Основними правилами забезпечення зовнішньої та внутрішньої ефективності організації є такі:

- зовнішня ефективність підвищується, якщо є спеціалізація членів груп при виконанні окремих завдань;
- внутрішня ефективність підвищується, якщо є запровадження серед членів групи чіткої ієрархії влади;
- внутрішня ефективність підвищується, якщо є обмеження в кількості підлеглих на кожному рівні ієрархії до кількох осіб (звуження сфери контролю);
- зовнішня ефективність підвищується, якщо є групування працівників з метою контролю за цільовим, клієнтурним або територіальним принципами.

Для забезпечення повноцінного функціонування системи менеджменту необхідно знати і враховувати вплив різних чинників, визначальними серед яких є:

- розумові та фізичні можливості працівника, його спроможність реалізувати управлінську діяльність;



– засоби виробництва, за допомогою яких менеджери реалізують власні розумові та фізичні здібності;

– соціальні умови, які сприяють розкриттю творчих здібностей окремого працівника і колективу загалом;

– сукупний вплив попередніх чинників, посилених їх інтеграцією.

Чинники, які впливають на ефективність менеджменту, поділяються залежно від:

– **тривалості впливу**: на чинники, які виявляються протягом тривалого часу (наприклад, технічний рівень виробництва, стиль управління), та ті, які діють короткий проміжок часу (наприклад, призупинення виробництва, порушення трудової дисципліни);

– **характеру впливу**: інтенсивні (забезпечують підвищення ефективності менеджменту за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, удосконалення системи організації праці менеджерів і покращення її умов, підготовки управлінських кадрів) та екстенсивні (передбачають залучення додаткових ресурсів, наприклад, збільшення чисельності управлінського персоналу, покращення технічного оснащення праці менеджерів на якісно незмінній основі);

– **змісту впливу**: науково-технічні (наприклад, рівень механізації та автоматизації праці), організаційні (наприклад, раціональна структура апарату управління, розподіл кадрів, трудова дисципліна), економічні (наприклад, система матеріального стимулювання і матеріальної відповідальності), соціально-психологічні (наприклад, мотивація праці, міжособистісні відносини) тощо;

– **форми впливу**: чинники прямого впливу (наприклад, кваліфікація персоналу, технічний стан обладнання та устаткування) та чинники опосередкованого впливу (наприклад, психологічний клімат у колективі, плінність кадрів).

Кожен із цих чинників може впливати на ефективність управління як окремо, так і в сукупності із іншими. Під час спільного позитивного впливу вони забезпечують істотне зростання ефективності менеджменту, а при негативному – знижують його. У цьому напрямку роль менеджерів полягає в тому, щоб проактивно на них впливати. Зростання ефективності повинно бути постійним об'єктом впливу для управлінської діяльності на всіх рівнях організації з метою досягнення запланованих результатів і ресурсів, залучених на їх досягнення.

### 12.3. Критерії ефективності менеджменту

Оцінка ефективності менеджменту має першочергове значення для визначення ефективності багатьох аспектів діяльності організації. Саме тому на практиці існує велика кількість критеріїв і методів такої оцінки, які враховують різні чинники впливу на ефективність.

Для оцінки ефективності менеджменту використовуються такі основні підходи:

– **цільовий підхід**, який передбачає оцінку ступеня реалізації визначених цілей, виконання заходів, планів, програм залежно від вирішення конкретних завдань, досягнення бажаних показників;

– **ресурсний підхід**, який ґрунтується на визначенні ефективності менеджменту залежно від ступеня використання ресурсів, які пов'язані як із самим процесом менеджменту, так і інших ресурсів, що необхідні для продукування продукції на ринок. Для цього порівнюють отриманий результат з тими затратами ресурсів, за допомогою яких він отриманий, зіставляють одну абсолютну величину – ефект, з іншою абсолютною величиною – затратами, що дасть відносну величину – ефективність:  $E_{\phi} = E/Z$ . Критерієм ефективності вважається отримання необхідного максимального результату з найменшими затратами;

– **оцінка досягнутого рівня організації**, її місце на ринку передбачає оцінку динаміки основних економічних показників за певний період, їх зіставлення з аналогічними показниками організацій-конкурентів;

– **комплексний підхід** – поєднує в собі всі вищеперераховані підходи: цільовий, ресурсний і оцінку досягнутого рівня організації, її місця на ринку.

**Критерії ефективності менеджменту** – це якісні індикатори управлінської діяльності менеджерів організації (табл. 12.2), зокрема:

– оперативність – своєчасність підготовки і прийняття рішень, а також налагодженість механізмів зворотного зв'язку;

– надійність системи управління – достовірність, цінність і своєчасність інформації, відповідність прийомів і методів роботи сучасному рівню науково-технічного прогресу; рівень підготовки, стаж практичної діяльності та стабільність усіх груп працівників організації;

– оптимальність системи управління – вибір оптимальних методів прийняття управлінських та господарських рішень, співвідношення централізації і децентралізації управління.

Таблиця 12.2

**Система критеріїв ефективності менеджменту**

Чинники ефективності	Характеристика менеджменту	Критерії ефективності
Цілі менеджменту	Результативність	Співвідношення отриманих результатів з цілями і завданнями управління
Раціональність процесу та структури управління	Ефективність	Збалансованість цілей та функцій управління
	Синергія	Синтез інтегрованих систем управління
Потенціал системи	Керованість	Швидка реакція організації та її структурних підрозділів на прийняття нового управлінського рішення
	Стійкість	Стабільне існування організації в умовах динамічного зовнішнього середовища тривалий період
	Адаптивність	Своєчасна реакція системи управління на будь-які зміни зовнішнього середовища
	Інноваційність	Підвищення конкурентних переваг за допомогою впровадження інновацій
Якість організаційної поведінки	Економічність	Перевищення ефективності функціонування організації над витратами на її управління
	Поінформованість	Забезпечення організації повною, достовірною та своєчасною інформацією для прийняття управлінських рішень

Критерії ефективності менеджменту також можуть урахувати специфіку економічної, технологічної, соціальної, інституційної діяльності організації.

Для того, щоб уникнути невідповідності в результатах оцінки, часто ефективність менеджменту розглядають у двох аспектах: як вузьку ефективність і як широку.

**Вузька ефективність менеджменту** оцінюється зіставленням витрат на певний управлінський захід зі зміною показників чинної системи управління. Для оцінки вузької ефективності менеджменту використовуються такі показники, як зміна рівня технічного супроводу управлінської праці, зміна питомої ваги менеджерів у загальній кількості персоналу тощо. Рівень технічного супроводу управлінської праці характеризується вартістю всіх технічних засобів управління, які припадають на одного адміністративно-управлінського працівника. Як правило, цей показник є нижчим, ніж рівень технічного супроводу праці інших груп працівників. При цьому, за підрахунками фахівців, термін окупності засобів на здійснення автоматизації управлінської праці є в 3-4

рази меншим, ніж відповідний термін на нове виробниче обладнання.

Кожна організація має власний багатоваріантний характер розвитку відповідно до специфіки діяльності. Тому показники ефективності управління групуються на наступними критеріями:

- універсальні показники ефективності – вони є класичними для усіх організацій різних форм власності та сфер діяльності;
- специфічні показники – прямо чи опосередковано відображають результативність управління функціонування в певній сфері господарювання;
- особливі показники напрямків управління організацією – демонструють ступінь задоволення організаційною структурою управління вимог специфіки діяльності організації.

**12.4. Методи підвищення ефективності управління**

Управління ефективністю є основним завданням, яке менеджмент повинен вирішувати постійно і системно. Тільки такий підхід дозволяє отримувати результати, що відобразатимуть місію та цілі діяльності організації.

Основними проблемами сучасних організацій щодо підвищення ефективності їх систем управління є:

- неоднозначність розуміння поняття «ефективний менеджмент», наслідком чого є різнобічність підходів до розуміння та оцінки результатів управлінської діяльності;
- однобічність підходу до управлінської діяльності та переважна орієнтація на економічну ефективність менеджменту, що значно звужує коло управлінського впливу, збільшуючи можливості для виникнення проблем, обмежуючи напрямки підвищення ефективності менеджменту;
- невизначеність пріоритетів оцінювання та відсутність єдиного підходу до оцінювання ефективності менеджменту, що породжує неоднозначність у виборі критеріїв та узагальнювального показника оцінювання;
- низька ефективність застосування традиційних інструментів менеджменту за сучасних умов господарювання, оскільки динамічні виклики зовнішнього середовища вимагають втілення нових підходів до підготовки та реалізації управлінських рішень;

– нерозвиненість системи підвищення кваліфікації працівників, що значно обмежує можливості для формування та розвитку кадрового потенціалу, зокрема управлінського;

– недостатній інформаційний супровід управлінської діяльності;

– часті кризові явища та загальна нестабільність зовнішнього середовища.

**Основними напрямками підвищення ефективності менеджменту організації є:**

– **системний підхід**, що вимагає формування відповідних показників і критеріїв ефективності менеджменту через критерії підтримки балансу інтересів стейкхолдерів. Тобто менеджер повинен враховувати не тільки економічні та правові норми діяльності організації, але й її соціальні аспекти. Кожна організація є частиною суспільства, тому менеджер повинен дбати, щоб його організація активно діяла у таких сферах, як захист довкілля, соціальне забезпечення та допомога малозабезпеченим верствам населення, благоустрій навколишньої території тощо. Системний підхід до підвищення ефективності менеджменту повинен враховувати ефективність управлінської діяльності у відносинах зі споживачами, підлеглими, акціонерами чи компаньйонами, суспільством.

Системний підхід передбачає розширення компетенцій менеджера через наступні характеристики:

– **обізнаність** – менеджер повинен усвідомлювати внесок його організації у суспільний розвиток;

– **розуміння** – менеджер повинен відстежувати тенденції в соціальній та економічній сферах та яким чином вони впливають на діяльність організації;

– **адаптація** – менеджер повинен активно долучатися до забезпечення соціальних та екологічних інтересів суспільства та організації;

– **апробативність** – менеджер повинен відповідати за управлінські рішення, які визначають та свідчать про соціальний та екологічний вплив організації. Як зазначав Генрі Форд, спочатку – користь для суспільства, потім – закономірне підвищення власного добробуту. Тому, ймовірно, що менеджмент майбутнього спиратиметься саме на таку філософію та систему цінностей;

– **гнучкість та адаптивність** управлінських рішень, що передбачає швидкість та своєчасність реакції менеджменту на зміни у внутрішньому

та зовнішньому середовищах організації, здатність до переорієнтації управлінського впливу відповідно до змін та прийняття адаптивних рішень;

– **створення ефективного механізму мотивування та стимулювання працівників** через першочергову орієнтацію на людський чинник як найважливіший ресурс діяльності організації;

– **формування адаптивної системи підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів організації**, що спрямована на поглиблення знань і опанування нових навичок працівниками. Професійна перепідготовка повинна бути комплексною та безперервною, спрямованою на підтримку ініціативності працівників, ґрунтуватись на досягненнях науково-технічного прогресу та широкому використанні його результатів у виробництві;

– **оптимізація структури управління**, що передбачає узгодження форми управління та його змісту. Це дозволить ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, реалізовувати обрані цілі та стратегії;

– **формування ефективного стилю лідерства**, що передбачає створення в організації сприятливих умов для розкриття професійно-ділових, організаторських і особистих якостей її менеджерів.

#### Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте взаємозалежність та відмінні риси між результативністю та ефективністю управління.

2. Обґрунтуйте необхідність визначення ефективності управління.

3. Сформууйте перелік основних чинників впливу на результативність організації.

4. Охарактеризуйте основні класифікаційні групи видів ефективності менеджменту.

5. Розкрийте зміст основних традиційних концепцій ефективності менеджменту.

6. У чому полягає зміст концепції організації, що навчається?

7. Сформууйте перелік оновлених функцій менеджменту, характерних для організації, що навчаються.

8. Охарактеризуйте основні принципи ефективності діяльності менеджерів.

9. Розкрийте суть та функціональне призначення основних складових концепції *Business Performance Management*.

10. Наведіть приклади зовнішньої та внутрішньої складових ефективності менеджменту.

11. Які чинники є визначальними для забезпечення ефективності менеджменту.

12. Охарактеризуйте зміст основних підходів до оцінки ефективності менеджменту.

13. Які аспекти діяльності організації враховуються у критеріях ефективності менеджменту.

14. У чому полягає відмінність між широкою та вузькою ефективністю менеджменту.

15. Сформуйте власний перелік методів підвищення ефективності менеджменту.

## ТЕСТИ

### 1. Поняття «менеджмент» використовується:

- а) в природних системах;
- б) в підприємницьких, корпоративних структурах;
- в) в соціально-економічних системах;
- г) в політичних структурах.

### 2. Об'єктом менеджменту є:

- а) процес управління виробничо-господарською діяльністю організації;
- б) працівники керуючої і керованої систем організації;
- в) теоретичні основи управлінської діяльності;
- г) середовище функціонування організації.

### 3. Базовими принципами менеджменту, які обґрунтував Аристотель у книзі «Нікомахова етика» є:

- а) етичні та естетичні принципи;
- б) організаційні;
- в) внутрішньоорганізаційні;
- г) моральні принципи.

### 4. Методами емпіричного пізнання у менеджменті є:

- а) спостереження, експеримент, опис, порівняння;
- б) управлінське та економічне діагностування, математичне моделювання, формалізація, порівняння, опис;
- в) аксіоматичний, формалізація, гіпотетичний, абстрагування, класифікація, логічний;
- г) математичне моделювання, морфологічний аналіз, метод експертних оцінок, портфоліо-аналіз, сегментування, ситуаційний аналіз.

### 5. Закон необхідності і достатньої централізації управління передбачає:

- а) повністю централізоване управління в організації;
- б) скоординоване централізоване управління з передачею окремих функцій управління на нижчі рівні управління;
- в) передача управління на нижчі рівні управління;
- г) нововведення в управлінських структурах.

### 6. Змістове наповнення закону синергії в управлінні організацією:

- а) сума властивостей системи не повинна дорівнювати сумі властивостей її компонентів, у разі високої організованості сума властивостей системи більша за суму властивостей компонентів, за наявності системних помилок – менша;

- б) гармонізація розглядається як природний процес, а її штучне гальмування призводить до незбалансованості елементів, результати якої передбачити неможливо;
- в) кожна система намагається отримати, створити та зберегти всі необхідні ресурси в певному співвідношенні або заданій підпорядкованості;
- г) настання нерівноважного стану в організації через процеси зламу стабільного порядку, переходу від порядку до хаосу, формування нового порядку шляхом виникнення нестійких станів точок біфуркації.

**7. Ситуаційний підхід до управління полягає у:**

- а) підборі прийомів менеджменту для досягнення стратегічних цілей діяльності організації;
- б) підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій;
- в) прийоми менеджменту для контролю поставлених завдань;
- г) методи та прийоми для досягнення цілей організації.

**8. За якого підходу організація розглядається як складна сукупність взаємозалежних частин, як можливість розкладання їх на окремі частини на основі декомпозиційного аналізу, а потім об'єднання в одне ціле?**

- а) ситуаційного;
- б) системного;
- в) раціонального;
- г) процесного.

**9. Образ типового менеджера-американця характеризується:**

- а) цільовим динамізмом;
- б) неприйняттям абстрактних проєктів;
- в) прагненням побудови досконалої логічної схеми;
- г) відмовою від жорстких часових меж планів.

**10. Авторитарний тип поведінки менеджера характеризується:**

- а) надмірною централізацією влади;
- б) делегуванням значної частини власних повноважень;
- в) роллю посередника у взаємовідносинах з іншими організаціями чи структурними підрозділами;
- г) максимально відкритими стосунками з підлеглими.

**11. Початком відліку історії менеджменту стало:**

- а) зародження писемності в стародавньому Шумері в V тисячолітті до н. е.;

- б) зародження капіталізму й індустріального прогресу європейської цивілізації (XVII-XVIII ст.);
- в) видання низки законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними верствами населення;
- г) поєднання державних методів управління і контроль за діяльністю у сфері виробництва та будівництва.

**12. Етапами історичної трансформації теорій менеджменту є:**

- а) теорія хаосу, концепція управління за цілями, системно-ситуаційна концепція, одномірні вчення;
- б) теорія хаосу, системно-ситуаційна концепція, концепція управління за цілями, одномірні вчення;
- в) концепція управління за цілями, системно-ситуаційна концепція, одномірні вчення, теорія хаосу;
- г) одномірні вчення, системно-ситуаційна концепція, теорія хаосу, концепція управління за цілями.

**13. Хто з науковців визначив 14 принципів управління успішного розвитку організації?**

- а) Г. Саймон;
- б) Д. Марч;
- в) Р. Ален;
- г) А. Файоль

**14. Принципом кількісної школи менеджменту є:**

- а) люди мотивуються здебільшого соціальними потребами;
- б) підвищення ефективності окремого працівника й організації загалом на основі поведінкових наук;
- в) інтеграція математичного аналізу й суб'єктивних рішень менеджера;
- г) влада і відповідальність.

**15. Концепції «Y» Д. Мак-Грегора відповідає така характеристика:**

- а) людині притаманне внутрішнє неприйняття праці;
- б) людина, за відповідних умов, вчиться брати на себе відповідальність;
- в) людина прагне уникнути праці будь-яким шляхом;
- г) людина віддає перевагу тому, щоб її контролювали;

**16. Головним завданням європейської моделі управління є:**

- а) підтримка виробника і розвиток виробництва за рахунок зниження державою податкових платежів, соціальне вирівнювання в доходах, скорочення соціальних пільг;
- б) колегіальна відповідальність за ухвалені рішення, гнучкий неформаль-

ний підхід до побудови структури управління;  
 в) надання матеріальної допомоги «бідним» за рахунок вилучення пілг у «багатих», створення сприятливого соціально-психологічного клімату і стабільності в трудових колективах, захист від свавілля адміністрації;  
 г) чітка формалізація структури управління, індивідуальна відповідальність менеджера, орієнтація на вузьких спеціалістів.

#### 17. Менеджмент знань охоплює:

а) генерування знань; формалізацію знань; збереження знань; дифузії знань; координацію та контроль знань; абсорбцію знань;  
 б) проектування і впровадження заходів щодо накопичення організаційних знань;  
 в) комплекс стратегічних заходів, що стосуються формування інтелектуального капіталу підприємства;  
 г) систему навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки персоналу з метою досягнення цілей організації.

#### 18. Ефективний менеджмент знань повинен подолати:

а) бар'єри до навчання і продукування знань; проблеми, пов'язані зі збереженням, дифузіїю і абсорбцією; труднощі оцінювання знань;  
 б) труднощі навчання персоналу; проблеми розповсюдження знань; можливість повторного використання інновацій;  
 в) інерційність мислення і низький рівень залучення персоналу до інноваційного процесу; опір змінам з боку персоналу; процес розповсюдження знань;  
 г) процес розповсюдження знань; проблеми, пов'язані зі збереженням знань.

#### 19. Аутсорсинг – це:

а) залучення зовнішніх фахівців для вирішення управлінських та виробничих завдань організації;  
 б) раціоналізація діяльності на основі порівнянь;  
 в) процес планування ресурсів організації;  
 г) програма постійних удосконалень діяльності організації.

#### 20. Закон розвитку організації:

а) регламентує максимально необхідний потенціал на кожному з етапів життєвого циклу будь-якої організаційної системи;  
 б) потребує комплексного аналізу та координації дій всіх ланок управління при прийнятті та реалізації управлінських рішень;  
 в) потребує вивчення процесів через взаємозв'язки і взаємозалежності між

ними;

г) обґрунтовує необхідність збільшення ступеня використання ресурсів, числа зв'язків між елементами та збільшення їх кількості.

#### 21. Функціональна складова організації містить:

а) організаційну основу процесів та явищ, які циркулюють всередині організації;  
 б) сукупність виробничих та управлінських процесів та технологій, реалізація яких відбувається через використання функцій управління;  
 в) усі події, явища та процеси, що відбуваються в організації;  
 г) усі види інформації на всіх етапах і стадіях функціонування організації.

#### 22. Основною властивістю підприємства, що має органічний тип управління, є:

а) ієрархічність;  
 б) гнучкість;  
 в) стійкість завдання;  
 г) стабільність.

#### 23. Аутопез – це:

а) здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого існування та свою структуру з метою збереження та досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов функціонування;  
 б) підтримка цілого тоді, коли частини одна з одною постійно складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються;  
 в) використання зворотного зв'язку та здатність реагувати на внутрішні і зовнішні чинники, зберігаючи стан динамічної рівноваги;  
 г) внутрішня, необхідна, стійка форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.

#### 24. На якому етапі життєвого циклу організації відбувається формування іміджу підприємства, збалансоване зростання, забезпечення підтримки рівня прибутковості на оптимальному рівні:

а) дитинство;  
 б) відродження;  
 в) рання зрілість;  
 г) завершальна зрілість.

#### 25. Властивість організації, яка характеризує її здатність до адаптації, модернізації та реформації, – це:

а) гнучкість;

- б) циклічність;
- в) оперативність;
- г) цілеспрямованість

**26. Сучасна організація, що заснована на участі працівників в управлінні, – це організація:**

- а) орієнтована на ринок;
- б) підприємницька;
- в) багатовимірна;
- г) партисипативна.

**27. Чинники внутрішнього середовища організації – це:**

- а) місія, цілі, люди, технологія, структура;
- б) конкуренти, постачальники, споживачі, профспілки;
- в) усі стейкхолдери організації;
- г) споживачі, цілі, люди, технологія, структура.

**28. Симптомом настання проблемної ситуації в організації є:**

- а) випередження темпу зростання заробітної платні темпу зростання продуктивності праці;
- б) інфляційні процеси в країні;
- в) звільнення начальника структурного підрозділу;
- г) порушення технологічної дисципліни працівників.

**29. Фактором появи проблемної ситуації на підприємстві є:**

- а) низька кваліфікація персоналу;
- б) велика плінність кадрів;
- в) недосконала організаційна структура управління;
- г) порушення технологічної дисципліни працівників.

**30. Причиною появи проблемної ситуації на підприємстві є:**

- а) зниження якості продукції;
- б) звільнення начальника структурного підрозділу;
- в) низька кваліфікація персоналу;
- г) порушення технологічної дисципліни працівників.

**31. Стейкхолдери – це:**

- а) будь-яка особа або група осіб, що є об'єктом або суб'єктом діяльності організації через її продукцію, політику або виробничі процеси;
- б) будь-яка особа, що споживає продукцію організації;
- в) інституційні органи, що контролюють та регулюють діяльність організації;

г) обмежене коло осіб керівної ланки організації.

**32. Аналіз стейкхолдерів - це:**

- а) процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість впливу стейкхолдерів на діяльність конкретної організації;
- б) процес розробки стратегії для отримання підтримки діяльності організації від її стейкхолдерів;
- в) вивчення значення впливу організації з погляду її стейкхолдерів;
- г) об'єднання різних груп стейкхолдерів та їх поглядів на певну проблему і усунення конфлікту інтересів.

**33. Соціальна ініціатива щодо просування добродійної справи полягає у:**

- а) заохоченні та підтримці працівників щодо допомоги громадським організаціям щодо реалізації соціальних програм;
- б) підтримці розробки або проведенні заходів за зміну певних типів поведінки для того, щоб покращити суспільне здоров'я;
- в) зобов'язанні організації відраховувати відсотки від обсягів продажу на добродійну справу;
- г) процесі надання організацією фінансових або інших ресурсів, щоб привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми.

**34. Соціальна ініціатива щодо волонтерської роботи полягає у:**

- а) заохоченні та підтримці працівників щодо допомоги громадським організаціям для реалізації соціальних програм;
- б) підтримці розробки або проведення заходів за зміну певних типів поведінки для того, щоб покращити суспільне здоров'я;
- в) наданні пожертв благодійній організації чи соціальному проекту у формі грошових грантів чи подарунків продукції організації;
- г) процесі надання організацією фінансових або інших ресурсів, щоб привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми.

**35. Перевагою застосування філантропічних заходів для організації є:**

- а) зміцнення позицій торгової марки підприємства;
- б) підвищення відвідуваності об'єктів роздрібною мережі;
- в) створення позитивного іміджу організації;
- г) збільшення прибутків організації.

**36. Основними інструментами реалізації заходів соціального маркетингу є:**

- а) грошові пожертви;
- б) надання громадським організаціям власних дистрибуційних каналів;

- в) безоплатна передача продукції;
- г) демонстрація нової моделі соціально відповідальної поведінки.

**37. При застосуванні соціального маркетингу:**

- а) організація підтримує розробку або проведення заходів за зміну певних типів суспільної поведінки;
- б) створює позитивний імідж організації;
- в) організація надає пожертви на реалізацію соціального проекту;
- г) здійснює відрахування відсотків від обсягів продажу на добродійну справу.

**38. Передумовами до застосування соціально відповідальних підходів до ведення бізнесу є такі обставини:**

- а) за умови одночасного зменшення експлуатаційних витрат на виробництво продукції та вирішення соціальної проблеми;
- б) за умови високої адаптаційної здатності організації до отриманих результатів;
- в) функціональне призначення продукції організації є сумісним з соціальною спрямованістю впроваджуваного проекту;
- г) вони є дотичними до інтересів реальних та латентних покупців продукції підприємства.

**39. Спеціальною передумовою результативності добродійного маркетингу є те, щоб:**

- а) функціональне призначення продукції організації було сумісним з соціальною спрямованістю впроваджуваного проекту;
- б) існувала легкість доступу підприємства до цільової аудиторії;
- в) була довготерміновість реалізації певної соціальної ініціативи;
- г) існували ресурси для його реалізації.

**40. Планування - це:**

- а) розроблення можливих варіантів існування організації;
- б) один із засобів, за допомогою якого забезпечується єдиний напрямок зусиль елементів організації для досягнення її цілей;
- в) розроблення завдань для підлеглих;
- г) аналіз можливих змін у діяльності організації.

**41. Стратегічне управління – це:**

- а) комплекс процесів і способів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства;
- б) концепція виживання в конкретних умовах;
- в) формування місії та цілей підприємства;
- г) вибір стратегічних альтернатив.

**42. Система стратегічного управління передбачає взаємозв'язок таких управлінських процесів:**

- а) аналіз факторів зовнішнього середовища, розробка цілей, вибір стратегії та її реалізація;
- б) оцінка можливостей виробництва, розробка виробничих цілей, вибір стратегії зростання, її реалізація та оцінка;
- в) аналіз середовища функціонування, формування стратегії;
- г) аналіз макро-, мікросередовища і внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, її реалізація та оцінка, контроль.

**43. Для вирішення завдання щодо забезпечення своєчасної адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі та мінімізації його негативного впливу необхідно:**

- а) впровадити в організації систему стратегічного управління;
- б) сформулювати цілі організації;
- в) розробити комплекс заходів щодо досягнення стратегічних цілей.
- г) формулювати місію організації.

**44. Визначення можливих шляхів досягнення довгострокових цілей організації при наявних ресурсах передбачається у системі:**

- а) довгострокового планування;
- б) оперативного планування;
- в) стратегічного планування;
- г) середньострокового планування.

**45. Стратегія – це:**

- а) засіб координації діяльності менеджерів вищої ієрархії управління;
- б) визначення пріоритетів та засобів їх реалізації в системі стратегічного управління;
- в) рішення про розвиток нових видів бізнесу;
- г) засіб розподілу ресурсів між пріоритетними сферами бізнесу.

**46. Процес оцінки стратегії організації передбачає:**

- а) аналіз фактично досягнутих результатів роботи;
- б) порівняння виконання запланованих робіт з фактичними результатами;
- в) зворотний зв'язок для коригування стратегії;
- г) аналіз поточних результатів роботи.

**47. У «новій матриці» БКГ усі види бізнесу класифікуються за критеріями:**

- а) рентабельності інвестицій і частки ринку;
- б) масштабами конкурентних переваг і частки ринку;



- в) рентабельності основної продукції та її життєвого циклу;
- г) рентабельності інвестицій і швидкості зростання ринку.

**48. При використанні матриці БКГ ефект синергії досягається за рахунок:**

- а) надання значних прав низовим ланкам управління та демократизації управління;
- б) формування спільного ринку;
- в) скорочення витрат, збільшення диференціації та ефективного управління на основі координації об'єднаних видів бізнесу;
- г) досягнення економії на маркетингових витратах.

**49. SWOT- аналіз охоплює такі напрями дослідження:**

- а) потенціал підприємства, політичні і соціальні загрози, слабкі сторони, можливості;
- б) потенційні внутрішні сили за зовнішні можливості, урядові обмеження, слабкі сторони;
- в) сильні і слабкі сторони підприємства, його можливості і загрози;
- г) компетенцію підприємства та його потенціал, можливості та загрози.

**50. Основними передумовами раціональної організації управлінських процесів є:**

- а) наукова організація праці та управління;
- б) планування, організація, контроль;
- в) пропорційність, безперервність, паралельність;
- г) розподіл відповідальності, повноважень.

**51. Роль координації в процесі управління полягає у:**

- а) формуванні структури організації;
- б) поділі повноважень між органами;
- в) забезпеченні взаємодії та узгодженості структурних підрозділів;
- г) забезпеченні зв'язку між структурними підрозділами.

**52. Горизонтальний поділ праці забезпечує:**

- а) підвищення ефективності діяльності організації;
- б) зростання продуктивності праці;
- в) зниження витрат на управління;
- г) полегшення координації діяльності працівників.

**53. Організаційна структура управління визначається:**

- а) супідрядністю управлінських взаємозалежних ланок управління;
- б) взаємодією елементів управління організацією;

- в) складом та взаємозв'язками управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією;
- г) складом підрозділів організації.

**54. Процес групування робіт та видів діяльності в певні групи - це:**

- а) департаменталізація;
- б) розподіл праці;
- в) проектування структури управління;
- г) створення механізму координації.

**55. Норми керованості при підвищенні рівня управління організацій:**

- а) збільшуються;
- б) не змінюються;
- в) знижуються;
- г) різко зростають.

**56. У якій організації автономна робоча група виконує одночасно три завдання – забезпечення виробництва ресурсами, виробництво товару, обслуговування споживачів товару?**

- а) в багатовимірній;
- б) в партисипативній;
- в) в механістичній;
- г) в органічній.

**57. У чому полягає основна відмінність лінійно-штабної організаційної структури управління організацією від лінійно-функціональної?**

- а) в перевантаженості менеджера;
- б) у функціях лінійних керівників;
- в) у повноваженнях функціональних підрозділів;
- г) у кількості функціональних підрозділів.

**58. Сучасною тенденцією розвитку організацій є:**

- а) зниження значущості ієрархій;
- б) підвищення адміністративної функції;
- в) злиття організацій;
- г) підвищення ролі людського фактору.

**59. Основою функціонування організації вважається:**

- а) ієрархія влади;
- б) управління;
- в) матеріальна зацікавленість;
- г) синергійний ефект.

**60. Тип управління, притаманний організаціям, що чинять опір змінам і мають негнучкі оргструктури і стійкі завдання - це:**

- а) ієрархічний;
- б) механістичний;
- в) органічний;
- г) авторитарний.

**61. Контроль – це:**

- а) вид управлінської діяльності щодо забезпечення виконання певних завдань та досягнення цілей організації;
- б) механістичний вид діяльності;
- в) спостереження за роботою персоналу організації;
- г) спостереження за виконанням персоналом окремих завдань.

**62. Основними завданнями контролю є:**

- а) забезпечення виконання відповідних виробничих завдань;
- б) забезпечення досягнення місії і цілей організації;
- в) забезпечення досягнення запланованого прибутку;
- г) забезпечення висхідного розвитку організації.

**63. За змістом контролювання поділяють на :**

- а) фінансовий, виробничий, маркетинговий;
- б) попередній, поточний, заключний;
- в) централізований, децентралізований;
- г) вибірковий, суцільний.

**64. Мотивація базується на:**

- а) потребах і самовираженні;
- б) потребах і винагородах;
- в) винагородах і задоволенні окремих людей;
- г) задоволенні всіх груп працівників організації.

**65. Цінність винагороди працівника організації – це:**

- а) передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду;
- б) передбачення ставлення працівника до виконання своїх функцій;
- в) передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який дістав певну винагороду;
- г) передбачення поведінки працівника.

**66. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:**

- а) змістові і організаційні;
- б) змістові і процесуальні;

- в) процесуальні і матеріально-грошові;
- г) змістові і грошові.

**67. Основними групами потреб, на думку М. Туган-Барановського, є:**

- а) фізіологічні та альтруїстичні;
- б) статеві та фізіологічні;
- в) фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні;
- г) фізіологічні та симптоматичні.

**68. Формальна група в організації – це:**

- а) група, створена членами організації відповідно до їх взаємних симпатій, загальних інтересів, звичок для задоволення соціальних потреб;
- б) сукупність індивідів, що взаємодіють певним чином на основі сподівань кожного члена групи, що поділяються відносно інших;
- в) група, створена за рішенням менеджменту організації для виконання певних завдань;
- г) усі відповіді правильні.

**69. Командами, які працюють над специфічними питаннями для вирішення конкретних поточних та стратегічних проблем і часто уповноважені діяти у визначених межах, є:**

- а) міжфункціональні;
- б) команди з вирішення проблем;
- в) самокеровані;
- г) високоефективні.

**70. Цільова формальна група містить:**

- а) працівників, які спільно виконують одне завдання;
- б) менеджера і його безпосередніх підлеглих;
- в) членів групи, якій делеговані повноваження для виконання конкретного завдання або комплексу завдань;
- г) співробітників, які об'єднуються за принципом симпатії, спільних інтересів, звичок, захоплень.

**71. Які команди виокремлюють Дж. Катценбах і Д. Сміт відповідно до виду діяльності, яку виконує в організації група?**

- а) дорадчі, виробничі, проектні;
- б) крос-функціональні і інтактні команди;
- в) ті, що займаються підготовкою рекомендацій; виробничі команди; керуючі команди;
- г) команди з вирішення проблем, міжфункціональні та самокеровані команди.

**72. Базовими передумовами експертної влади є:**

- а) виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх;
- б) виконавець вірить, що керівник має можливість покарати, що завадить задоволенню життєвих потреб виконавця;
- в) виконавець вірить, що керівник володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця;
- г) виконавець вірить, що керівник має можливість задовольнити його життєві потреби.

**73. Для демократичного стилю управління характерними є:**

- а) високий ступінь децентралізації повноважень, добре налагоджена система комунікацій керівник – підлеглий, численні правила поведінки;
- б) активна участь підлеглих у прийнятті рішень, апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих, добре налагоджена система комунікацій керівник – підлеглий;
- в) висока централізація повноважень; різке обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень, численні правила поведінки;
- г) високий ступінь децентралізації повноважень, Активна участь підлеглих у прийнятті рішень, різке обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень.

**74. Базовим фактором стилю діяльності менеджера є:**

- а) рівень кваліфікації працівників;
- б) специфіка діяльності підприємства;
- в) досвід роботи менеджера;
- г) розміри колективу.

**75. Оптимальним стилем менеджера для досягнення результатів в екстремальних умовах є:**

- а) всі стилі управління;
- б) ліберальний;
- в) демократичний;
- г) авторитарний.

**76. Метод вирішення конфліктів, що передбачає прийняття точки зору іншої сторони, – це:**

- а) примус;
- б) згладжування;
- в) ухилення;
- г) компроміс.

**77. Управлінське рішення - це:**

- а) форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань;
- б) результат діяльності менеджерів;
- в) основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей;
- г) форма керівництва організацією.

**78. Усі управлінські рішення щодо терміну дії поділяються на:**

- а) стратегічні й тактичні;
- б) оперативно-розпорядчі та нормативно-організаційні;
- в) програмовані та непрограмовані;
- г) традиційні та оригінальні.

**79. Інтуїтивні рішення характеризуються:**

- а) вибором, зробленим тільки на основі відчуття того, що він правильний;
- б) вибором, обумовленим знаннями або накопиченим досвідом;
- в) рішенням, що виконуються неформальним, творчим шляхом, без будь-яких строгих правил;
- г) рішенням, що сприймаються як аксіома чи висновок експерта або фахівця.

**80. Менеджмент використовує три основні моделі прийняття рішень:**

- а) класичну, поведінкову, ірраціональну;
- б) кількісну, якісну;
- в) унітарну, корпоративну;
- г) японську, американську.

**81. Інтуїтивна технологія прийняття рішень передбачає етапи:**

- а) реєстрації змін, селекції рішень, які містять пам'ять суб'єкта управління, прийняття рішень;
- б) діагнозу проблеми, розроблення альтернативних рішень, прийняття рішення;
- в) діагнозу проблеми, накопичення інформації про проблему, розроблення альтернативних варіантів, оцінювання альтернативних варіантів, прийняття рішення;
- г) аналізу та симптоматичного вирішення проблеми.

**82. Методами групового ухвалення рішення є:**

- а) колективне обговорення проблем та якісні методи оцінювання альтернатив;
- б) якісні методи, кількісні методи, номінальний груповий спосіб;

в) колективне обговорення проблем, номінальний груповий спосіб, метод Дельфі;

г) номінальний груповий спосіб, кількісні методи, метод Дельфі.

**83. Метод мозкового штурму у прийнятті рішень полягає в організації:**

а) колективного обговорення симптомів настання проблемних ситуацій;

б) колективного обговорення причин настання проблемних ситуацій;

в) обговорення актуальних проблем діяльності організації;

г) колективного обговорення проблем і вироблення оптимального рішення.

**84. Спосіб моделювання, який проектує найкращу систему товаропросування, визначає оптимальне число каналів розподілу і структуру збутової мережі, – це:**

а) теорія черг;

б) теорія ігор;

в) лінійне програмування;

г) імітаційне моделювання.

**85. Першим етапом у процесі прийняття і реалізації управлінських рішень є:**

а) визначення критеріїв вирішення проблеми;

б) формулювання проблеми;

в) визнання проблеми;

г) розробка альтернатив.

**86. До ознак адаптивної культури організації належать:**

а) наявність менеджерів, схильних до ризику, атмосфера довіри між співробітниками, командна праця;

б) фахові тренінги, семінари для ознайомлення з внутрішньофірмовими правилами поведінки;

в) підбір і набір працівників, які поділяють організаційні принципи;

г) організаційна культура, яка відображає специфіку бізнесу.

**87. Корпоративні кодекси – це:**

а) кодекси, які містять положення про цінності організації, її філософію та цілі;

б) кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками, тощо;

в) кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, разом із санкціями, передбаченими у випадках порушення кодексу;

г) всі відповіді правильні.

**88. До первинних факторів, що впливають на зміну організаційної культури, належать:**

а) зовнішній та внутрішній дизайн приміщень;

б) система передачі інформації та організаційні процедури;

в) ставлення до професійних обов'язків і стиль поведінки керівників;

г) філософія і зміст існування підприємства.

**89. Метод прискореного аналізу пріоритетності завдань передбачає:**

а) розробку часового плану, щоб час відповідав значущості завдання;

б) встановлення пріоритетів за критеріями терміновості та важливості справ;

в) пошук 20 % справ, що забезпечать 80 % успіху;

г) визначення головних життєвих цілей і терміни їх виконання.

**90. Передумовою успішної реалізації організаційних змін є:**

а) чіткий алгоритм їх проведення;

б) системність їх проведення;

в) раціональний план їх реалізації;

г) централізованість їх розробки та реалізації.

**91. Планова модель процесу організаційних змін Грейнера передбачає:**

а) створення робочої групи щодо змін організації;

б) узгодження змін з потребами організації;

в) деталізацію і поглиблення розуміння проблем організації;

г) визначення сили інерції розвитку організації.

**92. Рефлексивність як якість менеджера передбачає:**

а) здатність моделювати майбутню поведінку партнера;

б) уміння робити адекватну самооцінку;

в) неупередженість і безкорисність;

г) урівноваженість, збалансований підхід до життя і здоров'я.

**93. Емоційна компетенція менеджера містить:**

а) відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення, уяву;

б) уміння боротися зі стресами;

в) креативність та упевненість у собі;

г) вольові, аналітичні, мотиваційні якості та когнітивні уміння.

**94. Передумовою організаційних змін за моделлю Грейнера є:**

а) контроль результатів організаційних змін;

б) залучення всіх працівників до процесу змін;

в) планування організаційних змін;

г) мотивування учасників організаційних змін.

**95. Інерція організації – це:**

а) опір змінам в організації з боку її працівників;

- б) її поступальний розвиток;
- в) наслідок кон'юнктурних коливань на ринку;
- г) сукупність зовнішніх і внутрішніх характеристик організації, що заважають її адаптивності.

**96. Етапами реалізації моделі Курта Левіна є:**

- а) розморожування, проведення зміни та заморожування;
- б) залучення працівників та узгодження змін;
- в) створення команди змін та залучення зовнішньої допомоги;
- г) комплексне управління змінами та винагородження нових моделей поведінки працівників.

**97. Деадаптований менеджер:**

- а) постійно прогнозує майбутню реакцію працівників на власні управлінські рішення;
- б) вважає себе проміжною ланкою між своїм керівництвом і підлеглими;
- в) заохочує висунання підлеглими пропозицій;
- г) стимулює колективну роботу з максимальною участю кожного працівника.

**98. Комунікації зверху вниз:**

- а) забезпечують підлеглих інформацією про результати діяльності організації;
- б) вирішують питання управління організацією загалом чи окремими підрозділами;
- в) містять наукову документацію, дослідно-конструкторські розробки, патенти;
- г) реалізуються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок.

**99. Уніфікація передбачає:**

- а) встановлення одноманітності в складі і формах управлінських документів;
- б) облік і контроль виконання управлінського рішення;
- в) організацію виконання прийнятого рішення через розробку плану реалізації рішень;
- г) аналіз первинних даних, тобто статистичних даних діяльності організації.

**100. Результативність управління демонструє:**

- а) висхідний розвиток організації;
- б) адаптацію управління до швидко змінюваних умов існування організації;
- в) ступінь досягнення бажаних результатів управлінської діяльності;
- г) збалансованість розвитку всіх підсистем організації.

**ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

**Завдання 1**

Розподіліть основні завдання менеджерів за рівнями управління щодо наступних посад: інспектор, керівник підрозділу, голова правління, службовець секретаріату, координатор, директор виробництва, керівник відділу, керівник виконавчої влади, член ради директорів, працівник відділу кадрів, віце-президент, комерційний директор, кваліфікований робітник, майстер, бригадир, головний бухгалтер, президент, директор заводу, продавець.

Завдання менеджерів:

- формулювання цілей організації і підрозділів;
- координація роботи нижчих керівників;
- взаємодія організації із зовнішнім середовищем;
- безпосередня організація і керівництво працівниками, які зайняті основною діяльністю;
- розроблення довгострокових планів;
- контроль використання сировини і обладнання;
- розроблення короткострокових планів;
- керівництво окремими спеціалізованими підрозділами;
- адаптація організації до змін зовнішнього середовища.

**Завдання 2**

Визначте переваги та недоліки приватного підприємства, товариства, корпорації. Результати оформіть у вигляді таблиці.

Види організацій	Переваги	Недоліки
Приватне підприємство		
Товариство		
Корпорація		

**Завдання 3**

Впорядкуйте фактори зовнішнього середовища організації, яка спеціалізується на виробництві медичних препаратів: аптека «Доброго дня»; Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками; газета «Тернопіль вечірній»; ТОВ «Тернофарм»; ПАТ «Укрзалізниця»; інвестиційна компанія; санаторій «Медобори»; Тернопільська районна лікарня; обласна державна адміністрація; ТОВ «Бучанський завод склотари»; оптова фармацевтична фірма «Рута-

Фарм»; Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»; Митний ліцензійний склад відкритого типу ДП «Ексімп-Тернопіль»; рекламне агентство; фабрика з виробництва пакувальних матеріалів; фармацевтичне підприємство «Фармація».

Результати оформіть у вигляді таблиці.

Фактори зовнішнього середовища	Елементи зовнішнього середовища
Споживачі	
Конкуренти	
Постачальники	
Контактні аудиторії	
Маркетингові посередники	

#### Завдання 4

Визначте стейкхолдерів для великого продуктового супермаркету, розмістіть їх на карті стейкхолдерів та побудуйте матрицю за формою, поданою у таблиці.

#### Форма для заповнення матриці стейкхолдерів

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів	Оцінка впливу (за 5-бальною шкалою)	Інструменти для формування діалогу та усунення перешкод у взаємодії

#### Завдання 5

Сформулюйте місію будь-якої організації та визначте цілі її функціонування, відповідаючи на такі питання:

1. Якою справою і яким бізнесом Ви прагнете займатися?
2. Які людські потреби Ви спробуєте задовольнити?
3. На яких клієнтів Ви розраховуєте?
4. Як Ви це зробите?

#### Завдання 6

Ви – директор приватного підприємства, яке спеціалізується у сфері виробництва продуктів харчування. Згідно зі штатним розписом на підприємстві працює 125 чоловік, у т.ч. працівників апарату управління – 19 чол. Штатний розклад працівників апарату управління наведено в таблиці.

#### Штатний розклад працівників апарату управління

№ з/п	Посада	Кількість, осіб
1	Директор підприємства	1
2	Заступник директора підприємства з маркетингу	1
3	Заступник директора з виробництва	1
4	Заступник директора з фінансів	1
5	Головний бухгалтер	1
6	Заступник головного бухгалтера	1
7	Бухгалтер	2
8	Начальник відділу стратегічного планування	1
9	Економіст	2
10	Начальник відділу маркетингу	1
11	Маркетолог	2
12	Головний інженер	1
13	Інженер	2
14	Начальник відділу збуту	1
15	Секретар офісу	1
Разом		19

Побудуйте організаційну структуру управління приватного підприємства та покажіть на схемі прямі та зворотні зв'язки між ланками управління. Визначте тип обраної організаційної структури управління.

#### Завдання 7

Ви обіймаєте посаду директора торговельно-закупівельного підприємства «Смакота». Штатним розкладом на підприємстві передбачено 72 посади, у т.ч. управлінського персоналу – 22 чол. (керівник підприємства – 1; заступників керівника підприємства – 2; керівників функціональних підрозділів апарату управління – 3; мерчендайзерів – 3; промоутерів – 2; бухгалтерів – 2; інспектор з кадрів – 1; касирів – 4; адміністраторів – 2; завідувач господарством – 1; секретар офісу – 1); працівників складського господарства – 20 чол., водіїв – 30 чол.).

Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами. Визначте тип обраної організаційної структури управління.

#### Завдання 8

Розробіть комплексну систему внутрішніх і зовнішніх винагород персоналу з метою підвищення рівня мотивації, використовуючи таку таблицю:

Назва винагороди	Категорія персоналу	Основні показники діяльності, за які винагороджуються працівники

### Завдання 9

Директор магазину доручив продавцю загрузити тару на автомашину. Через деякий час, контролюючи виконання завдання, він зауважив, що працівник завдання не виконав і розмовляє по телефону. У такій ситуації директор може:

- зупинити розмову підлеглого та в наказовому тоні вимагати негайного виконання розпорядження;
- доручити цю роботу іншому підлеглому;
- з'ясувати у продавця причину невиконання після того, як він завершить розмову, та ухвалити відповідне рішення.

Яке з перерахованих рішень є раціональним? Які негативні наслідки будуть при прийнятті інших рішень?

### Завдання 10

Уявіть себе менеджером персоналу, перед яким стоїть завдання розробити критерії оцінки результатів діяльності групи менеджерів на підприємстві з виробництва комп'ютерів. Кожен з цих менеджерів контролює роботу 50-60 робітників складального цеху, і обов'язки їх приблизно однакові.

Якими показниками, на Вашу думку, доцільно оцінювати результати діяльності менеджерів? Розмістіть запропоновані показники за рівнем важливості та аргументуйте свою позицію. Як можна вдосконалити систему винагород з урахуванням запропонованих Вами критеріїв оцінки?

### Завдання 11

Необхідно конкретизувати поняття «делегування» (кому яке завдання делеговане) і «відповідальність» (які працівники несуть відповідальність і які дії зроблені після виявлення помилок у роботі) за таких умов:

Ситуація 1. Працівник прийнятий на роботу для монтажу плат відеомагнітофонів. У процесі контролю готової продукції виявлено брак монтажу плат.

Ситуація 2. Лікар-хірург доручив медичній сестрі в ході процесу

проведеної операції перелити кров хворому. Пацієнт помер через неправильно обрану медичною сестрою групи крові для переливання.

Ситуація 3. У результаті помилки інженера не замовлені комплектуючі для виробництва підйомних механізмів, тому зобов'язання заводу щодо відвантаження готової продукції не виконані в строк.

### Завдання 12

Необхідно заповнити таблицю, враховуючи базові постулати мотиваційних теорій:

#### Співвідношення двох групи потреб

Теорія Маслоу	Теорія Герцберга	Теорія МакКлелланда
Самовираження		
Повага		
Приналежність		
Безпека		
Фізіологічні		

### Завдання 13

Доповніть причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблемних ситуацій в організації:

Симптом	Фактор	Причина
збої комунікаційних процесів		
	несистемний характер розвитку організації	
	наявність надлишкового персоналу	
		конфлікти між засновниками
	зростання цін на сировину	
збільшення браку продукції		

### Завдання 14

Обґрунтуйте доцільність використання моделі керівництва та стилю управління для менеджера, використовуючи наступну інформацію про ситуацію в різних структурних підрозділах та групах організації:

1. Бухгалтерія, в якій переважають працівники старшого передпенсійного віку.
2. Відділ маркетингу, де працюють менеджери з яскраво вираженими різними психотипами.
3. Транспортний відділ, де існує постійна плінність кадрів.
4. Відділ логістики, основне ядро якого формують недавні випускни-

ки ВНЗ.

5. Проектна група, де працюють різнофахові спеціалісти.

6. Неформальна група, що поєднує працівників різних структурних підрозділів.

### Завдання 15

За 4-ма групами лідерських якостей необхідно скласти список якостей успішного лідера та визначити реальність такого портрету.

1. Фізіологічні: зріст, вага, структура, фігура, краса, енергійність рухів, стан здоров'я.

2. Психологічні якості, які виявляються через характер людини.

3. Розумові або інтелектуальні якості.

4. Ділові якості як навички та вміння у виконанні своїх функцій.

### Завдання 16

Необхідно визначити найбільш ефективний стиль керівництва для таких ситуацій:

1. У підлеглого спостерігається велика потреба в самоповазі і приналежності до колективу.

2. У працівника спостерігається висока потреба в автономії і самовираженні.

3. Підлеглі впевнені, що вони впливають своїми діями на зовнішнє середовище.

4. Підлеглі впевнені, що своїми діями вони не впливають на зовнішнє середовище.

### Завдання 17

Дайте відповіді на питання кросворда.

1. Очікуваний результат діяльності організації

2. Основна причина існування організації

3. Функція управління, яка визначає майбутній стан організації

4. Певна подія, що зумовлює настання проблемної ситуації в діяльності організації

5. Автор ситуаційної моделі взаємовідносин менеджера та підлеглого

6. Функція управління, при якій реалізується моніторинг виконання управлінських рішень

7. Автор позиції, що ефективність діяльності організації залежить від

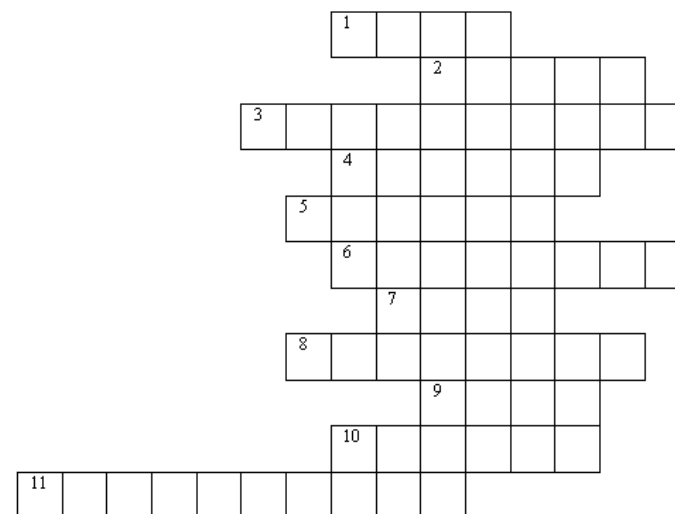
сформованих відносин у колективі та усвідомлення місії функціонування її працівниками

8. Бажаний результат, який підлягає вимірюванню

9. Автор теорії щодо взаємозв'язку затрачених зусиль, отриманої винагороди та мотивації працівника

10. Підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку

11. Встановлення одноманітності у формах управлінських документів, які використовуються при здійсненні однотипних управлінських функцій і завдань.



### Завдання 18

Підприємство «Лідер» здійснює виробничо-господарську діяльність у таких сферах бізнесу:

1. Реалізація нафтопродуктів. Річний обсяг реалізації зріс на 13 %. Підприємство є лідером у цьому бізнесі в регіоні з часткою ринку 34 % (головний конкурент має частку 27 %). Річний дохід від реалізації – 850 тис. грн.

2. Ремонт автомобілів. Підприємство є лідером з часткою ринку 50 % (головний конкурент володіє 20 % ринку). Щорічний обсяг надання послуг зріс на 6 %. Дохід від надання послуг – 1 млн грн.

3. Страхування автомобілів. Збільшення реалізації склало за рік 8 %. Частка на ринку – 10 % (у головного конкурента – 30 %). Цей бізнес приносить 110 тис. грн річного доходу.



4. Рекламна діяльність. Охоплює частку 15 % на ринку. Це четвертий показник у регіоні (головний конкурент володіє 34 % ринку). Річний обсяг реалізації збільшився на 15 %. Рекламні послуги дають 340 тис. грн річного доходу підприємства.

Побудуйте матрицю структури вказаного виду бізнесу за методом Бостонської консалтингової групи. Які критерії використовуються при побудові матриці БКГ? Застосувавши матрицю структури бізнесу Бостонської консалтингової групи, визначте, який вид діяльності є у кожній із квадрантів матриці. Які варіанти стратегії необхідно реалізувати щодо кожного з видів діяльності?

### Завдання 19

Ви – менеджер регіонального відділення великої промислової компанії. Протягом останнього тижня ви мали стільки зустрічей, що не могли достатньо спілкуватись зі своїми підлеглими. Однак тепер ви увійшли у курс справ і повинні опрацювати великий обсяг інформації. Зокрема, є речі, які повинні знати підлеглі та/або повинні зробити вибір:

Трьох осіб треба повідомити, що вони одержать підвищення платні на 10 %. Одну особу потрібно повідомити, що їй призначено випробувальний термін, і вона втратить роботу, якщо не виправиться (не змінить своє ставлення до роботи). Одну особу потрібно привітати з одержанням ступеня магістра. Усіх потрібно поінформувати про графік виконання роботи на наступний період. Двох осіб треба повідомити, що їх прагнення про переведення задоволено, а третьої – відхилено. Крім того, ще одну особу буде переведено на іншу роботу, хоча вона не подала відповідної заяви. Ви знаєте, що їй це буде неприємно. Ви можете передати цю інформацію телефоном упродовж робочого дня, у розмові по мобільному телефону дорогою до дому цього ж вечора, написавши офіційний лист, від руки записку, безпосередньо під час зустрічі або електронною поштою).

Виберіть спосіб передачі кожного повідомлення. Які чинники впливають на ваше рішення у кожній ситуації? Яким був би найменш прийнятний спосіб кожного повідомлення? Якими були б наслідки кожного невідповідного вибору?

### Завдання 20

До портфеля підприємства «Магістр», що виробляє побутову техніку, внесено п'ять видів діяльності. Дані про обсяги продажів цих

стейкхолдерів наведено в таблиці.

#### Обсяги продаж підприємства «Магістр»

СОБ	Обсяг продажів, млн шт.	Число конкурентів	Продажі трьох основних конкурентів, млн шт.	Темп зростання ринку, %
I	1,2	6	1,4/1,3/1,0	13
II	3,8	10	3,8/2,8/2,4	6
III	3,0	19	3,0/3,0/2,0	20
IV	0,6	8	3,3/2,5/1,8	5
V	6,0	4	6,0/1,5/1,3	5

Використовуючи матрицю БКГ, проаналізуйте портфель підприємства і зробіть відповідні висновки. Чи є серед стейкхолдерів лідери на ринку? Яку стратегію доцільно реалізувати для кожного стейкхолдера?

## ГЛОСАРІЙ

**Адаптація організації** – це складний і неперервний процес пристосування її діяльності до змін зовнішнього середовища з метою повної реалізації місії та цілей у динамічних умовах ринкової конкуренції.

**Алгоритм ухвалення управлінських рішень** – це процес певної послідовності дій суб'єкта управління (менеджера або групи менеджерів), які спрямовані на вирішення поточних та стратегічних проблем організації.

**Аналіз стейкхолдерів** – це процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість їх впливу на діяльність конкретної організації.

**Великі реальні групи** – короткочасно існуючі публіки, аудиторії та довгостроково існуючі, історично зумовлені, стійкі утворення, такі, як класи, етнічні групи, нації, професійні, вікові та інші соціальні групи.

**Виробничий контроль** – це зіставлення показників виробничого планування із фактичними даними організації та аналіз виявлених відхилень.

**Високоєфективна команда** – це реальна команда, члени якої несуть повну відповідальність за виконання власної роботи, що сприяє ефективності організації загалом та успіху кожного члену зокрема.

**Влада** – це реалізована можливість одного індивіда впливати на поведінку іншого шляхом врахування активних потреб об'єкта управління.

**Група** – це двоє або більше людей, які взаємодіють між собою та членами інших груп безпосередньо через мережу взаємозв'язків, поділяють одну мету або кілька спільних завдань, керуються нормативною системою поведінки та взаємин, підтримують стабільні стосунки, утворюють підгрупи на основі різних факторів – взаємодії та відштовхування.

**Етика управління** – це система моральних норм, які визначають поведінку суб'єкта управління в будь-якій управлінській ситуації і є важливим ресурсом ефективного управління.

**Ефективність менеджменту** – це відносна характеристика результативності, яка відображає співвідношення між досягненням поставлених цілей і витратами ресурсів, які були понесені для їх досягнення.

**Завдання** – це конкретизований вид робіт, який необхідно виконати

певним способом та у визначений термін.

**Заключний контроль** – контроль, що здійснюється після завершення певного циклу господарської чи управлінської діяльності за результатами зворотного зв'язку між структурними підрозділами організації.

**Імідж** – це сформоване уявлення стейкхолдерів про образ організації, створений за допомогою засобів інформаційних комунікацій про її здобутки і можливості, що формуються під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників.

**Інтактна команда** – структурний підрозділ або робоча група, що займається проектуванням, розробкою технічних та економічних характеристик нового продукту, має керівника, який, не будучи членом команди, забезпечує порядок і координацію робіт, що дозволяє її членам фокусувати зусилля на поставлених завданнях.

**Карта стейкхолдерів** – це спосіб наочного відображення характеру відносин організації із групами зацікавлених сторін.

**Кодекс організаційної поведінки** – це внутрішній документ організації, що складається з низки етичних принципів, формування яких має на меті створення її певного образу та відображає правила її ділової поведінки у зовнішньому середовищі свого функціонування.

**Команда в організації** – це невелика кількість працівників зі спеціальними навичками, знаннями та вміннями, які реалізують спільні цілі виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

**Команди з вирішення проблем** – це група, члени якої займаються специфічними питаннями для вирішення конкретних поточних та стратегічних проблем і часто уповноважені діяти у визначених межах.

**Компроміс** – це спосіб вирішення конфлікту, коли конфліктуючі сторони реалізують свої інтереси і цілі шляхом або взаємних поступок, або переваги більш слабкій стороні, або тій стороні, яка зуміла довести більшу обґрунтованість своїх вимог тому, хто добровільно відмовився від частини власних домагань.

**Контролювання** – це функція управління, яка реалізується з метою забезпечення досягнення організацією поставлених цілей через систематичне відстеження процесу виконання поставлених завдань з одночасним коригуванням цієї роботи.

**Конфлікт** – це психоемоційне зіткнення людей або соціальних груп із суперечливими інтересами.

**Конфлікт в організації** – це особливий вид взаємодії суб'єктів

організації (опонентів), при якому дії однієї сторони, отримавши протидію іншої, унеможливають реалізацію її цілей та інтересів.

**Конфліктна поведінка** – це дії, спрямовані на те, щоб прямо або опосередковано блокувати досягнення протистоянь стороною її цілей, намірів, інтересів.

**Крос-функціональна команда** – команда, яка формується з представників різних підрозділів організації і відображає їх інтереси для вирішення конкретного, одноразового завдання, що окреслює результат, проблему або можливість.

**Культура** – це набір базових цінностей, переконань та традицій щодо правил функціонування організації.

**Лідер** (англ. «lead» означає «шлях» чи «дорога») – це той, хто, йдучи попереду, показує дорогу.

**Лідерство** – це здатність ефективно використовувати всі наявні джерела влади для перетворення створеного для інших бачення в реальність.

**Малі реальні групи** – це реально існуючі групи людей, які вступають у безпосередні міжособистісні контакти, мають спільну мету, усвідомлення своєї належності до цієї групи і загальні норми їх взаємодії.

**Маркетинговий контроль** – це комплекс дій та заходів, пов'язаних із перевіркою реалізації маркетингових інструментів шляхом перевірки ефективності окремих рекламних заходів, рівня та якості обслуговування споживачів, витрат на збут і просування продукції до споживачів.

**Матриця SWOT** – це методичний інструментарій для встановлення взаємозв'язків між найвпливовішими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища.

**Менеджер** – це працівник організації, який спрямовує роботу інших працівників через реалізацію функцій та інструментів управління та несе відповідальність за її результати.

**Менеджмент** – самостійний вид професійної діяльності, головним завданням якого є досягнення організацією поставлених цілей шляхом ефективного використання усіх видів ресурсів за допомогою специфічних функцій і методів управління.

**Методи менеджменту** – це способи здійснення управлінської діяльності, які застосовують для досягнення її цілей.

**Міжфункціональні команди** – це групи, які об'єднують фахівців різнобічних знань і навичок для вирішення спільних проблем і складаються з членів декількох функціональних підрозділів організації.

**Мотив** – це внутрішня рушійна сила, яка спонукає індивіда до виконання встановлених планів і активізує його поведінку.

**Мотивування** – стан, що спонукає здійснювати дії, спрямовані на задоволення потреб.

**Неформальна група** – це спонтанно створена група людей, які регулярно вступають у взаємодію для досягнення певної мети.

**Об'єкт конфлікту** – це будь-який матеріальний предмет або соціальна цінність.

**Об'єкт менеджменту** – це процес управління різними сферами діяльності організації.

**Організаційна діяльність** – функція управління, спрямована на встановлення постійних зв'язків і тимчасових взаємин між структурними підрозділами організації, а також на визначення порядку та умов її функціонування.

**Організаційна структура управління** – це форма поділу й кооперації управлінської діяльності, що спрямована на вирішення поставлених завдань і досягнення визначених цілей.

**Організаційне проектування** – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структурою, працівниками, завданнями, рішеннями, заохоченнями, культурою) та її стратегією.

**Організаційні зміни** – це будь-які перетворення в організаційній або функціональній складовій організації, які найчастіше приводять до зміни цілей діяльності, організаційної структури управління, техніки, технологічних процесів, конструкцій продукції, поведінки працівників у різних функціональних сферах її діяльності.

**Організація** – це об'єднання людських, фінансових та матеріальних ресурсів з метою досягнення поставлених цілей.

**Організування** – це вид управлінської діяльності, спрямований на формування або упорядкування структури управління, відносин і процесів у керованій і керуючій підсистемах організації, що дає змогу досягати поставлених цілей її розвитку.

**Планування** – загальна функція управління, що є процесом визначення дій, які повинні бути виконані у майбутньому, з використанням необхідних ресурсів для досягнення мети організації.

**Попередній контроль** – це процес перевірки готовності організації та її структурних підрозділів до виконання визначених менеджерами господарських та управлінських завдань.

**Поточний контроль** – це процес контролювання безпосередньо в

процесі господарської та управлінської діяльності, що складається з моніторингу поточної діяльності організації і спрямовується на перевірку дотримання стандартів її реалізації.

**Потреби** – нестача об'єктивно необхідного для підтримки життєдіяльності та розвитку організму, людської особистості, соціальної групи, суспільства загалом, як внутрішній стимул активності.

**Предмет конфлікту** – це об'єктивно існуюча або уявна проблема, яка слугує фактором непорозуміння між сторонами (проблема влади, володіння цінностями, престиж тощо).

**Предмет менеджменту** – теоретичні основи управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі), практика управління організаціями (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо), проектування системи менеджменту (формування взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керувану).

**Принципи менеджменту** – це базові правила, основні положення та норми, якими керуються у процесі управління організацією незалежно від її сфер діяльності та організаційно-правових форм господарювання.

**Процесний підхід до менеджменту** розглядає управління як серію безперервних взаємозв'язаних дій, які є самостійними процесами та водночас його функціями (планування, організування, мотивування та контролювання).

**Псевдокоманда** – це група, у якої є потреба в підвищенні ефективності спільної праці, її члени не виявляють інтересу до визначення і формулювання загальних цілей діяльності організації.

**Реальна влада** – це влада, що поєднує посаду та авторитет працівника, характеризує місце працівника не тільки у офіційній, але і у неформальній системі відносин і вимірюється кількістю людей, які добровільно готові йому підкорятися.

**Реальна команда** – це невелике об'єднання людей з взаємодоповнювальними навичками, які віддані загальним цілям і діяльності та відчувають себе взаємно відповідальними.

**Реальні групи** – групи, що існують як спільноти в певному просторі і часі та характеризуються тим, що її члени пов'язані між собою об'єктивними відносинами і різняться за величиною, призначенням і суспільним значенням та її члени певним чином усвідомлюють свою приналежність до цього утворення.

**Результативність менеджменту** – це ступінь досягнення бажаних результатів управлінської діяльності, визначених цілей стратегічного або тактичного характеру.

**Релевантна інформація** – це дані, що стосуються конкретної проблеми та є основою для ухвалення рішення, тому доцільно прагнути її максимальної достовірності та відповідності проблемі.

**Ресурси** – це природні, матеріальні, фінансові цінності, які використовуються організацією для створення товарів, надання послуг, виконання робіт з метою отримання певних результатів.

**Референтна або еталонна група** – група, цінності якої її член поділяє і належність до якої намагається зберегти.

**Робоча команда** – це група, члени якої взаємодіють між собою для того, щоб обмінятися інформацією, досвідом роботи або для визначення перспективи і прийняття рішень, щоб допомогти кожному працювати в межах його функціональних обов'язків.

**Самокеровані команди** – це групи, що складаються з працівників, які відповідно до власних посадових обов'язків повинні щоденно взаємодіяти разом та кооперуватися з метою продукування кінцевого результату.

**Система** – це цілісна сукупність елементів, кожен з яких впливає на характеристики іншого та результативність цілого.

**Системний підхід до менеджменту** – це спосіб упорядкування управлінських проблем, завдяки якому здійснюється структурування, визначення цілей, встановлення взаємозв'язків між різними елементами.

**Ситуаційний підхід до менеджменту** – це спосіб дослідження сукупності обставин, які впливають на організацію в певний період.

**Стейкхолдер** – це особа або група осіб, яка має власний інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації.

**Стратегічне планування** – це процес формування місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення обсягу ресурсів і їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому.

**Стратегічне управління** – це управління організацією, що базується на її ресурсному потенціалі, орієнтує її виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує на зміни, що дозволяє досягти конкурентних переваг, а в сукупності – мети в довгостроковій перспективі.

**Структура організації** – це взаємозв'язок рівнів управління і функціональних підрозділів, організованих у специфічній формі, яка дає

зможу ефективно досягати поставлених цілей організації.

**Структура управління** – це впорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

**Суб'єкт менеджменту** – це працівники керуючої і керованої систем організації, з їх професійним та кваліфікаційним рівнем, ступенем виконання повноважень та взаємозв'язками.

**Суб'єкти конфлікту в організації** – це окремі індивіди, соціальні групи, підрозділи організації.

**Технологія** – це певний спосіб комбінування технічних засобів з метою одержання запланованого кінцевого продукту.

**Управління** – це цілеспрямований вплив на об'єкт з метою зміни його стану та поведінки.

**Управлінське рішення** – це основна форма вияву реакції менеджера на усі господарські й управлінські процеси, що відбуваються в організації, результатом якої є вирішення проблеми формування, функціонування і розвитку організації, максимальне наближення до поставленої мети.

**Фінансовий контроль** – це система спостережень, перевірок, досліджень ефективності функціонування та розвитку фінансових ресурсів для забезпечення діяльності організації, що містить контроль доходності (рентабельності), фінансової стійкості, кредитоспроможності, рівня самофінансування та валютної самокупності;

**Формальна влада** – це влада за посадою, яка обумовлена офіційним місцем працівника в структурі управління організацією і характеризується кількістю підлеглих або обсягом матеріальних ресурсів, якими він управляє.

**Формальні групи** – це групи, створені вищим менеджментом організації як її структурні підрозділи із формально призначеним керівником, структурою посад і позицій, а також із закріпленням чітких функцій і завдань.

**Функціональні команди** – це групи, які існують у межах функціональних підрозділів організації, зокрема, маркетингу, виробництва, фінансів, аудиту, кадрів, та об'єднують працівників, що працюють разом над поточними і взаємопов'язаними завданнями організації.

**Ціль** – це кінцевий стан або бажаний результат діяльності організації, який формулюється менеджерами та доводиться до відома

усіх її членів.

**Цільові групи** – групи, які формує вищий менеджмент при виникненні серйозної проблеми, що потребує негайного вирішення, оскільки вона може призвести до негативних наслідків для всієї організації або окремої виробничої лінії і входять до неї висококваліфіковані фахівці, які відбираються для вивчення і вирішення конкретної проблеми.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум: [навчальний посібник] / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 524 с.
2. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: [навчальний посібник] / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія 2006, 2011. – 308 с.
3. Белікова Ю. В. Гендерні бізнес-ідентичності та реклама: [монографія] / Ю. В. Белікова. – Х.: ХНЕУ, 2009. – 160 с.
4. Беседін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): [підручник] / М. О. Беседін, В. М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
5. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Л. Браун. – СПб.: Питер, 2001. – 184 с.
6. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: [підручник] / М. П. Бутко. – К.: ЦУЛ, 2015. – 400 с.
7. Будзан Б. Менеджмент в Україні: Сучасність і перспективи / Б. Будзан. – К.: Вид-во С. Павличко «Основи», 2001. – 349 с.
8. Василенко В. А. Ситуаційний менеджмент: [навчальний посібник] / В. А. Василенко, В. І. Шостка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 285 с.
9. Василенко В. О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: [навчальний посібник] / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 420 с.
10. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Кондор, 2004.
11. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема. – [Пер. с англ.]. – М.: Издательство «Финпресс», 2000.
12. Гірняк О. М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: [навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти] / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – К.: Магнолія плюс, Львів: Новий світ – 2000, 2003. – 336 с.
13. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: [навчальний посібник] / П. Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
14. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг. – М.: Имидж-контакт, ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
15. Дафт Р. Д. Менеджмент / Р. Д. Дафт; [6-е изд.; пер. с англ.] – СПб.: Издательство «Питер», 2007.
16. Діденко В. М. Менеджмент: [підручник] / В. М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
17. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008.
18. Завадський Й. С. Менеджмент: [підручник для вузів] / Й. С. Завадський. – К.: УФІМБ, 1997. – 544 с.
19. Казанцев А. К. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях и тестах: [учебное пособие] / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных, Л. С. Серова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 367 с.
20. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. / [Под общ. ред. В. П. Хруцкого]. – М.: «Политиздат».
21. Карлова О. А. Основи менеджменту. [навчальний посібник] / О. А. Карлова. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 314 с.
22. Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я: [научно-практическое пособие] / М. В. Кларин. – М.: Дело, 2000. – 224 с.
23. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: [навчальний посібник] / П. Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
24. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: [учебное пособие] / В. М. Колпаков. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
25. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту: [підручник] / А. І. Кредісов. – К.: Знання України, 2015.
26. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: [підручник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: «Академвидав», 2003.
27. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів: Інтеллект-Захід, 2012.
28. Лейхифф Дж. М. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лейхифф, Дж. М. Пенроуз. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
29. Ли Якокка. Карьера менеджера [Электронный ресурс] / Якокка Ли. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/bp/bp006.html>. – Назва з екрану.
30. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика. [навчальний посібник] / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. Л. Гомба, І. К. Погодаєв, Ю. В. Поканевич, Н. В. Семенчук. – К.: Атіка, 2007. – 564 с.

31. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: [підручник] / М. М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
32. Менеджмент: ситуаційні справи: [навчальний посібник] / Упоряд. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. – К., 2004.
33. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 1998.
34. Минцберг Г. Структура в кулаке: пер. с англ./ Г. Минцберг. – М.: Инфра-М, 2001. – 409 с.
35. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства: [підручник] / Г. Є. Мошек. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003.
36. Ньюстром Д. В. Организационное поведение / Д. В. Ньюстром, К. Девис; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – Санкт-Петербург: Питер, 2000. – 448 с.
37. Окорський В. П. Основи менеджменту: [навчальний посібник] / В. П. Окорський. – Рівне: НУВГП, 2009. – 400 с.
38. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум: [навчальний посібник] / Г. В. Осовська, І. В. Копитова. – К.: «Кондор», 2005.
39. Осовська Г. В. Основи менеджменту: підручник. [Видання 3-є, перероблене і доповнене] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
40. Охрименко А. Г. Основи менеджменту: [навчальний посібник]. – К.: ЦУЛ, 2006.
41. Панасюк А. Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехника / А. Ю. Панасюк. – М.: ОМЕГА-Л, 2007. – 426 с.
42. Робине Стивен П. Менеджмент / Робине Стивен П., Коултер Мери.: [пер. с англ.]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 880 с.
43. Рогожин С. В. Теория организации: [учебное пособие] / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 320 с.
44. Родченко В. В. Менеджмент: [навчальний посібник] / В. В. Родченко, В. О. Новак. – К.: НАУ, 2002. – 400 с.
45. Рудінська О. В. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент.: [навчальний посібник] / О. В. Рудінська, С. А. Яроміч, І. О. Молоткова. – Київ: Ельга Ніка – Центр, 2002. – 335 с.
46. Сенге Питер. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Питер Сенге [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 408 с.
47. Скібіцька Л. І. Менеджмент: [навчальний посібник] / Л. І. Скібіцька,

- О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007.
48. Соболев С. М. Менеджмент: [навчальний посібник] / С. М. Соболев, В. М. Бачацький. – К.: КНЕУ, 2005.
49. Стадник В. В. Менеджмент: [посібник] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
50. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: [підручник для вузів] / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005.
51. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : [навчальний посібник] / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
52. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту: [навчальний посібник] / Л. І. Федулова. – Изд.: ЦУЛ, 2007. – 534 с.
53. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / С. Р. Филонович. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
54. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : [підручник] / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
55. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства / В. І. Хомяков. – К.: Кондор, 2005.
56. Шегда А. В. Менеджмент: [навчальний посібник] / А. В. Шегда. – К.: Знання, КОО, 2002. – 583 с.
57. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: [навчальний посібник] / Л. Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
58. Яцура В. В. Менеджмент: [навчальний посібник] / В. В. Яцура, О. П. Жук. – Львів: «Тріада плюс», «Алеута», 2008.